

თემა II. კროს-კულტურიზმის თეორიული ასპექტები

2.1. კროს-კულტურულ ანალიზში გამოყენებადი კულტურის ძირითადი თეორიები

კულტურა განსაზღვრავს ადამიანთა ჯგუფის ინდივიდუალობას, ისევე, როგორც პიროვნული მახასიათებლები განსაზღვრავენ თითოეული ადამიანის ინდივიდუალობას. უფრო მეტიც, კულტურა და პიროვნება ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან. სწორედ ამიტომ ზოგჯერ შესაძლებელია კულტურული მახასიათებლების გაზომვა პიროვნული ტესტების გამოყენებით, მაკრო და მიკრო კულტურების კლასიფიკაციისათვის შესაძლებელია შემდეგი 10 კატეგორიის გამოყენება, რომელიც ახასიათებს ხალხის ნებისმიერ ჯგუფს, განურჩევლად მათი გეოგრაფიული ადგილმდებარეობისა და ბიზნესის სახეობისა, რომლითაც ისინი არიან დაკავებული:

- 1) საკუთარი თავის და სივრცის შეგრძნება;
- 2) კომუნიკაცია და ენა;
- 3) ჩაცმულობა და გარეგნობა;
- 4) საკვები და მასთან დაკავშირებული ეტიკეტი;
- 5) დრო და მასთან დამოკიდებულება;
- 6) ურთიერთობა ადამიანებს შორის;
- 7) ღირებულებები და ნორმები;
- 8) რწმენა და მსოფლმხედველობა;
- 9) აზროვნებისა და სწავლების პროცესი;
- 10) მუშაობის მეთოდები და ტექნიკა.

მოცემული კლასიფიკაცია წარმოადგენს კულტურული სპეციფიკის შეფასების გამარტივებულ მოდელს. გარდა ამისა, შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს ქვემოთ განხილული ალტერნატიული ან სხვა დამატებითი მიდგომებიც. ამჟამად კულტურის ერთიანი თეორია არ არსებობს. კულტურის თეორიების კომპლექსური გამოყენება ახასიათებს მენეჯერის უნარს სისტემურად გამოიყენოს შედარებითი მენეჯმენტის რეკომენდაციები სამართავი გუნდისა და ქვეყნის კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებით, სადაც ფუნქციონირებს მისი ბიზნესი.

კულტურული თეორიები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საერთაშორისო მენეჯმენტისათვის, ვინაიდან საბოლოო ჯამში, ეროვნული კულტურა ადამიანში ნერგავს გარკვეული ღირებულებების სისტემას, რომლის შესაბამისად ფორმირდება მისი ქცევა. შესაძლებელია გამოიყოს კულტურის ანალიზის შემდეგი თეორიები (მიდგომები).

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

- უნივერსალური თეორია: ბიზნესის მართვაში ეროვნულ-კულტურული მახასიათებლების მნიშვნელოვნობა გადაჭარბებულია, ადამიანები ეროვნულობისა და მოქალაქეობის მიუხედავად, საერთო ჯამში, საკმაოდ მსგავსია და შესაბამისად მათთან მიმართებით შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას მართვის იდენტური ინსტრუმენტები (ხერხები);
- ეკონომიკურ-კლასტერული თეორია, რომელიც აღიარებს არსებით განსხვავებებს სხვადასხვა ეთნიკურ თემებს მიკუთვნებული ცალკეული ადამიანების და ჯგუფების ქცევაში. თუმცა, ამტკიცებს, რომ ეს განსხვავებები უმეტესწილად გამოწვეულია სხვადასხვა ხალხების და ქვეყნების ეკონომიკური განსხვავებებითა და კეთილდღეობის დონით;
- კულტურულ-კლასტერული თეორია, სწორედ ამ თეორიას ეფუძნება შედარებითი მენეჯმენტი და რომელიც უმნიშვნელოვანესად მიიჩნევს ეროვნულ-კულტურული მახასიათებლების როლს პიროვნების და ჯგუფის ქცევის გააზრებაში;

ქვეყნების კულტურულ კლასტერებად დაყოფის მაგალითია: **სკანდინავიური** კლასტერი - 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; **ლათინოამერიკული** - არგენტინა, ვენესუელა, მექსიკა, ჩილე, კოლუმბია, პერუ; **შორეული აღმოსავლეთი** - ტაილანდი, ინდონეზია, ტაივანი, ფილიპინები, სინგაპური, ჰონგ-კონგი, ვიეტნამი; არაბული: ბაჰრეინი, აბუ დაბი, კუვეიტი, ომანი, საუდის არაბეთი; **ახლო აღმოსავლეთი** - თურქეთი, საბერძნეთი, ირანი. ასევე, გამოყოფენ არაკლასტერულ ქვეყნებს – ბრაზილია, იაპონია, ინდოეთი, ისრაელი. აღნიშნული კლასტერიზაცია უნდა განიხილებოდეს, როგორც საკმაოდ რთული და მრავალგანზომილებიანი სამომავლო კლასიფიკაციის ერთერთი ნაბიჯი.

ამრიგად, **კულტურულ-კლასტერული თეორია** ქმნის შედარებითი მენეჯმენტის ძირითადი პრობლემის შესწავლის გონივრულ საფუძველს, **ეკონომიკურ-კლასტერული** მიდგომა კი, განიხილავს ეროვნული თემების კულტურულ დინამიკაზე ეკონომიკური გავლენის გათვალისწინების აუცილებლობას. **უნივერსალური** მიდგომა იმსახურებს ყურადღებას, როდესაც საქმე ეხება სხვადასხვა კულტურების განვითარებას ზოგიერთი საკმაოდ მსგავსი მოდელებს – ქცევის, ღირებულებების და ცხოვრებისეული სტერეოტიპების მიმართულებით.

2. **კულტურის ანალიზის თეორიებიდან ყველაზე ყურადსაღებია** ჯორჯ მერდოკის (1945 წელი) **თეორია** (მიდგომა), რომელმაც შემოგვთავაზა **მიახლოებით 80 კულტურული უნივერსალი**, რომლებიც საკმაოდ სრულად მოიცავს **ეროვნული კულტურის ფენომენს**. მათ შრისაა **ეთიკა, მორალი, რელიგია, ოჯახის მახასიათებლები, მითოლოგია, ფოლკლორი, მუსიკა, არავერბალური კომუნიკაციის თავისებურებები, თამაშები, ცეკვა, სპორტი და სხვა**. მერდოკის მიდგომა ღირებულია, ვინაიდან ის აძლევს მენეჯერს მიმართულებას ადგილობრივი კულტურის საკმაოდ ფართო ცოდნისკენ. ამ თეორიის მიხედვით **კულტურული უნივერსალიების გამოყენება მიზანშეწონილი და რაციონალურია**, მენეჯერის მიერ მრავალწლიანი მუშაობის შემთხვევაში

საზღვარგარეთ ერთსა და იმავე ქვეყანაში. რამდენიმე ქვეყანაში მომუშავე მენეჯერისათვის, მიდგომის გარკვეულწილად გამარტივებისათვის შესაძლებელია 5-7 ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანი უნივერსალის გამოყოფა და დეტალური შესწავლა.

3. მ. როკიჩის საბაზისო და ინსტრუმენტული ღირებულებების თეორია. ამჟამად ის ყველაზე გავრცელებულია და ეფუძნება ყველა ღირებულების საბაზისოდ და ინსტრუმენტულად დაყოფას. ამავე დროს, საბაზისოდ განიხილება ის ღირებულებები, რომლებიც ქმნიან ცხოვრების საფუძველს, მთავარი მისწრაფებები, რომელთა გამო ცხოვრობს 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 სხვა. პარტნიორების, დაქვემდებარებულების და ქვეყნის მაცხოვრებლების საბაზისო და ინსტრუმენტული ღირებულებების სისტემის კარგად გააზრების შემთხვევაში მენეჯერი მოხერხებულად შეძლებს ფირმის პოზიციების გამყარებას ბაზარზე. ეროვნული კულტურების მრავალფეროვნება აისახება საბაზისო და ინსტრუმენტული 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 ერთერთი უმნიშვნელოვანესი საბაზისო ღირებულებაა, როდესაც შინაგანი ჰარმონია და სულიერი სიმშვიდე მათთან არ იკავებს იმავე ადგილს რომელსაც აღმოსავლურ კულტურებში.

4. პიროვნების შინაგანი შინაარსის თეორია. შემუშავდა ამერიკელი მკვლევარების 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. განისაზღვრა ადამიანების 6 მთავარი ტიპი:

- **თეორეტიკოსი** ადამიანი, რომლისთვისაც მთავარი ღირებულებაა სიმართლის, ცოდნის, რაციონალურობის და გამოცდილების აღმოჩენა;
- **ეკონომიური** ადამიანი, რომლისთვისაც უმაღლესი ღირებულებაა პრაქტიკული საქმე, ბიზნესი, რეალობა, ეკონომიკურად საგრძნობი მიღწევები;
- **ესთეტიური** ადამიანი, რომლისთვისაც უმთავრესი ღირებულებებია სილამაზე, ჰარმონია, ხელოვნება და სხვა;
- **სოციალური** ადამიანი, რომელიც მთავარ ღირებულებად აღიქვამს უანგაროდ საზოგადოებისათვის სამსახურს, სხვებისათვის სარგებლობის მოტანას, საზოგადო ურთიერთდახმარებას, საზოგადოებრივი მიზნებისათვის თავგანწირვას;
- **პოლიტიკური** ადამიანი, რომლისთვისაც უმთავრეს ღირებულებას წარმოადგენს ძალაუფლება, ლიდერობა, შეჯიბრით და ბრძოლით სიამოვნების მიღება;
- **რელიგიური** ადამიანი, რომლისთვისაც უმთავრესი ღირებულება გამომდინარეობს რელიგიიდან და რომელიც საზრდოობს რელიგიური წესრიგით, სამყაროს მთლიანობის იდეებიდან, რომელიც განსაზღვრულია იმავე რელიგიური ჭეშმარიტებით.

ეს მიდგომა ავლენს განსხვავებული ერების ადამიანების ინდივიდუალური ქცევის ერთერთ მხარეს. 6 ტიპიდან თითოეული ადამიანის რაოდენობა მნიშვნელოვნად მერყეობს კულტურიდან გამომდინარე.

5. **კულტურასთან სისტემური მიდგომა** (1960–70 –იანი წლები). კულტურის სისტემური კვლევა მოიცავს შემდეგი ქვესისტემების ანალიზს:

- **ნათესაობა** (ოჯახური ურთიერთკავშირი, რეპროდუქციის მეთოდები, ბავშვების სწავლება და სოციალიზაცია);
- **სწავლება** (ინფორმაციის, ცოდნის, ჩვევების და ფასეულობების გადაცემის ხერხები ახალგაზრდებისათვის და საზოგადოების ახალი წევრებისათვის);
- **ეკონომიკური** ქვესისტემა (საქონლისა და მომსახურების წარმოებისა და განაწილების მეთოდები);
- **პოლიტიკური** (მართვის, წესრიგის შენარჩუნებისა და ძალაუფლების განხორციელების დომინანტური მეთოდები);
- **რელიგიური ან სულიერი** (მეთოდები, რომლებიც მნიშვნელობასა და მოტივაციას ანიჭებს ცხოვრების არამატერიალურ ასპექტებს, ანუ კულტურის სულიერი მხარე და მისი მიდგომა ზებუნებრივის მიმართ);
- **გაერთიანებები** (სოციალური დაჯგუფებების ქსელი, რომელიც შექმნილია მოცემული საზოგადოების წევრების მიერ);
- **ჯანმრთელობის დაცვა** (დაავადებების პროფილაქტიკისა და მკურნალობის გზები ან სტიქიური უბედურებების შედეგად დაზარალებულთათვის დახმარების გაწევა);
- **დასვენება** (ადამიანების სოციალიზაციის ან თავისუფალი დროის დახარჯვის გზები. მაგალითად, ის, რაც ერთ კულტურაში ითვლება თამაშად, სხვა კულტურაში შეიძლება ჩაითვალოს სამუშაოდ და პირიქით).
-

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

2.2. კლასიფიკაცია და კულტურული ცვლილებები რ. ლუისის, გ. ჰოფსტედისა და ფ. ტრომპენაარის მიხედვით

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

თითოეული ტიპოლოგია ხორციელდება გარკვეული კრიტერიუმების შესაბამისად. **კრიტერიუმები არის გარკვეული ფაქტორები, რომლებმაც შეიძლება გადაამწყვეტი გავლენა**

მოახდინონ ამ კულტურის ჩამოყალიბებაზე და მისცენ მას სპეციფიკური მახასიათებლები ფუნქციონირების პროცესში.

ორგანიზაციების მდგომარეობის დიაგნოსტიკის მიზნით, სოციოლოგები ატარებენ კორპორატიული კულტურის ტიპოლოგიურ ანალიზს. ამასთანავე, შესაძლებელია სხვადასხვა კრიტერიუმი, შესაბამისად სხვადასხვა ტიპოლოგია. შესაძლო კრიტერიუმებს შორის ყველაზე მნიშვნელოვანად აღიარებულია **ეროვნულ – სახელმწიფოებრივი და ეთნიკური**.

მაჩვენებლების რთული სისტემის საფუძველზე კულტურათა კლასიფიკაციის ერთ – ერთი მცდელობა, რომელიც გავლენას ახდენს ბიზნესის ქცევაზე, ეკუთვნის **რიჩარდ ლუისს** (იხ. ცხრილი N1). მან გამოყო 3 ტიპის კულტურა.

1. **მონოაქტიური კულტურები.** მათი წარმომადგენლები ამოცანებზე არიან ორიენტირებულნი. ისინი აქტიურად ახდენენ ცხოვრების დაგეგმვას და არ აკეთებენ რამდენიმე საქმეს ერთდროულად (თითოეულ საქმეს ეძლევა დროის გარკვეული ნაწილი). ამ ჯგუფში შედიან გერმანელები, ინგლისელები, ამერიკელები, ავსტრალიელები, ახალზელანდიელები, სკანდინავიელები (ფინელების გამოკლებით);

2. **პოლიაქტიური კულტურები.** ამ კულტურის წარმომადგენლები ადამიანებზე არიან ორიენტირებულნი. ისინი არიან კომუნიკაბელურები, სპონტანურად აქტიურები, ერთდროულად აკეთებენ რამდენიმე საქმეს და აუცილებლად დაგეგმილს არა. მათ შეუძლიათ გააკეთონ ის, რაც მოცემულ მომენტში მოსწონთ, რაც მათ მნიშვნელოვნად მიაჩნიათ. ესენი არიან ესპანელები, იტალიელები, არაბები.

3. **რეაქტიული კულტურები.** ამ ტიპის კულტურის დამახასიათებელი ნიშანია – დიდი მნიშვნელობის მინიჭება თავაზიანობისთვის, მოსმენის უნარისთვის. მისი ტიპური წარმომადგენლები არიან იაპონელები, ჩინელები, ფინელები.

ცხრილი N1. კულტურის კლასიფიკაცია რ. ლუისის მიხედვით

მახასიათებლები	კულტურა		
	მონო აქტიური	პოლი აქტიური	რეაქტიული
გახსნილობის ხარისხი	ინტრავერტები	ექსტრავერტები	ინტრავერტები
დაგეგმვასთან დამოკიდებულება	მომავლის სისტემატიური დაგეგმვა	ყველაზე ზოგადად დაგეგმვა	დაგეგმვა ზოგადი პრინციპებით (ანუ პრინციპებთან შემოწმება)
ბიზნესის მიმართ დამოკიდებულება	ამ მომენტში დაკავებულები 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 შემოთება
სამსახურთან დამოკიდებულება	მუშაობენ საკუთარი განყოფილების ჩარჩოებში	არ მოსწონთ რაიმე ჩარჩოებით შეზღუდვა. საქმიანობა ხორციელდება მთელი ორგანიზაციის ფარგლებში	დამახასიათებელი ნიშანთვისება - მრავალფუნქციურობა
უფლებამოსილები ს დელეგაცია	დელეგირება მისაღებია კომპეტენტურ პირებზე	ხშირი დასაყრდენია ნათესავები	საქმე სანდო, ერთგულ ადამიანებს აქვთ მინდობილი
კომუნიკაციის სტილი	უპირატესობა ენიჭება სამიან სტილს. კომუნიკაცია ხდება საქმიდან გამომდინარე ხშირად ტელეფონით	უყვართ სხვადასხვა თემებზე 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	იშვიათად აწყვეტინებენ	ხშირად აწყვეტინებენ	არასდროს არ აწყვეტინებენ

ორგანიზაციული კულტურის ტიპოლოგიის მკვლევარებიდან ყველაზე ცნობილია ჰოლანდიელი მეცნიერი, ანთროპოლოგიის პროფესორი **გერტ ჰოფსტედი**. 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-საკობრივი და პროფესიული (სამუშაო გამოცდილება, პროფესია) ინდიკატორები. ამ ტიპოლოგიის კრიტერიუმად მიჩნეულ

იქნა ეროვნულ-სახელმწიფოებრივი და ეთნიკური ფაქტორები. მან ააგო **ოთხ ფაქტორიანი ღირებულებების მოდელი**.

1. ძალაუფლების დისტანცია. დაკავშირებულია იმასთან, თუ რამდენად ახალისებს კულტურა ხელმძღვანელების მიერ ძალაუფლების გამოყენებას. უთანასწორობა ყველა კულტურაშია, თუმცა მისდამი ლოიალური დამოკიდებულების მზადყოფნა სხვადასხვა კულტურაში განსხვავებულია. ასევე, სხვადასხვა კრიტერიუმები, რომლებიც განასხვავებენ ხელისუფლების და არახელისუფლების 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 N2.

ცხრილი N2. ორგანიზაციების მახასიათებლები „ძალაუფლების დისტანციის“ საფუძველზე

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

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 გამოთქმის, ნაკლებად 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 დისტანციის მაღალი ხარისხით არის დამახასიათებელი მაგალითად, საფრანგეთსა 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 ცხოვრების და შეხედულების ქონის უფლება. კოლექტივიზმი (ირანი, პერუ), პირიქით, მიიჩნევს, რომ ყველა ადამიანი დაბადებით ან სამუშაოს სახით მიეკუთვნება მეტნაკლებად მჭიდრო ჯგუფს და არ აქვს უფლება თავი ჩათვალოს მისგან განცალკევებულად/თავისუფლად. ჯგუფი ზრუნავს თავის წევრებზე და ისინი, თავის მხრივ, აძლევენ მთელს ძალისხმევას მის კეთილდღეობას. ხაზგასმულია რაიმესადმი მიკუთვნება, მიზანი არის კარგი წევრობა, მაშინ, როდესაც ინდივიდუალისტურ კულტურაში იდეალი კარგი ლიდერია.

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 გრძნობენ არა თვითდაჯერებულად. გაურკვევლობის თავის არიდების მაღალი მისწრაფების მქონე კულტურებში (მაგალითად, იაპონია, საბერძნეთი) ადამიანები გრძნობენ სიცხადის და წესრიგის საჭიროებას, გაურკვეველი სიტუაციები იწვევს შფოთვას. 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, ჰონგ კონგი) 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 N3.

ცხრილი N3. ორგანიზაციების მახასიათებლები დაფუძნებულია „გაურკვევლობის თავიდან აცილების მისწრაფებაზე“

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

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, მოწოდებულია 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 N4.

ცხრილი N4. ორგანიზაციების მახასიათებლები დაფუძნებული „მამაკაცურ“ და „ქალურ“ კულტურებს შორის განსხვავებაზე

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

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, „ქალურის“ – ნიდერლანდები, შვედეთი.

„მამაკაცური“ და „ქალური“ კულტურები პრობლემების გადაწყვეტის განსხვავებულ გზებს ირჩევენ. იქ, სადაც „ქალური“ ღირებულებები ჭარბობს, უპირატესობას ანიჭებენ გადაწყვეტილების მიღებას ჯგუფურად, 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 წესი, ლოგიკურ დასასრულამდე მიდის, ხოლო „ქალურ“ ორგანიზაციებში ის უფრო ხშირად შენიღბული, ლატენტური ხასიათისაა და მისი მოგვარება ხორციელდება არა ძალადობრივი მეთოდებით, არამედ განხილვის, მოლაპარაკებების პროცესში.

საწარმოთა ორგანიზაციული კულტურის ოთხივე პარამეტრი მჭიდრო ურთიერთქმედებაშია და მათ საფუძველზე და კომბინირებით შესაძლებელია ისეთი მნიშვნელოვანი მახასიათებლების დადგენა, როგორცაა 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 ჰპოვა ჰოლანდიელი მეცნიერის ფონს ტრომპენარსის გამოკვლევებმა. მან გამოყო ხუთი კულტურული ცვლილება, რომლებიც შეიძლება განიხილებოდეს გ. ჰოფსტედის ინდექსების ანალოგად. **ფ. ტრომპენარსმა**, ასევე, განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმო დამოკიდებულებას დროსა და გარემოპირობებზე.

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 იქნას გამოყენებული იდეები და პრაქტიკა. მაღალი უნივერსალიზმის ინდექსის მქონე კულტურები უფრო მეტად ფოკუსირდება ფორმალურ წესებზე, ვიდრე ურთიერთობებზე. ბიზნეს კონტრაქტები განიხილება ძალიან ვიწროდ, რადგან ხალხს მიაჩნია, რომ „გარიგება არის გარიგება“. უნივერსალიზმის დაბალი დონეების მქონე კულტურებში ყურადღება გამახვილებულია ურთიერთობებზე 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. ტრომპენარსმა** 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 – დაბალი.

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

2. **ინდივიდუალიზმი.** ფ. ტრომპენარი გ. ჰოფსტედთან შედარებით, გარკვეულწილად განსხვავებულად განსაზღვრავს კულტურის ამ ასპექტს, მაგრამ ზოგადად მნიშვნელობა რჩება უცვლელი. ფ. ტრომპენარსისთვის „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. ტრომპენარსის კვლევის მიხედვით, ინდივიდუალიზმის ინდექსის მაღალი მაჩვენებელი დამახასიათებელია ისეთი ქვეყნებისთვის, როგორცაა აშშ, მექსიკა, არგენტინა, აგრეთვე დსთ – ს ქვეყნები. გ. ჰოფსტედის კვლევის შედეგებთან შედარებით განსხვავებები ზოგიერთი ქვეყანის მიხედვით - არგენტინა, მექსიკა - საკმაოდ მნიშვნელოვანია.

ინდექსთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი პრობლემაა - გადაწყვეტილების მიღების ხერხი. ინდივიდუალიზმის მაღალი ინდექსის პირობებში, გადაწყვეტილებები მიიღება ინდივიდუალურად, ხდება უფლებამოსილების დელეგირება. „კომუნიტარულ“ კულტურებში უპირატესობა ენიჭება გადაწყვეტილების მიღებას ჯგუფურად, იქმნება კომიტეტები, კომისიები და ა.შ. შესაბამისად, ჩნდება კულტურათა ურთიერთქმედების პრობლემა, რაც დაკავშირებულია

გადაწყვეტილების 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. ტრომპენარსის 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 ღიაობას და ემოციურობას, ამავე დროს, ზედმეტად არ გადააფასონ გრძნობების ძლიერი გამოვლინების მნიშვნელობა.

4. 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 მხოლოდ ახლო მეგობრებსა და კოლეგებს. დიფუზური კულტურისთვის დამახასიათებელია საჯარო და კერძო სივრცეების შეთავსება. ამ ტიპის კულტურის წარმომადგენლები უფრო მკაცრნი 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 კულტურა და 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. ტრომპენარსმა მიღწევების კულტურას მიაკუთვნა ავსტრია, აშშ, დიდი ბრიტანეთი, შვეიცარია, მექსიკა, გერმანია. ამ ინდექსის დაბალი მაჩვენებლებით ხასიათდება ვენესუელა, ინდონეზია, ჩილე, დსთ-ს ქვეყნები.

ფ. ტრომპენარსის 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 პროფესიონალურად კომპეტენტურია (აქვს რელევანტური ინფორმაცია, ჰყავს ტექნიკური ექსპერტები და ა.შ.).

ზემოთ აღწერილი ურთიერთობის ხუთი ტიპის გარდა, მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც განასხვავებს კულტურას, არის დროის მცნება 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/აწმყოზე ან მომავალზე ორიენტაცია. აშშ-ში, იტალიასა და გერმანიაში მომავალი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე წარსული და აწმყო, ხოლო ვენესუელაში, ინდონეზიასა ან ესპანეთში ადამიანები უფრო მეტად ხელმძღვანელობენ აწმყოთი. 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 შესაძლებლობებზე და ხელშეკრულების უსაზღვრო განვითარებაზე, წარადგინოს პროექტის ცალკეული ეტაპების განხორციელების გეგმა, განსაზღვროს თუ როგორი იქნება მოქმედებების თანმიმდევრობა. კულტურაში, რომელიც ფოკუსირებულია წარსულსა და აწმყოზე, 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. ტრომპენაარსის ყოფს **კულტურებს შიდა და გარე განყოფილებებად.** *პირველი ტიპის კულტურების წარმომადგენლებს სჯერათ მიღებული შედეგების კონტროლის შესაძლებლობისა და შესაბამისად, ორიენტირებული არიან შიდა რესურსების მართვაზე. მეორე ტიპის კულტურის წარმომადგენლები თვლიან, რომ მოვლენები თავისთავად მიმდინარეობს და ამასთან მხოლოდ შეგუებაა შესაძლებელი.*

ფ. ტრომპენარის მიხედვით, ურთიერთობა 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.

2.3. უნივერსალიზმი

ეთიკური უნივერსალიზმი არის მოსაზრება, რომ გარკვეული მორალური წესები ერთმანეთთან აკავშირებს ყველა ადამიანს ნებისმიერ დროსა თუ ადგილას. მორალურობის უნივერსალური წარმოდგენები გაბატონებული იყო არამარტო დასავლეთში, არამედ მსოფლიოს უამრავ ადგილას. ეთიკური უნივერსალიზმის ყველაზე ცნობილი თანამედროვე გამოხატულება არის ადამიანის უფლებების ცნება; იდეა, რომ ყველა ადამიანს აქვს თანაბარი უფლებები. ეს

მოსაზრება დაკავშირებულია მე-17 მე-18 საუკუნის ბუნებრივი უფლებების ცნებასთან, რომლის დამცველებიც იყვნენ ისეთი მოაზროვნეები როგორებიცაა ჯონ ლოკი, ტომ პენი და ტომას ჯეფერსონი.

ბუნებრივი უფლებების იდეა თავის მხრივ დაკავშირებულია ბუნებითი სამართლის ცნებასთან, რომელიც უფრო სისტემატიური სახით განავითარა წმინდა თომა აქვინელმა მისი ფესვები კი უძველეს ბერძენ ფილოსოფოსებთან არის დაკავშირებული. ბუნებითი სამართლის თეორია თავისი არსებობის სათავეს ანტიკური ეპოქიდან იღებს. სწორედ ბუნებით მდგომარეობაში მოქმედებს ბუნებითი სამართალი, რომლის ძალითაც ადამიანები თავისუფალნი და თანასწორნი არიან.

უნივერსალურობა და საყოველთაობა ქმნის თანამედროვე სამართლებრივი სახელმწიფოს და დემოკრატიული სისტემის ფუნქციონირების საფუძვლებს. დემოკრატიის იდეალს წარმოადგენს მოქალაქეთა პოლიტიკური თანასწორობის აღიარება. ამ თანასწორობის საფუძველი კი ადამიანთა საყოველთაო, თანდაყოლილი ბუნებრივი უფლებებია. ჰობსის თეზისი, რომელსაც ის ბუნებრივი მდგომარეობის გასაცნობად გვთავაზობს კი ლიბერალიზმის ქვაკუთხედად ითვლება. ჰობსი ბუნებრივი მდგომარეობის აღწერისას წერს: „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 იგივეს მოთხოვნის ანალოგიური უფლება”.

ჰობსის ამ მოსაზრებიდან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ის არ ფიქრობს თითქოს ადამიანები ერთმანეთის სრულიად იდენტურები არიან, ის მხოლოდ ამბობს, რომ მათ შორის უმნიშვნელო სხვაობიდან არ გამომდინარეობს რომელიმე მათგანის გამორჩეული უფლება აკეთებდეს ან ფლობდეს რაიმეს.

თავდაპირველად ეთიკურმა უნივერსალიზმმა წამოჭრა საკმაოდ მნიშვნელოვანი კითხვა, კონკრეტულად რა არის ის წესები, რომლებიც არის უნივერსალური? უფრო მეტიც, ბუნებითი კანონის ტრადიციის შემთხვევაში 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 იცავდა ლოკი და მისი მემკვიდრეები. ჯ. ლოკისეული ინტერპრეტაცია ადამიანური ბუნებისა არის მეტად ოპტიმისტური და შედეგად მთავრობის მოვალეობაც მისი მოსაზრებით არის უფრო მეტად შეზღუდული, ვიდრე ტომას ჰობსისა, რომელიც ადამიანის ბუნებას ხედავს, როგორც ფუნდამენტურად ეგოისტს, აგრესიულს, რომელსაც სჭირდება მკაცრი პოლიტიკური კონტროლი, იმისათვის, რომ თავიდან აიცილოს მულდმივი 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 დასავლეთის ქრისტიანობის დაყოფაში *კათოლიკურ და პროტესტანტულ* ბანაკებად, რომლებიც სხვადასხვაგვარად ხსნიდნენ ღვთის ჭეშმარიტებას. 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 ეთიკური უნივერსალიზმი სრულიად იქნა მიტოვებული. თანამედროვე ადამიანის უფლებების კონცეფციამ დღესდღეობით გადაფარა უნივერსალიზმი ყველა წინათ არსებული ფორმა. შესაბამისად **რელატივიზმი** არის განსაკუთრებით პოპულარული თანამედროვე აკადემიურ მსოფლიოში. ამგვარ განვითარებაში კი წვლილი შეიტანა რეფორმაციამ, მეცნიერულმა რევოლუციამ, განმანათლებლობის ეპოქამ და მარქსიზმმა. თუმცა შეიძლება ასევე ითქვას, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი ამ ცვლილებებისა იყო თანამედროვე დროის სხვადასხვა კულტურების გაძლიერებული ინტერაქცია და საჭიროება კულტურული რელატივიზმის აღმოცენებისა.