

დივერგენციის მკაფიო ტენდენცია პიროვნებათშორის ურთიერთობებში, ხოლო პიროვნების შრომასთან დამოკიდებულებაში კი, ადგილი აქვს საქმიანი კულტურების თანდათანობითი დაახლოების პროცესს (ნახ. 18).

როგორც კაცობრიობის მრავალსაუკუნოვანი განვითარების გამოცდილება გვიჩვენებს, საქმიანი კულტურების განსხვავებულობა არ არის დამოკიდებული ცალსახად ტექნოლოგიური განვითარებულობის დონეზე. სწორედ, რომ პირიქით, სახელმწიფოთა დინამიკის გრძელვადიან პერიოდებში ინსტიტუციური და კულტურული (ამ შემთხვევაში კულტურა გვევლინება როგორც არაფორმალური ინსტიტუტი [52]) განვითარება გამოდის ტექნოლოგიური და ეკონომიკური განვითარების დეტერმინანტების როლში [35-46]].

დივერგენციული ძალები (მოქმედებენ ადამიანზე პიროვნებათშორის ურთიერთობების სფეროში)	კონვერგენციული ძალები (მოქმედებენ წარმოების სფეროში პიროვნების სამუშაოს მიმართ დამოკიდებულებაზე)
კულტურული ინერცია	ტექნოლოგიები
საზოგადოების განვითარების საფეხური	განათლება
ბუნებრივი რესურსები	პრაგმატული ფილოსოფია
დემოგრაფია	ორგანიზაციული მიზნები და ადაპტაცია

ნახ. 18. საქმიანი კულტურების კონვერგენციისა და დივერგენციის განმსაზღვრელი ფაქტორები [7;8].

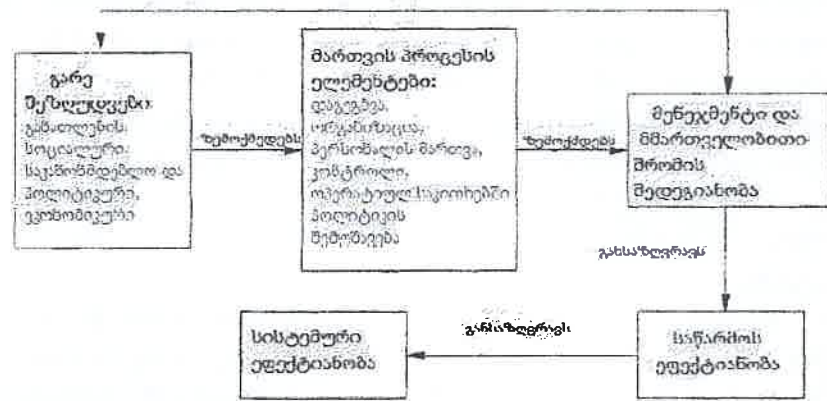
თავი 7. მმართველობითი კულტურა

მმართველობითი კულტურის განხილვისას ლოგიკურია, პირველ რიგში წარმოვადგინოთ თვით მართვის კონცეფტუალური (თეორიული) მოდელი და გომოვყოთ მასში კულტურის ფაქტორის ადგილი. ამ მიმართებით საინტერესოა კარგად ცნობილი რ. მ. ფარმერის და ბ. მ. რიჩმენის მოდელი (ნახ. 19), შემუშავებული ჯერ კიდევ გასული XX საუკუნის 60-იან წლებში. ამ მოდელში სქემატურადაა წარმოდგენილი რა და როგორ ზემოქმედებს მენეჯერის ქცევაზე. ამასთან, ბუნებრივია, იგულისხმებოდა, რომ პრაქტიკა არსებითად განსაზღვრავს მენეჯმენტის ეფექტიანობას. ამ მოდელში ხაზგასმულია გარე ინსტიტუციური და კულტურული ფაქტორების დიდი როლი. ამავე დროს, როგორც ჩანს მოდელიდან, ამ ფაქტორების ზემოქმედება ხორციელდება მართვის პროცესის მეშვეობით.

წარმოდგენილი მოდელის სუსტი მხარეებია მისი სტატიკური ხასიათი (აქ არაა ასახული საზოგადოების განვითარების ზეგავლენა გარე ფაქტორებზე) და ის, რომ სანარმო გარემოს ცვლილებებზე რეაგირებს პასიურად - ადაპტაციის საშუალებით. მართლაც, მოგვიანებით ა. რ. ნეგანდში და ს. ზ. პრასადი აღნიშნავენ, რომ ერთგვაროვან გარე გარემოში სხვადასხვა ფორმები, ფარმერ-რიჩმენის მოდელის თანახმად, უნდა იქცეოდნენ ერთნაირად, რასაც სინამდვილეში არ აქვს ადგილი.

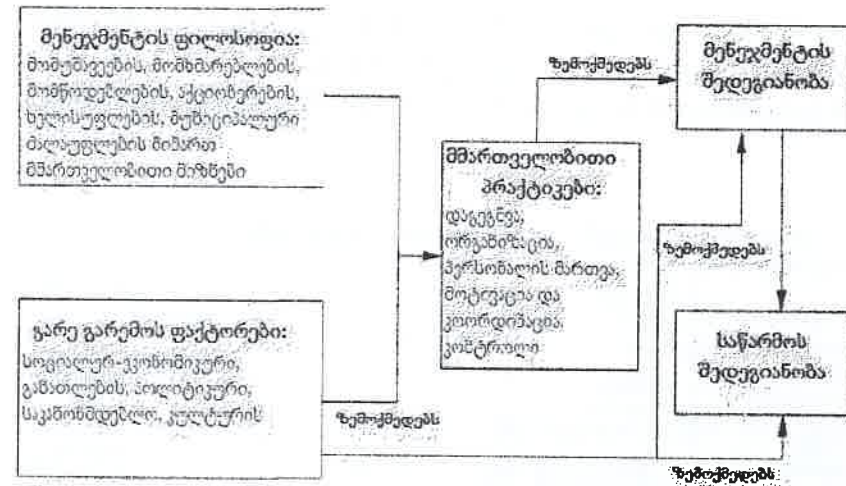
სწორედ ამიტომ ა. ნეგანდშიმ და ს. პრასადმა გაამახვილეს ყურადღება სანარმოს მმართველობით ფილოსოფიაზე, რომელიც გამომჟღავნდება განსაკუთრებულ დამოკიდებულებაში მომუშავეებთან, მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან, აქციონერებთან, ხელისუფლების და მუნიციპალურ ორ-

განოებთან. მათ მოდელში (ნახ. 20) უშუალოდ მმართველობითი ფილოსოფია, როგორც ფაქტორი, გადამწყვეტ ზეგავლენას ახდენს ფირმის ქცევაზე. ემპირიულმა გამოკვლევებმა და პრაქტიკამ აჩვენა ხელმძღვანელობის სტილის ფორმირებაში ინსტიტუციური და კულტურული ფაქტორების ზეგავლენის დიდი როლი. ხელმძღვანელობის სტილის მიხედვით ეროვნულ განსხვავებულობათა თვალსაზრისით ისეთი



ნახ.19. ფარმერ-რიჩმენის მოდელი [65]

ფაქტორები, როგორცაა: ფასეულობები, ამა თუ იმ მოთხოვნილებების ინტენსიურობები, სამყაროს აღქმის სურათი, შემეცნების პროცესის თავისებურებები, რისკის ასახვა, მენეჯმენტის ფორმირების გზები, პიროვნებათშორისი ურთიერთობების ხელოვნება შესამჩნევად განსხვავდებიან ქვეყნების მიხედვით.

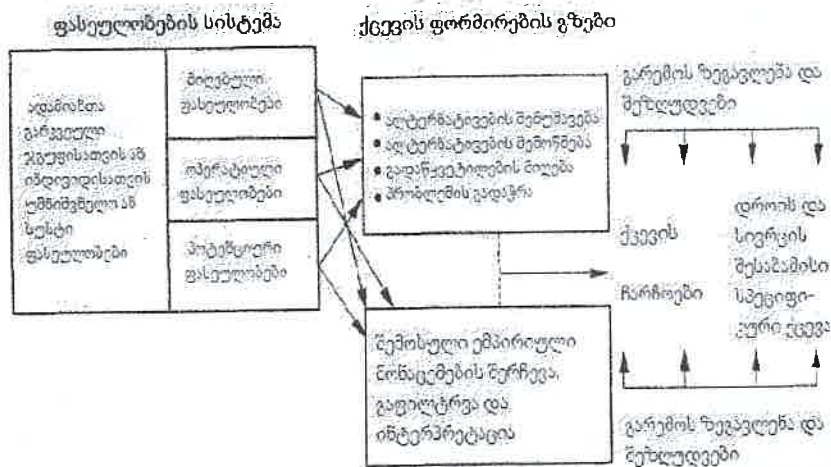


ნახ.20. ნეგანდჰი-პრასადის მოდელი [66]

ფასეულობების სისტემა ადამიანებში ყალიბდება მათი ცხოვრების პირველ ნახევარში. გარკვეული მომენტიდან აღნიშნული ფასეულობები შედარებით მდგრადი ხდებიან და მათი ცვლილება საკმაოდ ძნელია. ფასეულობები, წარმოადგენენ რა მენეჯერისთვის გარკვეულ ფილტრს ყოველ სიტუაციაში, მნიშვნელოვნად ზემოქმედებენ გადამწყვეტილების მიღებაზე, არა მარტო იმ კუთხით თუ რა იქნება გაკეთებული, არამედ იმ მიმართებითაც, თუ როგორ იქნება მიღებული კონკრეტული მიზანი (ნახ. 21). ამის გარდა, ფასეულობების სისტემა განაპირობებს პიროვნებათშორისი კომუნიკაციების ხასიათს და პრიორიტეტებს, რაც ასევე მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელობის სტილის ფორმირებისთვის. ფასეულობების სისტემა ასევე განაპირობებს მენეჯერის ამა თუ იმ ორგანიზაციულ გარემოში ადაპტაციის უნარს.

აღნიშნულ მოდელში ფასეულობები გაყოფილია ორ ნაწილად, სუსტ (უმნიშვნელო და ქცევაზე არმოქმედ) და ქცევის

წარმომშობად. სუსტი ფასეულობები თავისი შინაგანი მნიშვნელობით ვერ იწვევენ ქცევებს იმის გამო რომ ან არ არიან რელევან ტური მოცემული გარემოებებისთვის ან გააჩნიათ



ნახ. 21. მენეჯერის ქცევაზე ფასეულობების სისტემის ზეგავლენის თეორიული მოდელი [67].

დაბალი პრიორიტეტი. თავის მხრივ, ქცევის წარმომშობ ფასეულობებში გამოიყოფა მიღებული, პოტენციური და ოპერატიული ფასეულობები. მიღებული ფასეულობები მოქმედებენ ქცევაზე მნიშვნელოვნად, თუმცა ვერ ქმნიან პიროვნების შინაგან ბირთვის (ეს ფასეულობებია პიროვნების მიერ გარედან შეთვისებული). ოპერატიული ფასეულობები, პირიქით მნიშვნელოვანია და ქმნიან (განაპირობებენ) ხელმძღვანელის ქცევას, ხოლო პოტენციურ ფასეულობებს უკავიათ შუ-

ალედური ადგილი და ქცევაზე მათი ზემოქმედების ალბათობა საშუალოა. აღნიშნულ მოდელში მკაფიოააა ნაჩვენები, რომ მენეჯერის ქცევას ფასეულობები განაპირობებენ მართვის პროცესის და ინფორმაციის აღქმის გავლით, რაც უმთავრესად აისახება, შესაბამისად, პიროვნების მიზნების ფორმირებაში და მიზანდასახულობაში (მიზანმიმართულობაში). ეს უკანასკნელი კომპონენტი კროს-კულტურული პრობლემატიკის ლიტერატურაში ფიგურალურად განიხილება ინფორმაციის შეგროვებისა და ათვისების პროცესში გარკვეული ფილტრიანი სათვალის სახით.

ცნობილია, რომ ადამიანები მიდრეკილი არიან შეარჩიონ ის ინფორმაცია, რომელიც ადასტურებს მათ მიზანდასახულობას (გარკვეულად კი, მიზნობრივ განწყობას). ეს ფაქტი დასტურდება ორგანიზაციული ქცევის და ფსიქოლოგიური კვლევების ფარგლებში ემპირიული მასალებით. მაგალითად, გ. ჰოფსტედე ატარებდა თავის ლექციებზე შემდეგ ექსპერიმენტს [56;68]. სტუდენტური აუდიტორიის ნახევარს ეძლეოდა წინადადება დაეხუჭა თვალები. მეორე ნახევარს აჩვენებდნენ ახალგაზრდა ლამაზი ქალის სურათს 5 წამის განმავლობაში. სტუდენტების ეს ნაწილი შემდეგ ხუჭავდა თვალებს და უკვე პირველ ნახევარს აჩვენებდნენ მოხუცი ნაკლებად მიმზიდველი ქალის სურათს ასევე 5 წამის განმავლობაში. ამის შემდეგ მთლიან აუდიტორიას აჩვენებდნენ ერთ სურათს გაურკვეველი გამოსახულებით (როგორც ახალგაზრდა, ისე მოხუცი ქალის ნიშნებით). აუდიტორია, რომელმაც თავდაპირველად ნახა ახალგაზრდა ქალის სურათი, ამტკიცებდა, რომ სურათზე წარმოდგენილია ახალგაზრდა ქალი, ხოლო აუდიტორიის მეორე ნახევარი, რომელმაც დაინახა მოხუცი ქალის გამოსახულება, დაბეჯითებით მიუთითებდა, რომ ხედავს მოხუცი ქალის სურათს.

ფასეულობები	ინდოეთი		აშშ		ავსტრალია	
	ბალები	რანგი	ბალები	რანგი	ბალები	რანგი
ორგანიზაციული ეფექტიანობა	69	1	65	1	64	1
მწარმოებლურობა	62	2	63	2	62	2
ორგანიზაციის სტაბილურობა	58	3	41	6	41	5
ორგანიზაციის ზრდა	47	4	47	4	29	7
მომუშავეების კეთილდღეობა	44	5	34	7	45	3
ლიდერობა დარგში	38	6	43	5	44	4
მოგების მაქსიმიზაცია	36	7	58	3	38	6
სოციალური კეთილდღეობა	18	8	8	8	25	8

ნახ. 22. ორგანიზაციული ფასეულობების სისტემა ინდოეთში, აშშ-სი და ავსტრალიაში

ფასეულობები	ინდოეთი		აშშ		ავსტრალია	
	ბალები	რანგი	ბალები	რანგი	ბალები	რანგი
სამუშაოთი კმაყოფილება	67	1	51	4	54	2
მიღწევები	64	2	63	1	55	1
შემოქმედება	60	3	53	2	44	3
წარმატება	57	4	52	3	40	4
ღირსება	48	5	30	6	28	6-7
პრესტიჟი	41	6	11	11	10	11
უსაფრთხოება	40	7	15	8	28	6-7
ინდივიდუალურობა	38	8	33	5	33	5
დამოუკიდებლობა	24	9	13	9	16	9
ფული	22	10	19	7	18	8
ძალაუფლება	20	11	6	12	6	12
გავლენიანობა	19	12	12	19	12	10
თავისუფალი დრო	11	13	3	13	6	13

ნახ. 23. მენეჯერების პირად მიზნებთან დაკავშირებული ფასეულობები

ეროვნულ დონეზეც შეიძლება გამოიყოს მენეჯერების ფასეულობებს შორის განსხვავებულობები. ამ მხრივ საინტერესოა ჯ. ენგლანდის გამოკვლევა [67], რომელშიც მან თვალნათლივ გამოყო შესაბამისი შეფასებებით ინდოეთის, აშშ და ავსტრალიის მენეჯერთა ფასეულობების თავისებურებანი (ნახ. 22-23).

ბუნებრივია ვიგულისხმობთ, რომ მენეჯერების ფასეულობებთან მჭიდროდაა დაკავშირებული უშუალოდ მათი მოთხოვნილებები, რომლებიც თავის მხრივ ზეგავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობაზე. თუმცა,

გასათვალისწინებელია, რომ ეს ზემოქმედება არაპირდაპირია - სამუშაოთი კმაყოფილების (მუშაობის პროცესით მიღებული შედეგების) მეშვეობით. ამასთან, აქ იგულისხმება ისეთი მოთხოვნები, როგორცაა: ცხოვრებისა და აუცილებელი შემოსავლების მიღება, თვითრეალიზაცია, საინტერესო პიროვნებათშორისი კომუნიკაციები, საზოგადოებისათვის მსახურება, საკუთარი თავის დასაქმება, სტატუსი და პრესტიჟი.

გასული საუკუნის 80-იანი წლებში ჩატარებული გამოკვლევების თანახმად ჩანს, რომ ზემოაღნიშნული მოთხოვნების პრიორიტეტი სხვადასხვაა ეროვნულ დონეზე ქვეყნების მიხედვით [68]. მაგალითად, შემოსავლების მიღება პრიორიტეტულია ყველა ქვეყანაში, თუმცა ჰოლანდიაში ეს მოთხოვნა თითქმის უთანაბრდება თვითრეალიზაციის მოთხოვნას (ნახ. 24). ეს მოვლენა ახსნადია

ქვეყანა	საშუალო შემოსავლა	თვითრეალიზაცია			საინტერესო პიროვნებათშორისი კომუნიკაციები		საზოგადოებისათვის მსახურება		საკუთარი თავის დასაქმება		სტატუსი და პრესტიჟი		
		წილი	რანგი	წილი	რანგი	წილი	რანგი	წილი	რანგი	წილი	რანგი	წილი	რანგი
აშშ	3180	45.4	1	13.4	3	14.7	2	9.3	5	11.5	4	5.6	6
კანადა	1264	40.5	1	16.7	2	13.1	3	7.4	6	11.8	4	10.1	5
ბელგია	447	35.5	1	21.3	2	17.3	3	10.2	4	8.7	4	6.9	6
ფრანგული რესპუბლიკა	421	34.4	1	17.9	2	15.3	3	10.5	6	11.0	5	10.9	5
იტალია	522	34.1	1	19.8	2	9.8	5	15.1	3	11.7	4	9.3	6
შპ	989	33.1	1	16.8	2	15.3	3	11.5	5	11.3	4	11.9	4
საბერძნეთი	940	31.1	1	26.2	2	11	4	13.6	3	9.4	6	8.5	6
ჰოლანდია	979	26.2	1	23.5	2	17.9	3	16.7	4	10.6	5	4.9	6

ნახ. 24. ქვეყნების მიხედვით შრომის ფუნქციების საშუალო შერჩევითი შეფასებები

იმის გათვალისწინებით, რომ ჰოლანდიაში დიდია წილი სახელმწიფოს მიერ შემოსავლების გადანაწილებისა მოსახლეობის სხვადასხვა ჯგუფებისთვის, მაშინ როცა იაპონიაში სახელმწიფო თავის თავზე იღებს სოციალური ვალდებულებების მცირე ნაწილს და ადამიანების არსებობის ძირითადი წყარო არის უშუალოდ შრომითი საქმიანობა. აღსანიშნავია, რომ მოთხოვნების პრიორიტეტულობა მოქმედებს მართვის სტილზე. მაგალითად, იმ ქვეყნებში, სადაც დიდია უსაფრთხოების საკითხი, ხელმძღვანელისგან არის დაცულობის მოლოდინი, ხოლო კულტურებში, რომლებშიც პრიორიტეტულია თვითრეალიზაციის მოთხოვნა, უნდა ველოდეთ მაღალი დონის ინოვაციურობას და ალბათ უფრო გამართლებულია მართვის თანამონაწილეობითი (პარტისიპატიული) მეთოდები.

მენეჯერების ქცევაზე მნიშვნელოვნად მოქმედებენ სოციალური რეალობის აღქმისა და კონსტრუირების ფორმები, რომლებიც, თავის მხრივ, განსხვავებულია ამა თუ იმ კულტურაში. მაგალითად, ამერიკელი მენეჯერები დარწმუნებული არიან, რომ ორგანიზაციის საბოლოო წარმატება მნიშვნელოვანწილადაა დამოკიდებული მათ მოქმედებებზე, რის გამოც ამერიკულ მენეჯმენტში დიდი ყურადღება ექცევა მკაფიო (ზუსტ) მონაცემებს და დაგეგმვას. აზიურ კულტურებში კი, მენეჯერებისაგან კონტროლს ექცევა შედარებით ნაკლები ყურადღება, რადგანაც აქ იგულისხმება, რომ მენეჯერებზე ნაკლებადაა დამოკიდებული შედეგები და მათ უპირატესილად განაპირობებენ გარეშე ფაქტორები. მენეჯერების მი-

ერ რეალობის აღქმის სურათი მომუშავეების მართვის პროცესში მონაწილეობის შესახებ ასევე არსებითად მოქმედებს გადანყვეტილების მიღების ორგანიზაციაზე. იმის და მიხედვით, თუ როგორია მენეჯერების წარმოდგენები შრომითი ურთიერთობების შესახებ, იცვლება თანამონაწილეობითი მართვის მეთოდების გამოყენების შესახებ მათი პოზიციაც.

მმართველობითი კულტურის ფორმირების და გამოვლენის კომპლექსური შესწავლის მნიშვნელოვანი ასპექტია მენეჯერების მიერ რეალობის შემეცნების პროცესის სისტემური ანალიზი.

როგორც ზემოთ იქნა განხილული, კულტურას აქვს დიდი მნიშვნელობა კონკრეტულ სიტუაციაში ინფორმაციის მიღებისა და გამოყენების კუთხით. მეცნიერთა და სპეციალისტთა დიდი ნაწილი ამ მიმართებით აღნიშნავს პარადიგმების დიდ როლსაც. ლიტერატურაში გამოყოფილია ორი ტიპის პარადიგმა, როგორცაა: **უნივერსალური მიზეზობრივი და ურთიერთზეგავლენობრივი** (იხ., მაგალითად, [69]).

პარადიგმის პირველი ტიპი დამახასიათებელია დასავლეთის კულტურებისთვის, ხოლო მეორე - აღმოსავლეთის კულტურებისთვის. როგორც განმასხვავებელი ნიშანი, აღმოსავლეთის კულტურებში შეინიშნება ცნებების ნაკლები დიფერენციაცია და შესაბამისად ორგანიზაციული ბრობლემების სიმრავლე, რაც მნიშვნელოვნად განპირობებულია აქ მცირე ბიზნესის გავრცელების მაღალი დონით. როგორც ცნობილია, მცირე ბიზნესისთვის არა აქვს დიდი მნიშვნელობა მმართველობითი საქმიანობის სპეციალიზაციას (ნახ. 25)

სფეროები	პარადიგმები უნივერსალური მიზეზობრივით	პარადიგმები ურთიერთზეგავლენობრივი არსით
მეცნიერება	ტრადიციული მიზეზ-სედეგობრივი მოდელი	ინფორმაციის კ. შენონის შემდგომი თეორია (უ. ეშბის თეორია)
კოსმოლოგია	წინასწარ განსაზღვრული უნივერსუმი	თვითგენერირებადი და თვითორგანიზებადი უნივერსუმი
იდეოლოგია	ავტორიტარული	კოოპერატიული
ფილოსოფია	უნივერსალური	ქსელური
ეთიკა	კონკურენტული	სიმბიოტური
რელიგია	მონოთეიზმი	პოლითეიზმი, პარმონიული
გადაწყვეტილების მიღების პროცესი	ერთპიროვნული, უმრავლესობის ან კონსენსუსის წესით	ინდივიდზე ზეწოლის მოხსნა
ლოგიკა	აქსიომატური, დედუქტიური	შემავსებელი (კომპლემენტალური)
აღქმა	აბსტრაქტული კატეგორიებით	კონკრეტული
ცოდნა	ერთადერთი ჭეშმარიტების არსებობა - თუ ადამიანებს მივანვდით იფორმაციას, ისინი დათანხმდებიან	მრავალმნიშვნელოვანი, შესასწავლია და მისაღებია მხედველობაში სხვადასხვა თვალსაზრისი
ანალიზი	გამოიყენება კატეგორიების ერთი წინასწარ მოცემული ნაკრები ყველა სიტუაციაში	გამოიყენება კატეგორიების ცვალებადი ნაკრები, დამოკიდებული სიტუაციაზე

ნახ. 25. უნივერსალური მიზეზობრივი და ურთიერთზეგავლენობრივი პარადიგმების მახასიათებლები

მენეჯმენტისთვის ასევე ფუნდამენტური მნიშვნელობა აქვს ისეთ კატეგორიას, როგორცაა: **დრო** (იხ., მაგალითად, ე. ჰოლის და რ. ლუისის უკვე განხილული კონცეფციები). დასავლეთის კულტურების უდიდესი ნაწილისთვის დამახასიათებელი დროის მონოქრონული აღქმა - კარგად ცნობილი აქცენტი პუნქტუალურობაზე, განრიგის შედგენასა და მისი დაცვის აუცილებლობაზე, სანარმოო პროცესების მკაფიო კოორდინაციაზე, დროის მართვის მიმართ გაზრდილ ყურადღებაზე. აღმოსავლეთის კულტურებში დროის წრფივი (ხაზობრივი) მიმდინარეობა იცვლება სპირალისმაგვარ (წრიულ) პოლიქრონულ მიმდინარეობად.

აქედან გამომდინარე, ნაკლები მნიშვნელობა ენიჭება დაგეგმვას, მისაღებია ყურადღების უფრო ხშირი და სპონტანური გადართვა ერთი საკითხიდან მეორეზე, რამდენიმე საკითხის ერთდროული გაძლოლა. დროის ასეთი აღქმის შედეგად აუცილებელი ხდება შედარებით მცირე ორგანიზაციების შექმნა, ცენტრალიზებული კონტროლით.

ს. რონენის მიერ შენიშნული კარგად ცნობილი ფაქტია ის, რომ დასავლეთის კულტურებში, სადაც უნივერსალური მიზეზობრიობის პარადიგმაა გაბატონებული, განვითარებულია **დანაშაულის კულტურა**, მაშინ, როდესაც აღმოსავლეთის ქვეყნებში ურთიერთზეგავლენობრივი პარადიგმებს შეესაბამება **სირცხვილის კულტურა**. როგორც ცნობილია, სირცხვილის კულტურა არსებითად განსაზღვრავს, მაგალითად იაპონელების ქცევას. აქ დიდი მნიშვნელობა აქვს ჯგუფის აზრს და უფრო ფართოდ გამოიყენება მართვის ავტოკრატიული მეთოდები, ვიდრე ესაა წარმოდგენილი დანაშაულის კულტურის ქვეყნებში. დასავლეთის დანაშაულის ქრისტიანული კულტურა მიმართავს ინდივიდს სინდისთან, ანუ მთავარია ადამიანი იყო თანხმობაში საკუთარ თავთან. სწორედ ამიტომაა ნაირგვარი დასავლეთის ქვეყნებში

დაქვემდებურებზე ზემოქმედების მეთოდები.

მმართველობითი კულტურის განხილვისას ფრიად მნიშვნელოვანია რისკთან მიმართების გამოვლენა. ცნობილია, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება ხდება განუზღვრელობის და რისკის პირობებში. ამდენად, ხელმძღვანელის მგრძნობიარობა რისკის მიმართ ფრიად მნიშვნელოვანია მმართველობითი კულტურის პრობლემატიკაში.

ბ. ბესისა და პ. ბარგერის გამოკვლევების თანახმად [60], მენეჯერების დამოკიდებულება რისკის მიმართ არ არის ერთნაირი ამა თუ იმ ქვეყანაში (ნახ. 26). ცხადია, რისკის გათვალისწინება რეალური გადაწყვეტილებების მიღებისას არსებითად განსხვავდება გარისკვის მზადყოფნისაგან, რაც შესაძლოა ბევრად უფრო მაღალი იყოს.

იმ ქვეყნებში, სადაც მაღალია ინდივიდუალიზმის მაჩვენებელი, რისკის მაღალი უნარი აძლევს ადამიანებს წარმატების დამატებით შანსებს (ისინი ხასიათდებიან უფრო მეტი თავდაჯერებულობით, მიზანსწრაფულობით და შეუპოვრობით). ცხადია, რომ რისკის მიმართ მაღალი ტოლერანტობა იძლევა საფუძველს მიღებულ იქნას გაბედული გადაწყვეტილება, თუმცა ეს, რა თქმა უნდა, არ უზრუნველყოფს ამ გადაწყვეტილებების რეალიზაციას. აქ დიდი მნიშვნელობა აქვს ინდივიდის (მენეჯერის) მიერ გარემოს თავისებურებების გათვალისწინებით ადეკვატური გადაწყვეტილების მიღებას. ამ კუთხით გამოყოფენ გადაწყვეტილების მიღების **რაციონალურ** (აგრესიულ) და **კონსერვატიულ** სტილებს (იხ., მაგალითად [65]).

ქვეყნები	საშუალო ტოლერანტობა	ქვეყნები	საშუალო ტოლერანტობა
აშშ	89	დიდი ბრიტანეთი	50
იაპონია	67	ინდოეთი	50
ჰოლანდია	61	იტალია	44
საფრანგეთი	61	ესპანეთი	44
სკანდინავიის ქვეყნები	61	პორტუგალია	44
ლათინოამერიკული ქვეყნები	60	ბელგია	39

ნახ. 26. რისკის მიმართ ტოლერანტობის საშუალო სიდიდე

აღნიშნული ასპექტის გამოყოფა ყურადღებას ამახვილებს გადანყვეტილების მიღების მეცნიერულ საფუძველზე, რადგანაც რაციონალური გადანყვეტილების მიღება განპირობებულია მენეჯერის ცოდნის დონით და მის მიერ მეცნიერული მეთოდების პრაქტიკაში გამოყენების უნარით. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ რისკის პირობებში გადანყვეტილება იქნება აგრესიული, თუ კონსერვატიული, დამოკიდებულია აგრეთვე მენეჯერის მიერ შედეგების მიღწევის მოტივაციის დონეზე. ცნობილია, რომ რისკის პირობებში საუკეთესო გადანყვეტილებებს იღებენ ის მენეჯერები, რომლებიც მოტივირებული არიან შედეგებზე. ისინი არ არიან კონსერვატიული სტილის მომხრენი, თუმცა მეტისმეტი რისკის მქონე (არსით სპეკუ-

ლაციურ მსჯელობებზე აგებული) გადანყვეტილებების მიმართაც არიან თავშეკავებული. ამ მიმართებით განსვავდებიან ამერიკელი და ევროპელი მენეჯერები. ამერიკელები, მაგალითად, უფრო ადვილად მიდიან რისკზე. ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა ინდონეზია, თურქეთი და ეგვიპტე, გადანყვეტილებების მიღების რაციონალურობის დონე მნიშვნელოვნად დაბალია.

კულტურა ახდენს ზეგავლენას ასევე უშუალოდ გადანყვეტილების მიღების პროცესზეც (ამ პრობლემატიკაზე არსებობს არაერთი გამოკვლევა - იხ., მაგალითად [68]). ცნობილია, რომ მენეჯმენტის ევროპული ტრადიცია ეფუძნება წარსულ გამოცდილებას და გადანყვეტილების მომზადება და მიღება ხორციელდება გულმოდგინედ, ამასთან განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მის ხარისხს. ამერიკელი მენეჯერები უფრო მიდრეკილები არიან მომავალსკენ და ორიენტირებული არიან პერსპექტივაზე. ეს უკანასკნელნი გადანყვეტილებას ღებულობენ შედარებით სწრაფად და უფრო მეტი მნიშვნელობა აქვს თვით გადანყვეტილების მიღების ფაქტს, ვიდრე მისი დასაბუთებულობის სიღრმეს. უფრო მეტად ფასობს გადანყვეტილების მიღების სისწრაფე ლათინურ ამერიკაში. გასათვალისწინებელია, რომ ამერიკის შეერთებულ შტატებში თუ მიღებულია გადანყვეტილების რაციონალური დასაბუთება, ლათინოამერიკულ ქვეყნებში მთავარია გაბედული გადანყვეტილების მიღება, შესაძლოა ირაციონალურისაც. ლათინოამერიკულ ქვეყნებში გადამწყვეტია ემოციურობა და ინტუიცია. იაპონელებთან, როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, მიღებულია გადანყვეტილების ჯგუფური მიღება და პრობლემების გადაჭრისას სხვების აზრის გათვალისწინება. კოლექტიური გადანყვეტილების მიღება შედარებით ნაკლებადაა დამახასიათებელი ისეთი ქვეყნებისათვის, როგორცაა ესპანეთი, პორტუგალია, იტალია, საფრანგეთი.

მართვის სტილის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია ასევე მისი დემოკრატიულობის ზომა. განასხვავებენ მის ორ ასპექტს - ძალაუფლების განაწილებას (დემოკრატიული და ავტოკრატიული) და გადაწყვეტილების მიღების წესს (დირექტიული და პარტისიპატიული - მონაწილეობითი).

დემოკრატიული სტილი ეფუძნება ძალაუფლებას, მიმართულს უმრავლესობის მოპოვებაზე, ხოლო ავტოკრატიული სტილი კი აგებულია ძალადობის გამოყენებაზე ან მისი გამოყენების მუქარაზე. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი განსხვავდება მასში მომუშავეების ჩართულობის დონით (პარტისიპატიული სტილი) ან დაქვემდებარებულების გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობის საერთოდ გამოცხვით (დირექტიული სტილი).

ამრიგად, შეიძლება დასკვნის სახით აღინიშნოს: მართვის სტილზე ზეგავლენას ახდენენ მენეჯერების ფასეულობების სისტემა, სხვადასხვა მოთხოვნილებების ინტენსივობები, სამყაროს შესახებ მათი წარმოდგენები, შემეცნების პროცესის თავისებურება, რისკის აღქმა და სხვ. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ ამ მიმართებით უმნიშვნელოვანესი დეტერმინანტია ფასეულობების სისტემა, რაც არსებითად განსაზღვრავს მენეჯერების ქცევას. როგორც გვიჩვენებს მსოფლიო პრაქტიკა, წარმატებულია ის, ვინც ორიენტირებულია პრაგმატიზმზე.

საკონტროლო შეკითხვები

1. რატომ არის მნიშვნელოვანი კროს-კულტურული კომპეტენცია საერთაშორისო ბიზნესში?
2. რა თავისებურებები აქვს თანამედროვე გლობალიზაციას საერთაშორისო ბიზნესში კროს-კულტურული ურთიერთობების მიმართებით?
3. ვის ეკუთვნის კულტურის ცნების პირველი მეცნიერული განმარტება?
4. რა არის კულტურა და სუბკულტურა?
5. რა არის ორგანიზაციული კულტურა?
6. როგორია ორგანიზაციული კულტურის ფ. ტრომპენარსის მოდელი?
7. რა თავისებურებები აქვს ორგანიზაციული კულტურის გ. ჰოფსტედესეულ მოდელს?
8. რას გულისმობს ორგანიზაციული კონტრკულტურა?
9. რით გამოირჩევა მ. როკინის მიდგომა კულტურის ფენომენის შესწავლაში?
10. რა ძირითადი კულტურის თეორიები არსებობს?
11. რაში მდგომარეობს გ.ოლპორტის და ფ. ვერნონის ადამიანის პიროვნული შინაარსის თეორია?
12. როგორ შეიძლება ჩამოყალიბდეს ინსტიტუტის ცნება?
13. რა განსხვავებაა ფორმალურ და არაფორმალურ ინსტიტუტებს შორის?
14. როგორ შეიძლება ჩამოყალიბდეს არაფორმალური ინსტიტუტის ცნება?
15. რა მიმართებაა კულტურის და ფორმალური ინსტიტუტის ცნებებს შორის?
16. რით არის საინტერესო კულტურის კომპლექსური განხილვის ე. ჰოლის მოდელი?