

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ხატია მალრაძე

ინტერპერსონალური ურთიერთობები მრავალეთნიკურ
ორგანიზაციაში

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის განვითარებისა და კონსულტირების
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: სრული პროფესორი, ნოდარ ბელქანია

თბილისი

2017

ანოტაცია

გლობალიზაციის ეპოქაში მკვეთრად მომრავლდა მრავალეთნიკური ორგანიზაციები, რომლებიც განსხვავებული კულტურის ადამიანებს აერთიანებენ.

ნაშრომში განხილულია ეთნიკურად განსხვავებული ხალხის კულტურული მრავალფეროვნების, მათი ერთმანეთთან ურთიერთობისა და ორგანიზაციული თანამშრომლობის შესახებ ინფორმაციები, ემიგრაციით გამოწვეული პრობლემები და გამოწვევები, მასპინძელი ხალხის და თვით ორგანიზაციის თანამშრომლების დამოკიდებულება განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფების მიმართ, კომუნიკაციის საკითხები ორგანიზაციაში და სხვა.

ჩატარებული კვლევა (სიღრმისეული ინტერვიუ) შეეხება კონკრეტული ორგანიზაციის შიგნით მომუშავე ადამიანების თვალთახედვას ერთმანეთის მიმართ, მცირე კონფლიქტების გამომწვევ მიზეზებს, დისკრიმინაციის ფაქტებს და ეფექტური კომუნიკაციის დამყარებისათვის გადადგმულ ნაბიჯებს.

ეთნიკურ ჯგუფებში ძირითადი ღირებულებები ერთმანეთისაგან მკვეთრად განსხვავდება. სისტემური სახის განსხვავებები უკავშირდება ძალაუფლებას და უთანასწორობას, ინდივიდის და ჯგუფის ურთიერთობას, მამაკაცისა და ქალის მოსალოდნელ ემოციურ და სოციალურ როლს, ცხოვრებაში წამოჭრილ გაუგებრობებთან დამოკიდებულებას და სხვა.

კვლევის შედეგმა აჩვენა, რომ მრავალეთნიკურ ორგანიზაციაში თანამშრომლებს არ უჭირთ იმის გათვითცნობიერება, რომ გონებრივ-მენტალური „პროგრამა“ მხოლოდ და მხოლოდ გარკვეულ გარემოში აღზრდის შედეგია და თანამშრომლობისათვის საჭიროა ერთმანეთის შესახებ ცოდნის დაგროვება კულტურების სიმბოლოების, გმირების, რიტუალებისა და სხვა დეტალების გარშემო. აღნიშნული ორი ფაზის შემდეგ, ასევე საჭიროა უნარ-ჩვევების განვითარების ეტაპის გავლა, რომელიც ადამიანებს უფრო ემპათიურს გახდის. ამ ფაზაში

სხვისი კულტურის დეტალების აღიარება და დრო და დრო გამოყენება რეკომენდირებულია. ეს მათ დაეხმარება სხვისი პრობლემების უკეთ გათვითცნობიერებაში, რაც გაუგებრობების თავიდან აცილების ეფექტური საშუალება გახდება.

გამოკითხულ ორგანიზაციაში, პრობლემა მესამე თაზში გამოიკვეთა, რადგან ადამიანებს განსხვავებულის გათვითცნობიერების და შესწავლის შემდეგ, მისი პრაქტიკაში გადატანის ემინიათ და საკუთარ იდენტობაში იკეტებიან.

ასევე გამოიკვეთა, რომ ორგანიზაცია უკეთ უნდა მოემზადოს ეთნიკურ მრავალფეროვნებასთან შესახვედრად. ნათელია, რომ არ არის ტრენინგების და თანამშრომლების გადამზადების პრაქტიკა საკუთარი და სხვისი იდენტობის უკეთ გასააზრებლად. შესაბამისად, უცხოელები ცდილობენ თავად გაუმკლავდნენ კულტურული შოკის პერიოდს, რომლის გადალახვის შემდეგაც ხანდახან ნეგატიური შეგრძნებები მაინც რჩებათ.

მულტიკულტურულ სამყაროში გადარჩენის მთავარი გზა პირველ რიგში საკუთარი კულტურული ღირებულებების, შემდეგ კი სხვისი კულტურული ღირებულებების გააზრებაა. ადამიანი ღირებულებებს ძირითადად თავისი ცხოვრების პირველი ათი წლის განმავლობაში იძენს. მათი ათვისება დაკვირვების და მოზრდილების მიბაძვით ხდება. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011). შესაბამისად, უფროსები არიან პასუხისმგებელნი განსაზღვრონ ბავშვის გონების ღიაობა ანდა ჩაკეტილობა კულტურათშორისი გაგებისათვის.

აღნიშნული ნაშრომი ეხება დღეს არსებულ აქტუალურ თემებს და ვფიქრობ, ის ადამიანებს დაეხმარება უფრო კოსმოპოლიტურები გახდნენ.

Annotation

Interpersonal relations in multiethnic organization;

Khatia Magradze, K.M

In the epoch of globalization, there are many multi-ethnic organizations that unite people of different cultures.

The paper covers the information about the cultural diversity of ethnically different people, relations and organizational cooperation.

The thesis describes the problems and challenges caused by emigration, the attitude of the host people and the organization towards different ethnic groups, the problems in the organizational communication etc.

The conducted study (depth interview) describes the viewpoint of the people working within a particular organization, the causes of minor conflicts, the facts of discrimination and the steps taken for effective communication by the staff.

Ethnic groups basically are distinguished by the values. There are systemic types of differences in the values associated with power and inequality, the relationship between the individual and the group, the expected emotional and social role of men and women, the ways of dealing with indefinitely in life and dependence on the future, the past or the present.

The results of the study showed that employees in multi-ethnic organisations don't find it difficult to understand that the mental "program" is just a result of some kind of enrichment and cooperation is

needed to accumulate knowledge about the characters, rituals and other details about each other's culture. After these phases, it's necessary to go through the stage of skills development, that will make people use each other's cultural details in practice, which will make them be more empathetic and will help them to understand the problems of others and avoid some misunderstandings.

The problem in the surveyed organizations was revealed in the third phase, because people are afraid to move into their practice and they stay in their own identities.

It was also revealed that the organization should be better prepared to meet ethnic diversity. It is obvious, that there is no practice of trainings and team development. Consequently, foreigners are trying to cope with the period of cultural shock and sometimes they still have negative feelings even after crossing this phase.

The main way to survive in the multicultural world is first of all a person to consider his own cultural values and after others cultural values. People get the values primarily in the first ten years of their life. They study mostly by observation of the adults. Consequently, the adults are responsible for determining the openness of the child's mind or intercultural understanding.

The thesis is about the existing and topical issues. I think it will help people to become more cosmopolitan.

სარჩევი

ანოტაცია.....	1
Annotation.....	3
სარჩევი.....	5
შესავალი.....	7
ლიტერატურის მიმოხილვა	
1.კულტურა.....	9
1.1.ეთნიკური ჯგუფები და კულტურა.....	10
1.2 ორგანიზაციული კულტურა.....	13
1.3 კულტურული განსხვავებები კოლექტივისტურ-ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში..	14
1.3.1 სამსახური ინდივიდუალისტურ დაკოლექტივისტურ კულტურებში.....	18
1.4. კულტურული განსხვავებები მასკულინურ-ფემინურ ჯრილში.....	22
1.5 სამსახური (ფემინურობა–მასკულინობა).....	24
2.თანასწორობისსაკითხი განსხვავებულ კულტურებში.....	25
3. ადამიანების დამოკიდებულება განსხვავებულის მიმართ.....	28

4.ურთიერთობები ეთნიკურ ჯგუფებს შორის(ემიგრაცია და მიკლე ვიზიტი).....	31
5.ორგანიზაცია და მისი თანამშრომლები.....	34
5.1 ეროვნული და ორგანიზაციული კულტურა.....	34
5.2 ორგანიზაციული კულტურის განზომილებები.....	34
5.3 ორგანიზაციული კულტურა ინდივიდუალური აღქმების მიხედვით.....	38
5.4 ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება.....	39
6. ინტერპერსონალური ურთიერთობები.....	41
6.1 მმართველი და მასზე დაქვემდებარებული პირები.....	41
6.2 ორგანიზაციული კულტურის აღქმა თანამშრომლების მიერ.....	44
7. ეთნიკური ჯგუფები საქართველოში.....	47
8. კვლევის შედეგები და ანალიზი.....	48
8.1 ეთნიკურად არაქართველები გამოკითხულ ორგანიზაციაში.....	48
8.2 ქართველები გამოკითხულ ორგანიზაციაში.....	52
9. დასკვნა და რეკომენდაციები.....	54
ბიბლიოგრაფია.....	56

შესავალი

დღეს საერთაშორისო პოლიტიკური, ეკონომიკური, კულტურული თუ სოციალური ურთიერთობები უფრო აქტუალურია, ვიდრე ადრე იყო. ადამიანებს საშუალება აქვთ იმოგზაურონ, გაეცნონ სხვადასხვა კულტურულ თავისებურებებს, იმუშაონ განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფებისგარემოცვაში და იქ მოახდინონ ადაპტირება, ხანდახან კი ასიმილირება.

ადამიანი ყალიბდება გარკვეულ კულტურულ გარემოში, რომელიც მისი აზროვნების, განცდისა და ქცევის პატერნების წყარო ხდება. კულტურული გარემოს ზეგავლენის გარდაადამიანის , როგორც პიროვნების ფორმირებაში მნიშვნელოვანი როლი აქვს ადამიანური ბუნების და პიროვნული მახასიათებლების ფაქტორებს (ჰოფსტედეგ., &ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011).

კულტურული გარემოებები შინაარსით განსხვავებულია. ზოგი მათგანი კოლექტივისტური ან ინდივიდუალისტურია, მასკულინური ანდა ფემინურია. ზოგ ქვეყანაში ძალაუფლებრივი დისტანცია ადამიანებს შორის დიდია, ზოგან ადამიანები შიშით უყურებენ გაურკვეველ მომავალს და არ უყვართ ცხოვრებისეული გამოწვევების წინაშე ყოფნა. რა თქმა უნდა, ადამიანებს უადვილდებათ ურთიერთობა საერთო მახასიათებლების მქონე ეთნიკურ ჯგუფებთან და გაცილებით მეტი პრობლემა წარმოიქმნება ხოლმე რადიკალურად განსხვავებული კულტურების კომუნიკაციისას.

მულტიკულტურულ ორგანიზაციაში განსხვავებული ეთნოსის ადამიანები ერთ სივრცეში მუშაობენ. ეს ნიშნავს იმას, რომ მათ აქვთ განსხვავებული ქცევის, აზროვნებისა და ღირებულებების ნორმები - ამის მიუხედავად მათ უნდა შეძლონ და დაამყარონ ჯანსაღი ინტერპერსონალური ურთიერთობები ყოველდღიური კომფორტისა და სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისთვის. დღეს, როცა მომრავლდა მულტიკულტურული ორგანიზაციების რიცხვი, ორგანიზაციებცა და იქ მომუშავე გუნდიც მზად უნდა იყვნენ საკუთარი და სხვისი კულტურული იდენტობის შესაცნობად და მისაღებად.

მოცემული სამაგისტრო ნაშრომი განიხილავს ქართულ მრავალეთნიკურ ორგანიზაციას. კვლევა ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუების გამოყენებით და გამოიკითხა ყველა იქ მომუშავე როგორც უცხოელი, ისე ქართველი. აღნიშნული კვლევა გამოხატავს საქართველოში მცხოვრები ადაპტირებული და ასიმილირებული ეთნიკური ჯგუფების, ქართველების და დროებით მყოფი უცხოელების დამოკიდებულებას საკითხისადმი.

კითხვები მოიცავდა ეთნორიის, კულტურული შოკისა და ქვეყანაში ადაპტირების, ეთნოცენტრიზმის, დისკრიმინაციული მომენტების, კულტურული კონფლიქტების, ორგანიზაციული კულტურის დაინტერპერსონალური კომუნიკაციის შესახებ შეკითხვებს.

აღნიშნულმა კვლევამ გამოკვეთა კულტურათშორისი კომუნიკაციის პრობლემები და ორგანიზაციის მოუმზადებლობა განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფების დასახმარებლად.

მსგავსი კვლევა ქართულ ორგანიზაციაში მანამდე არ ჩატარებულა.

ლიტერატურის მიმოხილვა

1. კულტურა

სოციალური გარემო, სადაც ადამიანი იზრდება და გამოცდილებასიღებს მისი აზროვნების, განცდისა და ქცევის პატერნების წყაროა. ადამიანის ე.წ. „დაპროგრამება“ პირველ რიგში იწყება ოჯახში, შემდეგ სკოლაში, სამეზობლოში, ახალგაზრდულ ჯგუფებში და რა თქმა უნდა გრძელდება სამსახურში. თუმცა აღსანიშნავია, რომ ადამიანს აქვს უნარი გასცდეს აღნიშნული „პროგრამის“ ჩარჩოებს და ახალი მიმართულებები იპოვოს. ასევე ისიც აღსანიშნავია, რომ ადამიანის გონებაში აზროვნების, განცდისა და ქცევის ე.წ. ჩარჩოს ჩამოყალიბების შემდეგ, განსხვავებულის მისაღებად და დასასწავლად საჭიროა არსებულის დაზინყება. ეს პროცესი კი უფრო რთულია, ვიდრე თავდაპირველი დასწავლა. აი, სწორედ ასეთ გონებრივ დაპროგრამებას ეწოდება კულტურა. შესაბამისად, ადამიანი თვლის, რომ ნორმა სწორედ მის გარშემო არსებული და მიღებული ინსებია. (ჰოფსტედეგ., & ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

კულტურა მოიცავს არა მხოლოდ გონების განმავითარებელ აქტივობებს, არამედ ჩვეულებრივ, ყოველდღიურ ქცევებსაც - მაგალითად: მისაღმება, ჭამა, გრძნობების გამხელა ან დამალვა, სხვებისაგან ფიზიკური დისტანციის შენარჩუნება, სექსუალური ურთიერთობები და სხვა. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

კულტურას ნაწილობრივ მაინც იზიარებენ ის ადამიანები, რომლებიც ამ კულტურის დასწავლის სოციალურ გარემოში იმყოფებიან. ამიტომ, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კულტურა სოციალური ფენომენია და ის სოციალური თამაშის დაუნერვლი წესებისაგან შედგება - რაც განასხვავებს ერთი ჯგუფის ან კატეგორიის ადამიანებს , მეორე ჯგუფისაგან.(ჰოფსტედეგ.,&ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები :ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

როგორც ავღნიშნეთ, კულტურა არ არის თანდაყოლილი, ის დაისწავლება. კულტურა უნდა განვასხვავოთ როგორც ადამიანის ბუნებისაგან, ასევე ადამიანის ინდივიდუალური პიროვნული მახასიათებლებისაგან, თუმცა სად გადის ზღვარი ამ სამ ტერმინს შორის , ეს მუდამ სოციალური მეცნიერებების დისკუსიის საგანია. (ჰოფსტედეგ.,&ჰოფსტედეგ. ;მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

ადამიანური ბუნება ადამიანს გენებიდან მოჰყვება, სადაც მისი ფიზიკური და ელემენტალური ფსიქოლოგიური ფუნქციონირება მოიაზრება. ეს მოიცავს შიშის, სიყვარულის, სევდის და სხვა ადამიანებთან კონტაქტის საჭიროების განცდას. თუმცა როგორ ართმევს თავს ადამიანი ამ განცდებს და როგორ გამოხატავს აღნიშნულს,კულტურის მიხედვით ეს უკვე სხვადასხვანაირად ვლინდება. პიროვნება ის ფენომენია, რომელიც ნაწილობრივ დასწავლას, ხოლო ნაწილობრივ გენებს ეფუძნება. (ჰოფსტედეგ.,&ჰოფსტედეგ. ;მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

1.1 ეთნიკური ჯგუფები და კულტურა

ეთნიკური ჯგუფი წარმოადგენს ისტორიულად ჩამოყალიბებულ ადამიანთა მდგრად ერთობას, რომელსაც საერთო კულტურა გააჩნიათ. ეთნიკურ ჯგუფებს შორის კულტურული განსხვავებები მრავალი სახით ვლინდება, თუმცა გამოიყოფა 4 ძირითად ცნება, რომელიც მათ აღწერს. ესენია: სიმბოლოები, გმირები, რიტუალები და ღირებულებები. (ჰოფსტედეგ., &ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

სიმბოლოები ყველაზე ზედაპირულია, ღირებულებები კი ყველაზე ღრმა, ხოლო გმირები და რიტუალები მათ შორისაა მოქცეული.

სიმბოლოები გულისხმობს სიტყვებს, უარგონებს, ჩაცმის წესს, თმის ვარცხნილობას, დროშებს და სხვა. ახალი სიმბოლოები ადვილად წარმოიქმნება და ძველი ქრება. ერთი კულტურის სიმბოლო რეგულარულად გადადის მეორე კულტურაში . (ჰოფსტედეგ., &ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

გმირები - ცოცხალი ან გარდაცვლილი, რეალური ან წარმოსახვითი ადამიანები არიან, რომელთა სახელიც მოცემულ კულტურაში ფასობს და მისაბაძად ითვლება. (ჰოფსტედეგ., &ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

რაც შეეხება რიტუალებს, ეს ისეთი კოლექტიური აქტივობებია, რომლებიც კულტურაში სოციალურ აუცილებლობად ითვლება. ზოგჯერ რიტუალები კარგავენ თავიანთ

მნიშვნელობას და ისინი მხოლოდ იმიტომ ხორციელდება რომ უბრალოდ ტრადიციად იქცა ეს.(ჰოფსტედეგ.,&ჰოფსტედეგ. ;მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

რიტუალებში იგულისხმება - მისაღმება, პატივისცემის წესები, ასევე სოციალური და რელიგიური ცერემონიები, საქმიანი და პოლიტიკური შეხვედრები, რომლებიც შეიძლება ერთი შეხედვით მიზნობრივია, თუმცა ხშირად რიტუალურხასიათის ატარებს.(ჰოფსტედეგ.,&ჰოფსტედეგ. ;მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

ღირებულებები - ყველაზე ადრე ყალიბდება . ადამიანის ფიზიოლოგია საშუალებას აძლევს მას , რომ გარემოს შესახებ აუცილებელი ინფორმაცია ცხოვრების პირველი 10-12 წლის განმავლობაში სწრაფად და უმეტესად არაცნობიერად გაითავისოს. ეს ინფორმაცია მოიცავს სიმბოლოებს (მაგალითად ენა), გმირებს (მაგალითად მშობლები), და რიტუალებს (მაგალითად ტუალეტის ჩვევა) და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია , ბაზისურ ღირებულებებს. ამ წლების შემდეგ თანდათან ადამიანი გადადის დასწავლის განსხვავებულ , ცნობიერ გზაზე და ყურადღებას ამახვილებს ახალი ინფორმაციის ათვისებაზე. (ჰოფსტედეგ.,&ჰოფსტედეგ. ;მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

ქცევებში,კულტურის შეცვლა ადვილია ,ის კულტურის ხილვად ნაწილს წარმოადგენს. აღსანიშნავია, რომ ახალი ქცევები სიცოცხლის განმავლობაში დაისწავლება. ხოლო რაც შეეხება ღირებულებებს იქ კულტურის ცვლილება ნელა მიმდინარეობს. ღირებულებების შექმნა ბავშვობაში მოხდა მშობლებისაგან, რომლებმაც ისინი საკუთარ ბავშვობაში შეიძინეს, ამგვარად ღირებულებები ძალიან ღრმად და ფესვგადგმულად არის ჩამჯდარი ადამიანში. ამიტომაც, ქცევების სწრაფი ცვლილებების მიუხედავად, საზოგადოების ბაზისური ღირებულებები შედარებით სტაბილურია. ეს ბაზისური ღირებულებები კი კულტურის გენდერულ, ეროვნულ და შესაძლებელია რეგიონულ დონესაც მოიცავს. უფრო მოგვიანებით შექმნილი კულტურული თვისებები, კი შედარებით ადვილად იცვლება, მაგალითად ,

ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც ადამიანები უფროს ასაკში შეუერთდნენ. (ჰოფსტედეგ., &ჰოფსტედეგ. ;მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

რეგიონული, ეთნიკური და რელიგიური კულტურები ქვეყნის შიდა განსხვავებების მიზეზია. ეთნიკური და რელიგიური ჯგუფები ხშირად სცილდება ქვეყნის პოლიტიკურ საზღვრებს. ასეთი ჯგუფები თავიანთი ტრადიციული ჯგუფის კულტურისა და ქვეყნის დომინანტური კულტურის გზაგასაყარზე უმცირესობების ჯგუფებს ემნიან. ზოგი ასიმილაციას განიცდის უმრავლესობის კულტურასთან, თუმცა ეს რამდენიმე თაობას მოითხოვს; ზოგი კი განაგრძობს თავისი ტრადიციების მიხედვით ცხოვრებას. (ჰოფსტედეგ., &ჰოფსტედეგ. ;მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

ნათელია, რომ ეთნიკური ჯგუფები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან. ადამიანები სხვადასხვანაირ გარემოში გაიზარდნენ და აქვთ განსხვავებული ქცევის, ემოციების გამოხატვისა და განცდის ნორმები, რასაც საბოლოო ჯამში კულტურული განსხვავებები ჰქვია. არსებობს სხვაგვარი განსხვავებებიც ადამიანებს შორის. მაგალითად, მათ აქვთ სხვადასხვა სახის ინსტიტუციები (წესები, კანონები, ორგანიზაციები).

მსოფლიოში არსებობს უამრავი ეთნიკური ჯგუფი და მრავალი სახის კულტურა. ზოგ მათგანს ერთმანეთთან პრობლემები აქვს, ზოგი მშვიდობიანად თანაცხოვრობს და მზადაა მიიღოს განსხვავებული. არსებობს ბაზისური საკითხები, რომელიც მნიშვნელოვანია ყველა საზოგადოებისათვის.

ესენია:

ძალაუფლებრივი დისტანცია (მცირე, დიდი); კოლექტივიზმი და ინდივიდუალიზმი; ფემინურობა და მასკულინობა; გაურკვევლობის თავიდან არიდება (სუსტი, ძლიერი) და სხვა. (ჰოფსტედეგ., &ჰოფსტედეგ.; მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

1.2 ორგანიზაციული კულტურა

რაც შეეხება ორგანიზაციულ კულტურას, ის ეროვნული კულტურისაგან მრავალმხრივ განსხვავდება. ორგანიზაცია ერისაგან განსხვავებული ბუნების მქონე სოციალური სისტემაა, თუნდაც იმიტომ, რომ მისი წევრები ამ სისტემაში ბავშვობიდან არ იზრდებიან. გარკვეული გავრემოებების გამო, ადამიანები თავად წყვეტენ ორგანიზაციასთან შეერთებას, იქ ატარებენ სამუშაო საათებს, თუმცა ოდესღაც მაინც დატოვებენ მას.

ორგანიზაციული კულტურა შეგვიძლია განვმარტოთ, როგორც გონების კოლექტიური დაპროგრამება, რომელიც ერთი ორგანიზაციის წევრებს განასხვავებს მეორე ორგანიზაციის წევრებისაგან. (ჰოფსტედეგ., & ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

ეროვნული კულტურა კი ერთგვარი მენტალური პროგრამირებაა, რომელიც აქტიურად მიმდინარეობს ბავშვის დაბადებიდან პირველი 10 წლის განმავლობაში - ოჯახში, სკოლაში, საცხოვრებელ გარემოცვაში და სხვა. ორგანიზაციული (ანუ კორპორაციული) კულტურა, არსებობს ორგანიზაციაში, სადაც ადამიანი უკვე ჩამოყალიბებული მიდის. დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ ორგანიზაციული კულტურა თანხვედრაში მოვიდეს იქ მომუშავე ადამიანის კულტურასთან, რადგან ნამდვილად რთულია ტოტალიტარული მმართველობის ქვეშ აღმოჩნდეს ისეთი პიროვნება, ვინც დემოკრატიული, ძალაუფლებრივად მცირე დისტანციის პირობებში და მითუმეტეს ინდივიდუალისტურ კულტურულ გარემოში გაიზარდა. ასეთი შემთხვევები ძირითადად ემიგრანტებს ან თუნდაც მოკლე პერიოდში დასაქმებულებს აქვთ ხოლმე. სწორედ ეს არის საინტერესო - შეძლებენ თუ არა ისინი

კომუნიკაციას და თანამშრომლობას ერთ სივრცეში. მიუხედავად, როდესაც ემიგრანტს სამსახურებრივი სირთულეების გარდა სხვა პრობლემებიც ექმნება ადაპტირებასთან დაკავშირებით.

1.3 კულტურული განსხვავებები - კოლექტივისტურ-ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში

კულტურული განსხვავებები ყველაზე მეტად ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმში ვლინდება. საერთოდ ინდივიდუალიზმი დამახასიათებელია ისეთი საზოგადოებისათვის, რომელშიც ინდივიდებს შორის არსებული კავშირები სუსტია, ადამიანები თავიანთ თავებს ან ოჯახის უახლოეს წევრებს უვლიან (როგორცაა მეუღლე ან შვილი) და დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებებს ოჯახის სხვა წევრების გარეშე. ასეთ კულტურებში ინდივიდები აკეთებენ იმას, რაც თავად სურთ და არა იმას, რასაც თავიანთი ოჯახის წევრები ან ნათესავები ითხოვენ.

აღნიშნულ გარემოში, აზრების პირდაპირ გამოთქმა ღირებულად ითვლება და კონტრონტაცია მისაღებია. შესაბამისად, ადამიანები ფიქრობენ, რომ კამათს და შეხედულებების შეჯახებას ჭეშმარიტებამდე მიყავს საზოგადოება. ამ დროს მოზრდილ ადამიანებს პირდაპირი უკუკავშირის მიღება არ უჭირთ, რადგან ასეთ საზოგადოებაში ბავშვს თავიდანვე ასწავლიან, რომ რამდენადაც მტკივნეული არ უნდა იყოს მან ყოველთვის სიმართლე უნდა თქვას. (Witkin , H. A. 1977)

ინდივიდუალისტური ოჯახი მოელის და ეხმარება ბავშვს, რომ მასსაკუთარი შეხედულებები ჩამოუყალიბდეს და სხვების აზრს ბრმად არ მისდიოს. ისეთი ბავშვი, რომელიც მუდამ სხვების შეხედულებებს იზიარებს, ითვლება , რომ სუსტია და კრიტიკულად აზროვნება უჭირს. ინდივიდუალისტურ კულტურაში მშობლებს უხარიათ, როდესაც პატარა ბავშვები მცირე სამუშაოს

მოჰკიდებენ ხელს და დამოუკიდებლობას სწავლობენ, ჯიბის ფულის გამომუშავების შემთხვევაში კი ასეთი ბავშვები თავად წყვეტენ თუ როგორ დახარჯონ ეს თანხა.

ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში სკოლის მოსწავლეები ფიქრობენ, რომ მათ ისე მოეცევიან, როგორც ინდივიდებს და წარმომავლობისა თუ ოჯახური მდგომარეობის მიუხედავად თანაბარუფლებიანებად იგრძნობენ თავს. საერთოდ მათთან კლასში მოსწავლეებს შორის ჯგუფების წარმოქმნა კონკრეტულ სიტუაციებზეა დამოკიდებული ან მეგობრის შერჩევის მიხედვით ხდება. ღია დისკუსია მიღებულია და ყველა თავისუფლად გამოთქვამს აზრს. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში განათლების მიღება აღიქმება ისე, როგორც უნარების გამომუშავება ადამიანმა შეძლოს რთული სიტუაციებიდან გამოსვლა, პრობლემების გადაჭრა, უცნობი და დაუგეგმავი სიტუაციების გამკლავება და რაც მთავარია შეიძინოს უნარი, რომ ისწავლოს. დიპლომის აღება პირად მიღწევას ნიშნავს, ის თვითპატივისცემას ამაღლებს და გამონწვევების გადალახვის განცდას იწვევს. (Halman, L. 2001)

მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ ინდივიდუალისტურ კულტურაში შეხვედრის დროს აუცილებელია ვერბალური კომუნიკაცია, რადგან იქ სიჩუმე ნორმალურად არ ითვლება. სოციალური საუბარი შესაძლოა ბანალური იყოს, თუმცა გარდაუვალი. ინდივიდუალისტურ კულტურაში საზოგადოების წესების დამრღვევს დანაშაულის გრძნობა აწუხებს, ამის საფუძველი კი მისი ინდივიდუალურად განვითარებული სინდისია.

რაც შეეხება ქორწინებას, ინდივიდუალიზმის გარკვეული ასპექტები სიახლოვეს პრობლემურს ხდის - ოჯახის შექმნა რთულად გადასაწყვეტი საკითხია, პარტნიორის მიმართ კრიტერიუმები არ არის წინასწარ განსაზღვრული და ხშირია განქორწინების შემთხვევებიც.

ისეთ საზოგადოებას, რომელშიც ადამიანები დაბადებიდან მთელი სიცოცხლის განმავლობაში ძლიერ, შეკრულ შიდა ჯგუფში ერთიანდებიან კოლექტივიზმი ახასიათებს. ასეთ საზოგადოებაში, ოჯახების კავშირი ძალიან ძლიერია, ისინი ერთგულნი არიან ერთმანეთის მიმართ და გვერდში უდგანან ერთმანეთს მთელი სიცოცხლის განმავლობაში. კოლექტივისტურ საზოგადოებაში

დამეგობრების საჭიროება არ არსებობს, რადგან ოჯახის ან ჯგუფის წევრობა უკვე ადამიანის მეგობრების წრეს გამოკვეთავს. (Halman, L. 2001)

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში მშობლები და ოჯახის უხუცესი წევრები დიდ პატივითსარგებლობენ, ქალები ინახავენ უმანკოებას და ახალგაზრდები პატრიოტული სულისკვეთებით იზრდებიან. ასეთ გარემოცვაში გაზრდილი ბავშვი უკვე ბუნებრივად სწავლობს თავისი თავის „ჩვენ“ ჯგუფის შემადგენელ ნაწილად განხილვას, ის იშვიათად არის მარტო. (Witkin, H, A. 1977)

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში გაზრდილები ცდილობენ მოერიდონ ერთმანეთთან კამათს და კონფლიქტებს. შესაბამისად ცდილობენ შეინარჩუნონ ჰარმონიული ურთიერთობები. ამის გამო, შესაძლოა ინდივიდი თავს იკავებდეს საკუთარი აზრის დათუქსირებისაგან იმ შემთხვევაში თუ იცის, რომ ეს კონფლიქტს ან გაუგებრობას გამოიწვევს. გასაკვირი არ არის, რომ ისეთ ქვეყნებში, სადაც კოლექტივიზმია მიღებული, ადამიანები სხვების აზრს მისდევენ. იქ საკუთარი აზრი თითქოს არ არსებობს - ჭეშმარიტებას ჯგუფი განსაზღვრავს, ხოლო თუ ისეთი საკითხი წამოიჭრა, რაზეც ჯერ შეხედულება არ არსებობს, მაშინ ოჯახური თათბირი იმართება და საკითხი წყდება დადებითად ან უარყოფითად.

როდესაც ბავშვი მუდმივად ჯგუფის საწინააღმდეგო მოსაზრებებს გამოთქვამს, ითვლება, რომ ამ ბავშვს ცუდი ხასიათი აქვს და ჯგუფის წევრებს შორის არსებულ ჰარმონიას არღვევს. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

კოლექტივისტური საზოგადოების სკოლაში, მოსწავლეები მასწავლებლის გარეშე დიდ ჯგუფებში საუბარს ერიდებიან, განსაკუთრებით თუ ამ ჯგუფში უცნობებიც არიან, რადგან აქ ოჯახურ სფეროში წარმოშობილი შიდა და გარე ჯგუფებად დაყოფა გრძელდება. ასეთ სიტუაციაში ეთნიკურად განსხვავებული ან სხვა მიმართულების მოსწავლეები კლასში ქვეჯგუფებს ქმნიან ხოლმე და მასწავლებლის ან სკოლის ოფიციალური პირების ეთნიკური ან ოჯახური წარმომავლობის

მიხედვით განსხვავებულ მოპყრობას მოელოან, რაც ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში ნეპოტიზმად არის აღქმული და რა თქმა უნდა მიუღებელია. (Witkin, H, A.1977)

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში უმეტესად სწავლა, როგორც ერთჯერადი პროცესი ისე განიხილება. ითვლება რომ სწავლა მხოლოდ ახალგაზრდების საქმეა, რომლებმაც სწორედაც ადრეულ ასაკში უნდა ისწავლონ „რა როგორ გააკეთონ“. რაც შეეხება დიპლომებს და სერტიფიკატებს, ამ საზოგადოებაში განიხილება როგორც პატივის მომტანი საგნები და უფრო მაღალი სტატუსის ჯგუფის წევრებთან კავშირის საშუალება ანდა სარფიანად დაქორწინებაში დახმარების განწევა. კოლექტივისტურ საზოგადოებაში კონფრონტაცია და კონფლიქტი თავიდან ასაცილებელი აუცილებლობაა ჰარმონიის შენარჩუნების მიზნით. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ადამიანებსაკისრიათმოვალეობები ოჯახის წევრების მიმართ. ეს შეიძლება იყოს მატერიალურიან რიტუალური ხასიათის: მაგალითად, თუ ოჯახში მხოლოდ ერთი ადამიანი მუშაობს, ის ვალდებულია გამოუმუშავებული თანხით ოჯახის სხვანევრები არჩინოს. ასევე, ოჯახის წინაშე არსებული ვალდებულება მოითხოვს ოჯახურ თავყრილობებზე - ნათლობებზე, ქორწილებზე, დაბადების დღეებზე დასწრებას.

შეკრებების დროს ადამიანები ჩუმად სხედან და არაფინ გრძნობს უხერხულობას, რადგან კონტექსტი კოლექტივისტური საზოგადოებისათვის სიტყვების გარემეც გასაგებია და მათ არ სჭირდებათ ბანალური საუბარი თუნდაც მხოლოდ იმისთვის, რომ ჩუმად არ ისხდნენ. (

კოლექტივისტურ საზოგადოებებში, სირცხვილის კონცეფციამნიშვნელოვანია - როდესაც ადამიანი მიღებულ წესებს არღვევს, მას სირცხვილის გრძნობა აწუხებს და იმაზე უფრო ფიქრობს სხვებმა ჩადენილი უსაქციელობის შესახებ არ გაიგონ, რადგან ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს საზოგადოების აზრს. (Witkin, H, A. 1977)

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ოჯახის როლი მნიშვნელოვანია. პარტნიორისათვის მეუღლის არჩევა ძალიან ბევრს ნიშნავს. გოგონები ბავშვობიდან ოცნებობენ გათხოვებაზე, ოჯახზე

და შვილებზე. მამაკაცები კი, ალბათ იმაზე, თუ როგორ ჩაუდგებიან ოჯახს სათავეში და გამრავლებენ თავიანთ ჯიშს. რა თქმა უნდა, კოლექტივისტურ საზოგადოებაში კაცებს უფრო ახალგაზრდა პატარძლები იზიდავთ, ოღონდ ქალი გამრჯეც უნდა იყოს და უმნიკვლოც. ქალებს კი თავიანთზე უფროსი, ოღონდ მდიდარი ქმარი სურთ. კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ქორწინება ოჯახებს შორის დადებული ხელშეკრულება უფროა, ვიდრე სიყვარულით შემდგარი კავშირი, თუმცა ამაზე უკმაყოფილებას არავინგამოხატავს.

1.3.1 სამსახური ინდივიდუალისტურ და კოლექტივისტურ კულტურებში

ინდივიდუალისტური საზოგადოების წარმომადგენლები სამუშაოს შერჩევას ხელმძღვანელობენ შემდეგი პრინციპით :

1. **ჰქონდეთ პირადი დრო** ანუ სამუშაომ დაუტოვოს საკმარისი თავისუფლება პირადი და ოჯახური ურთიერთობისთვის;
2. **ჰქონდეთ თავისუფლება** ანუ თავიანთ საქმეს მიუსადაგონ საკუთარი მიდგომა
3. **დაინახონ გამონწვევა** ანუ განახორციელონ სხვადასხვა პიროვნული ხასიათის მიღწევები;

კოლექტივისტური პოლუსისათვის სამუშაოს შერჩევას მნიშვნელოვანია:

1. **ორგანიზაციამ უზრუნველყოს ისინი ტრენინგებით**, რათა მათ გაიუმჯობესონ უნარები ან შეიძინონ ახალი საჭირო ჩვევები;
2. **სამსახურში მონესრიგებული იყოს ინტერასტრუქტურა** (კარგი განათება, ვენტილაცია, მონესრიგებული საპირფარეშო და სხვა)

3. შეძლონ საკუთარი უნარებისა და შესაძლებლობების გამოყენება (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

ადვილი გასაგებია, რომ ინდივიდუალისტისათვის თავისუფალი დრო მნიშვნელოვანია (თანამედროვე გამოწვევებისათვის, საკუთარი თავის განვითარებისთვის და ორგანიზაციისაგან თავისუფლებისათვის). ასევე, ინდივიდუალისტური ქვეყანა გულისხმობს სამსახურში ფიზიკური საშუალებების მონესრიგებას და დროდადრო ტრენინგების ჩატარებასაც, რადგან ამგვარი ქვეყნები განვითარებული და ეკონომიკურად მონინავა (Hofstede, G. 2001)

ინდივიდუალისტური საზოგადოების წევრები საკუთარი ინტერესის მიხედვით მოქმედებენ, თუმცა სამუშაოს ისე ირგებენ, რომ მომუშავისა და დამსაქმებლის ინტერესი ერთმანეთს დაემთხვეს.

კოლექტივისტი დამსაქმებელი „ინდივიდს“ თითქმის არასოდეს ასაქმებს, ის შიდა ჯგუფში შემავალ ადამიანს განიხილავს, როგორც ისეთს, რომელიც მუდამ ჯგუფის ინტერესების მიხედვით იმოქმედებს იმისდა მიუხედავად დაემთხვევა თუ არა მათი ინტერესები. (Glasl, F., & Livegoed, B. 2004)

უმეტესად, კოლექტივისტურ საზოგადოებაში დამსაქმებელი თავის ნათესავებსა და ახლობლებს, ასევე, კომპანიაში მომუშავეთა საახლობლო წრეს ასაქმებს ხოლმე. ისინი ფიქრობენ, რომ ახლობლის სამსახურში აყვანა რისკს შეამცირებს და გაზრდის სამსახურის რეპუტაციას.

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში თუ დამსაქმებელი თავის თანამშრომელს დანარჩენი სხვა შიდა ჯგუფის წევრით არ ექცევა, მაშინ თანამშრომელი მას არ უერთგულებს. მნიშვნელოვანია, კოლექტივისტური საზოგადოებისთვის დამახასიათებელი შემდეგი პრინციპი განხორციელდეს - დაცვა-ერთგულების ნაცვლად. თანამშრომელმა ერთგულება, თავდადება უნდა აჩვენოს დამსაქმებელს, ამ უკანასკნელმა კი უნდა იგრძნოს, რომ მომუშავეს უყვარს თავისი სამსახური და მუდამ მისი ერთგული იქნება. (Glasl, F., & Livegoed, B. 2004)

ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში მენეჯმენტი ნიშნავს ინდივიდთა მენეჯმენტს. თანამშრომელთა შეფასება - დანინაურება ხდება მათი ინდივიდუალურად ნაჩვენები უნარების, მონდომებისა და შესასრულებელი სამუშაოს სანაცვლოდ.

ზოგჯერ ინდივიდუალისტური საშუალო კლასის კულტურის ქვეყნებში თავს იჩენს ხოლმე ძლიერი კოლექტივისტური ელემენტები, რაც ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში მომუშავე ემიგრანტებსაც ეხება. ასეთ შემთხვევებში, შესაძლოა კონფლიქტი წარმოიშვას მენეჯერებსა და რეგიონულ ან ემიგრანტ მუშებს შორის. ეს კონფლიქტი გამოიხატება იმაში, რომ მენეჯერი თავს იკავებს ჯგუფური წახალისებისაგან მაშინაც კი, როდესაც ეს სამუშაო ხარისხს ეხება. (Hickson, D.J., & D.S. Pugh 2001)

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ბიზნესის საქმიანობის დაწყებამდე უცხოთან სანდო ურთიერთობის დამყარება აუცილებელ პირობად ითვლება.

ეკონომიკა ინდივიდუალისტური მეცნიერებაა და მისი მთავარი განმავითარებლები ძალიან ინდივიდუალისტური ქვეყნებიდან არიან, როგორცაა ბრიტანეთი და აშშ. ეკონომიკური თეორიები ინდივიდუალისტური ქვეყნების დაშვებებზეა აგებული, ამიტომ ისინი ვერ იმუშავებს ისეთ საზოგადოებებში სადაც ჯგუფის ინტერესია მთავარი, თუმცა მნიშვნელოვანი შედეგები კი მოაქვს ღარიბი ქვეყნების დახმარების პროგრამაში და ეკონომიკური გლობალიზაციისათვისაც. (Hickson, D.J., & D.S. Pugh 2001)

შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ქვეყნის გამდიდრებასთან ერთად გარკვეულწილად საზოგადოება კოლექტივისტური კულტურიდან ინდივიდუალისტურ კულტურაზე გადადის და მოქალაქეებს ეძლევათ საშუალება უფრო თავისუფლები იყვნენ. ოჯახი გამდიდრებასთან ერთად ჯერ პატარა სახლიდან დიდში გადადის, სადაც ყველა ოჯახის წევრს საკუთარი სივრცე ანუ ოთახი აქვს გამოყოფილი, შემდეგ ზრდასრულ წევრებს საკუთარი სახლების შექმნის საშუალება ეძლევათ და ნელ-ნელა იწყებენ დამოუკიდებლობას. თუმცა, რა თქმა უნდა არსებობს გამონაკლისებიც,

როდესაც ადამიანებს ისეთი ძლიერი ჩვევა აქვთ ერთად ცხოვრების, რომ გამდიდრების შემთხვევაშიც ჯგუფურად ცხოვრობენ.

თვითრეალიზაციის საკითხი და კრეატიულობა გარკვეულწილად დამოკიდებულია ინდივიდუალიზმზე და რა თქმა უნდა ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობაზეც. აბრაამ მასლოუს ცნობილი „ადამიანის მოთხოვნილების იერარქია“ რომ განვიხილოთ, იქ პიროვნების მოთხოვნილებები დაბლიდან მაღლა მიდის - ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოება, მიკუთვნებულობა, თვითპატივისცემა და თვითაქტუალიზაცია. რა თქმა უნდა, ყველაზე მაღლა მდგომ მოთხოვნილებამდე, საჭიროა დაკმაყოფილებული იქნეს ჯერ ყველაზე მარტივი - თუ ადამიანს საკვები არ გააჩნია ის კრეატიული ვერ იქნება და თვითრეალიზაციაზე „ასე ვთქვათ „საკუთარ ჭკუაზე სიარულზე“ არც იფიქრებს. თავისთავად გასაგებია, რომ ეს უმაღლესი მოტივაცია მხოლოდ ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაშია მიღებული, რადგან კოლექტივისტურ კულტურებში ადამიანები კონცენტრირებულები არიან ფაქტიურად მხოლოდ შიდა ჯგუფის ინტერესებზე და საკუთარზე ნაკლებად ფიქრობენ. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

ასევე არსებობს მოსაზრება, რომ ტრადიციული ფსიქოლოგია და ტრადიციული ეკონომიკა - ორივე ინდივიდუალისტური დაშვებების შედეგია. როდესაც ისინი უფრო კოლექტივისტური დაშვებებით იცვლებაუკვე განსხვავებულ ფსიქოლოგიას ვიღებთ. ინდივიდუალისტური ფსიქოლოგია უნივერსალისტურია და „ეგო“ სხვებს უპირისპირდება. კოლექტივისტური საზოგადოებისთვის კი ჯგუფი მოიცავს ეგოს და მისი მიზანი საზოგადოებაში ჰარმონიისა და კონსენსუსის შენარჩუნებაა. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

1.4 კულტურული განსხვავებები მასკულინურ-ფემინურ ჯრილში

მასკულინური ენობეა ისეთ საზოგადოებას, როდესაც გენდერული როლები მკვეთრად გაყოფილია - მამაკაცი ძლიერია და მატერიალურ წარმატებაზე ორიენტირებული, ხოლო ქალი მორიდებული, ნაზი, ურთიერთობების ხარისხზე მოფიქრალი.

ფემინურ საზოგადოებაში, კაცის და ქალის ემოციური გენდერული როლები ერთმანეთს ემთხვევა - როგორც კაცი, ასევე ქალი მორიდებული, ნაზი და ურთიერთობების ხარისხით დაინტერესებულია.

მასკულინობა-ფემინურობის განზომილებები არ უკავშირდება ეროვნულ სიმდიდრეს. გენდერული როლების პატერნის სტაბილურობა თითქმის მთლიანად სოციალიზაციის ხარჯზე მიმდინარეობს. სოციალიზაცია კი გულისხმობს, რომ გოგონები და ბიჭები თავიდანვე ახდენენ იმის დასწავლას თუ რა როლები აქვთ ცხოვრებაში, რის შემდეგაც მათ ასე ყოფნა ურჩევნიათ. ხშირად ხდება, რომ კაცების მიერ დომინირებულ საზოგადოებაში ქალები უმეტესად კომფორტულად გრძნობენ თავს და სხვანაირად ვერც წარმოუდგენიათ თავიანთი ცხოვრება. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

აღნიშნული როლების დასწავლა პირველ რიგში ოჯახიდან მოდის, სადაც მკვეთრად არის განსზღვრული მაგალითად მამის, როგორც ძლიერისა და გამოწვევების წინაშე მდგომის როლი და დედის, როგორც თბილი, ჰარმონიული და ურთიერთობების ხარისხზე ორიენტირებული არსების.

მასკულინურ საზოგადოებაში გოგონებს აქვთ უფლება იტირონ, ვაჟები კი ჩვეულებრივ არ

ტირიან – ისინი მუდამ გამოწვევებს და გამარჯვებას ეძებენ. გოგონები მათ მხარს უჭერენ და ამხნევენ.

დაქორწინებისას ბიჭები უმნიშვნელო, გამრჯე, ნაზ საცოლეს ეძებენ, გოგონები კი ძლიერს, ამბიციურს, გადანწყვეტილების მიმღებსადა წარმატებულს.

რთული მისახვედრი არ არისთუ რა მტკივნეულია წარუმატებლობა და მარცხი მამრობითი სქესის წარმომადგენლისათვის მასკულინურ საზოგადოებაში. ხშირია სუიციდის ფაქტებიც. იქ ხომ საუკეთესო მოსწრების სტუდენტი ნორმაა - კლასში კონკურენციაა, გამოცდებზე ჩაჭრა კატასტროფას ნიშნავს და კონფლიქტის გადანწყვეტა ხდება ძალისმიერი მეთოდებით.

ფემინურ საზოგადოებაში კი - ორივე სქესის წარმომადგენლისთვის მნიშვნელოვანია ურთიერთობების ხარისხი, ტირილი შეუძლია კაცსაც, ისევე როგორც ქალს; კაციცა და ქალიც მორიდებული და ნაზია, დაუშვებელია ჩხუბი, ერთი და იგივე სტანდარტებია საქმროსა და საცოლისათვის. იქ საშუალო მოსწრების სტუდენტი ნორმაა. გამოცდებზე ჩაჭრა მცირე მნიშვნელობის ინციდენტია და ბავშვები არააგრესიულ გარემოში სოციალიზდებიან. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

1.5 სამსახური

(ფემინურობა–მასკულინობა)

ქალთა და მამაკაცთა სამუშაო მიზნები განსხვავებულია ფემინურ და მასკულინურ კულტურებში.

მასკულიზმში მამაკაცებისათვის მოთხოვნადია მაღალი შემოსავლი, აღიარება, დანაწილების შანსი, პირადი მიღწევების შესაძლებლობა და სხვა. ნათელია, რომ ამ მიზნების განხორციელებას წამდვილად სჭირდება საზოგადოების, ოჯახის და პარტნიორის მხარდაჭერა.

იგივე ტიპის საზოგადოებაში ქალისათვისაუცილებელი არ არის დიდი გამოწვევების წინაშე დგომა, მთავარია მას ჰქონდეს დაცული სამსახური და სტაბილური შემოსავალი(თუნდაც დაბალ ხელფასზე).

მასკულიზმ საზოგადოებაში არსებობს ასეთი გამოთქმა „იცხოვრე, რომ იმუშავო“, ფემინურ საზოგადოებაში კი ამბობენ „იმუშავე, რომ იცხოვრო“. მასკულიზმისათვის საზოგადოებრივი წარმატება მნიშვნელოვანია, ფემინური საზოგადოება კი კეთილდღეობას ირჩევს. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

2. თანასწორობისაკითხი განსხვავებულ კულტურებში

საზოგადოებრივი დისბალანსი ნებისმიერ საზოგადოებაში არსებობს - ზოგიერთ ადამიანს უფრო მეტი ძალაუფლება აქვს, მეტი ფული და მაღალი სტატუსი. მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ის ყველა სფეროში პრივილეგირებულია, ვიდრე დანარჩენები.

არსებობს მოსაზრება, რომ კარგია უთანასწორობა, რადგან ერთ სფეროში მაღალი რანგი, მეორე სფეროში დაბალი რანგით უნდა დაბალანსდეს. ეს პროცესი ზრდის საშუალო კლასს, რომელიც ყველა ასპექტში მაღლა მყოფი და ყველანაირად მაღალ შესაძლებლობებს მოკლებულ ადამიანებს შორის არის მოთავსებული.

ზოგადად სოციალური უთანასწორობა სოციალური კლასების არსებობით ვლინდება. კლასები კი განსხვავდება იმის მიხედვით, რამდენად მიუწვდებათ ხელი და შეუძლიათ ისარგებლონ საზოგადოების მიღწევებით, მაგალითად განათლებით. უმაღლესი განათლება ხომ ინდივიდს, სულ მცირე საშუალო კლასის წარმომადგენლად მაინც აქცევს. (Witkin, H.A. 1977)

დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე საზოგადოებებში ბავშვები მშობლებს უჯერებენ, ხანდახან კი უმცროსი ბავშვები უჯერებენ უფროსებს. პატარებს განსაკუთრებულად უვლიან და არ ელიან მათგან დამოუკიდებლად გადაწყვეტილებების მიღებასა და საკუთარი აქტივობების განსაზღვრას. ამგვარი უთანასწორო ურთიერთობა ოჯახის შემდეგ, სკოლაში გრძელდება – უბრალოდ მშობლის სტატუსს მასწავლებელი ცვლის. მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში მშობელიც და მასწავლებელიც ბავშვს, როგორც თანასწორს ისე ექცევა.

სკოლაში ფიზიკური დასჯის მეთოდები დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ქვეყნებში უფრო ხშირია. ეს ხაზს უსვამს მასწავლებელსა და მოსწავლეს შორის არსებულ უთანასწორო მდგომარეობას. მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში კი მსგავსი ქმედება ბავშვზე ძალადობად არის მიჩნეული. (Halman, L. 2001)

მშობელი-ბავშვის და მასწავლებელი-მოსწავლის როლურ წყვილებს უფროსი-დაქვემდებარებულის როლური წყვილი ემატება და გასაკვირი არაა, რომ ხშირად უფროსს, როგორც მამა-მარჩენალს ისე უყურებენ ხოლმე.

დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში უფროსი და თანამშრომელი, რა საკვირველია ერთმანეთს არათანაბრად მიიჩნევენ. დაქვემდებარებული თანამშრომლები ჩვეულებრივ ელოდებიან ხოლმე მითითებებს სამუშაოს შესასრულებლად. დიდად განსხვავდება მაღალ და დაბალ თანამდებობაზე მყოფთა ხელფასებიც. მუშები შედარებით გაუნათლებლები არიან და მათი შესრულებული სამუშაო დიდი სტატუსით არ სარგებლობს. ასეთ საზოგადოებაში ყველაზე მისაღები უფროსი - კეთილი ავტოკრატია, რომელსაც „მამის“ როლში ხედავენ. რა თქმა უნდა არსებობენ „ცუდი მამების“ სტატუსის მქონე უფროსებიც. დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში ხშირად უფროსებსა და დაქირავებულებს შორის ემოციურად დატვირთული ურთიერთობებია.

დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ქვეყნებში ადამიანებს შორის უთანასწორობა არა მხოლოდ მოსალოდნელია, არამედ სასურველიცაა - ნაკლები ძალაუფლების მქონე ადამიანებს სურთ, რომ სხვებზე დამოკიდებულნი იყვნენ. ეს ჩვეულებრივი მომენთია ორივე მხარისათვის. ნაკლები სტატუსის მქონე ადამიანებს, უკვე სხვაგვარად ცხოვრება აღარც შეუძლიათ და მათ ავტორიტარული ღირებულებები აქვთ. მშობლები თავიდანვე ასწავლიან შვილებს მორჩილებას და უფროსების პატივისცემას. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

ასეთ საზოგადოებაში ჩვეულებრივი სიტუაციაა მკვეთრად გამოხატული იერარქია და პოპულარულია ცენტრალიზაცია. ორგანიზაციებში მეტი ზედამხედველი პერსონალია. ძალა სჯობნის სიმართლეს - ანუ ვისაც ძალაუფლება აქვს, ის კარგი და სწორია. ქვეყნის შიდა პოლიტიკაში ნაკლები დიალოგი და მეტი ძალადობაა, მთავრობების შეცვლაც დიდ სირთულეებთან არის ხოლმე დაკავშირებული. უმეტესად რა თქმა უნდა ასეთ ქვეყნებში არჩევნებს ფუნქცია ეკარგება და ხალხი რევოლუციებს მიმართავს; კორუფციაც აშკარაა და ჩვეულებრივ ისე ხდება, რომ სკანდალებს ჩქმალავენ. (Hickson, D.J., & D.S. Pugh 2001)

საპირისპიროდ, მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში ცდილობენ, რომ ადამიანებს შორის უთანასწორობა შეამცირონ და სოციალურ ურთიერთობებს სიფრთხილით მოეკიდონ. სასურველია არსებობდეს ურთიერთდამოკიდებულება და არა მხოლოდ დაბალი სტატუსის მქონე ადამიანების დამოკიდებულება, მათზე მალლა მდგომებზე.

პოპულარულია დეცენტრალიზაცია და ორგანიზაციებში ნაკლები ზედამხედველია ხოლმე. დაქვემდებარებული თანამშრომლები მეტ კომუნიკაციას და თანამშრომლურ ურთიერთობებს ელიან. დაქირავებულებისათვის უფროსი დემოკრატიის ღირებულებების მქონე უნდა იყოს. ხელის და საოფისე სამუშაოებს თანაბარი სტატუსი აქვს. ჩვეულებრივ, ძალაუფლების გამოყენება კანონიერად უნდა მოხდეს და კეთილისა და ბოროტის კრიტერიუმს აკმაყოფილებდეს. ასეთი საზოგადოება ძირითადად მდიდარ ქვეყნებს აქვს, დიდი საშუალო კლასით. მცირე ძალაუფლების მქონე ქვეყნებში კორუფცია უფრო ნაკლებად იგრძნობა, ხოლო სკანდალი პოლიტიკური კარიერის დასასრულს უდრის. (Hickson, D.J., & D.S. Pugh 2001)

უნდა აღინიშნოს, რომ კულტურებს ღრმა ფესვები აქვთ გადგმული და მათი შეცვლა, როგორც თავიდანვე ვთქვით საკმაოდ რთულია და შეიძლება ითქვას რამდენიმე თაობას მოიცავს. ასევე, იმასაც უნდა გაესვას ხაზი, რომ სწრაფი ეკონომიკური განვითარების ქვეყნები ინდივიდუალიზმისაკენ გადაიხარნენ - ასეთ შემთხვევაში მაინც გამონაკლისია იაპონია, რომელმაც ოჯახში, სკოლასა და სამუშაო სფეროში გამოკვეთილად კოლექტივისტური ელემენტები შეინარჩუნა, თუმცა არავინ იცის სადამდე გაგრძლდება ეს. არსებობენ ისეთი ქვეყნებიც, რომლებიც უფრო და უფრო ღარიბდებიან და მეტად კოლექტივისტურები ხდებიან და თუ ღარიბსა და მდიდარ ქვეყნებს შორის განსხვავებები გაიზრდება, შესაბამისად დიდი იქნება ზღვარი კოლექტივიზმსა და ინდივიდუალიზმს შორის. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

3. ადამიანების დამოკიდებულება განსხვავებულის მიმართ

ადამიანებს განსხვავებული დამოკიდებულება აქვთ სიახლეების მიმართ. ზოგი თვლის, რომ განსხვავებული საშიშია და ცდილობს თავი აარიდოს გაურკვეველობას, ზოგს კი არანაირი რეაქცია არ აქვს მსგავსი საკითხისადმი.

არსებობს ცნება – გაურკვეველობის თავიდან არიდება, რომელიც გადმოტანილია ამერიკელი ორგანიზაციული სოციოლოგის - ჯეიმს მარჩის ნაშრომიდან, თუმცა რა თქმა უნდა მსგავსი საკითხი ყველა ქვეყანაში და ინსტიტუტშია.

ალბათ, არ არსებობს ადამიანი, რომელიც ზუსტად განჭვრეტს თავის მომავალს, ამ გაურკვეველობის თავიდან ასაცილებლად ტექნოლოგიის, კანონმდებლობისა და რელიგიის დახმარებით გამოინახაახალი გზები. კანონების და წესების შემოღების მიზანი, ადამიანთა ქცევის განსაზღვრაა. ტექნოლოგია ეხმარება ადამიანებს სულ ცოტა ამინდის პროგნოზის განსაზღვრაში, რელიგია კი ისეთი სახის გაურკვეველობასთან შეგუებაში, რომლისგანაც თავს ვერაფერს დაიცავს. (ჰოფსტედე, & ჰოფსტედე გ. ; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

გაურკვეველობა სუბიექტური შეგრძნებაა და მას ყველა თავისებურად აღიქვამს. ზოგჯერ ადამიანს გაურკვეველობის გამო შფოთვის პრობლემები უჩნდება. შფოთვა ფსიქოლოგიური და ფსიქიატრიული ტერმინია და გამოხატავს ადამიანის სულიერ მდგომარეობას, „როდესაც ადამიანი დაწყნარებული არ არის და იმაზე ღელავს, რაც შეიძლება მომავალში მოხდეს“. (ჰოფსტედე, & ჰოფსტედე გ. ; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

ქვეყნებში შფოთვის დონე განსხვავებულია. შფოთვის მაღალი მაჩვენებლით გამორჩეული კულტურები ამავე დროს ექსპრესიული კულტურებიცაა, რომლებიც მოიცავს ისეთ ხალხს, ვინც ხმამაღლა საუბრობს, ლაპარაკისას ხელებს იქნევს, ყვირის, მაგიდაზე მუშტს ურტყამს და სხვა.

შესაბამისად პირიქით, დაბალი ექსპრესიულობით ხასიათდება ის ერები, სადაც შფოთვის დონე შედარებით დაბალია. (ჰოფსტედეგ., & ჰოფსტედე გ. ; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

არსებობს შფოთვის მოხსნის სხვადასხვა საშუალება, როგორცაა სასმელი, მსუბუქი ნარკოტიკი, ჰობი - რაც საკმაოდ გამოსადეგია ისეთი ქვეყნებისთვის, სადაც ცდილობენ ექსპრესიულები არ იყვნენ და შფოთვისა და ნეგატიურ ემოციებს შინაგანად ინახავენ. მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ იაპონია, რაღაც დონით კორეა და ტაივანიც, სადაც ადამიანები უემოციოდ იქცევიან, თუმცა ძალიან გავრცელებულია სამსახურის შემდეგ დასალევად წასვლის ჩვევები. ასეთი შეკრებების დროს, ისინი დაგროვილი აგრესიისა და ნეგატიური ემოციებისაგან იცლებიან და მეორე დღეს ჩვეულებრივად აგრძელებენ ყოველდღიურ ცხოვრებას.

რაც შეეხება, შფოთვის ინტენსიობის დაბალ მაჩვენებელს, ასეთ ქვეყნებში ადამიანებს ქრონიკული ფსიხომი აწუხებთ. საზოგადოება უფერული და ერთფეროვანია დასტიმულისათვის ის დიდი რაოდენობით კოფეინის შემცველ პროდუქტს მოიხმარს.

გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან პირდაპირ კავშირშია რასიზმი, რომელიც ოჯახში იბადება, ანუ პირველადი დაპროგრამების ადგილას. მშობლებისაგან ბავშვები სწავლობენ, რომ გარკვეული კატეგორიის ადამიანები საშიშები ან ბინძურები არიან. ხანდახან კი ბავშვებს ეუბნებიან, რომ სხვა სოციალური, ეთნიკური, რელიგიური ან პოლიტიკური ჯგუფების წარმომადგენლებთან თამაში არ შეიძლება. ასევე ასეთი გზით ასწავლიან ბავშვებს იდეების დანაწევრებას - ზოგი იღუპა „ბინძურია“ და დაუშვებელია მისი გათიქრებაც კი.

გაურკვევლობის თავიდან არიდების ძლიერი საშუალება ქსენოფობიის დევიზშიც უღერს „ ის, რაც განსხვავებულია, საშიშია“. (Witkin, H.A. 1977)

იქ სადაც გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით დაბალი მაჩვენებელია -არ არის დიდი ვნებათაღელვა და ადამიანები თლიან, რომ „ ის რაც განსხვავებულია, საინტერესოა“. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით ძლიერი მაჩვენებელი სადაცაა, იქ სტუდენტები თავს არიდებენ ზედმეტ დისკუსიებს, მათ სტრუქტურირებული სასწავლო სიტუაციები ურჩევნიათ და კონცენტრირებულნი „სწორ პასუხებზე“ არიან - მასწავლებლებმა ყველაფერი უნდა იცოდნენ; ასეთ კულტურულ გარემოში ძნელად ხდება ახალი პროდუქტებისა და ტექნოლოგიების ათვისება და ის ძირითადად კონსერვატიული ინვესტიციებით ხორციელდება. იმ ქვეყნებში სადაც გაურკვევლობა ჩვეული ცხოვრების ნაწილია და ყოველი მომდევნო დღე მისაღებია ისეთი, როგორც არის - ადამიანებს ნაკლებად ანუხებთ სტრესი და შფოთვა. ისინი არ არიან აგრესიულები, ლმობიერი წესებით ზრდიან ბავშვებს, ხალხი კი ბედნიერია; (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

იქ, სადაც გაურკვევლობა ნაკლებ შფოთვას იწვევს სტუდენტებს უყვართ დისკუსიები, მასწავლებელს კი თავისუფლად შეუძლია თქვას „არ ვიცი“; ამ კულტურაში ადვილად ხდება ტექნოლოგიური და ინტერნეტ სიახლეების ათვისება. უყვართ რისკიანი ინვესტიციებიც.

ასეთ კულტურულ გარემოში ტოლერანტულები არიან განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფების მიმართ, ეხმარებიან ლტოლვილებს, ცდილობენ ის რელიგიური ჭეშმარიტებები რისიც სწამთ სხვებს თავს არ მოახვიონ და პატივი სცენ ერთმანეთის შეხედულებებს. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

ზოგადად წესები, კანონები და დადგენილებები ადამიანების ქცევაში გაურკვევლობების თავიდან ასაცილებლად არის გამოგონილი, თუმცა არსებობს დაუნერვლი წესები, რომლებიც ასევე არეგულირებს ქცევებს. გაურკვევლობის თავიდან აცილების ძლიერი მაჩვენებლისას უფრო მეტი ასეთი წესი და კანონია, ვიდრე გაურკვევლობის თავიდან აცილების მხრივ სუსტი მაჩვენებლისას.

გაურკვევლობის თავიდან აცილების ძლიერი მაჩვენებელი საფუძველს უყრის ეთნიკურ მიკერძოებულობას, ქსენოფობიას, ფუნდამენტალიზმს და აგრესიულ ნაციონალიზმს. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

4.ურთიერთობები ეთნიკურ ჯგუფებს შორის

(ემიგრაცია და მოკლე ვიზიტი)

კულტურათმორის ურთიერთობებს თან სდევს ფსიქოლოგიურ-სოციალური პროცესები. მაგალითად სხვა ქვეყანაში ჩასვლის პირველ ეტაპზე ვიზიტორიეფორიას განიცდის ანუმგზავრობით და ახალი ადგილის ნახვით გამონვეული მოჭარბებული ემოციები ეუფლება,რომელიცთანდათან კულტურულ შოკში გადადის.

კულტურული შოკის ეტაპი უკვე საკმაოდ მტკივნეული გადასატანია, რადგან ადამიანამ დროს იღებსახალ ინფორმაციასგარკვეული ღირებულებების შესახებ დამასთან შეგუება უჭირს.ამას ემატებაადრეულ ასაკში ქვეცნობიერშიდაპროგრამირებული ღირებულებები, რომელიცმასში არსებობს. სწორედ ამ ღირებულებებზეა დაფუძნებული კულტურის გააზრებული მანიფესტაციები: რიტუალები, გმირები და სიმბოლოები. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

ხშირია შემთხვევა, როდესაცუცხო ქვეყანაში ჩასულიადამიანი მასპინძელივითმოქცევასცდილობს, მაგრამ ნაკლებად სავარაუდოა, რომ მანუცხო ქვეყნის ღირებულებების ძირფესვიანი შეცნობაშეძლოს. ასეთი ადამიანი გარკვეულწილად უბრუნდება ჩვილის გონებრივ მდგომარეობას და ცდილობს ხელახლა შეითვისოს უმარტივესი ქცევის ნორმები, რაც მასში იწვევს დაუცველობის, ტანჯვის და უმწეობის შეგრძნებებს. ხშირად მას სძულს თავისი მასპინძელი ქვეყანა და ეს შეგრძნებები მის ფიზიკურ დაუძლურებასა და ტკივილშიც კი გადადის.კულტურული შოკის ეტაპის გადალახვას ადამიანი ადაპტირებამდე მიჰყავს.

არსებობს შემთხვევები როდესაც ზოგიერთმა ბიზნესკომპანიამ კულტურული შოკის გამო მივლინება დროზე ადრე შეწყვეტა. ექსპატრიანტის მიერ დაფიქსირებულა თვითმკვლელობის და თვითმკვლელობის მცდელობის შემთხვევებიც. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

პირველ ეტაპზე მასპინძელ ქვეყანას უცხოელების მიმართ აქვს ინტერესი- გარკვეული სახის ეიფორია და საინტერესო აღმოჩენები უცხო კულტურაში. თუ ჩამოსული დიდი ხნით რჩება ქვეყანაში, მაშინ იწყება მეორე ფაზა რასაც ეთნოცენტრიზმი ეწოდება. ამ ფაზაში, მასპინძლები სტუმრებს გარკვეული სახის სტანდარტებით აფასებენ და ეს შეფასება უფრო ხშირად უარყოფითია ხოლმე. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

ჩამოსულმა შეისაძლოა ისეთი მანერები გამოავლინოს, რაც თავისი კულტურისთვის აბსოლუტურად მისაღებია, მასპინძლისათვის კიმიუღებელი. როცა უცხოელები ქვეყანაში იშვიათად ჩამოდიან, მაშინ მასპინძლები ინარჩუნებენ ეთნოცენტრიზმს, სადაც თავიანთი სამყარო წარმოდგენილი აქვთ სამყაროს ცენტრად. ხოლო როცა მასპინძლებს ხშირი ურთიერთობა აქვთ უცხოელებთან, მაშინ მასპინძელი ქვეყანა გადადის პოლიცენტრიზმში. ეს კი უკვე ის ეტაპია, როდესაც ხდება ადამიანების სხვადასხვა სტანდარტით შეფასება (Witkin , H. A. 1977

გაურკვეველობის თავიდან ამცილებელი კულტურები უფრო ხშირად ეწინააღმდეგებიან ხოლმე პოლიცენტრიზმს, ვიდრე გაურკვეველობის მიმღები კულტურები. თუმცა ისიც აღსანიშნავია, რომ შიდა ჯგუფებში ყოველთვის არიან გამონაკლისები - მაგალითად არატოლერანტულ კულტურებში შეიძლება შევხვდეთ ტოლერანტ მასპინძლებს .

ქსენოფილიის მაგალითები (ყველაფერი უკეთესია სხვა კულტურებში) ასევე გამოუყენებელია ჯანსაღი კულტურათმორის ურთიერთობებისათვის.

განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფებისა და კულტურების წარმომადგენელთა შეხვედრები ყოველთვის ხელს არ უწყობს მათ დაახლოებას და ურთიერთთანამშრომლობას.

პირიქით, ხანდახან ის უფრო მეტად კეტავს თითოეულ ჯგუფს საკუთარ იდენტობაში (სხვა ჯგუფის წევრები აღიქმებიან არა როგორც ინდივიდები, არამედ მათ მიმართ ყალიბდება გარკვეული სტერეოტიპული დამოკიდებულება). (Witkin , H. A. 1977)

კულტურული განსხვავებების თვალსაზრისით ინტეგრაცია ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებში უფრო მარტივია, ვიდრე კოლექტივისტურში. ეს ნიშნავს იმას, რომ მასპინძელი ქვეყანა სრულუფლებიან წევრებად იღებს უმცირესობის წარმომადგენლებს და ამ უკანასკნელთაგან არ მოითხოვს კავშირისგანწყვეტას საკუთარ ფესვებთან და იდენტობასთან.

არსებობს ასიმილაციის შემთხვევები, როდესაც - უმცირესობის წარმომადგენლები, კარგავენ განმასხვავებელ ნიშნებს და ერწყმიან მასპინძელ კულტურას, თუმცა ეს იშვიათად ხდება. (Witkin , H. A. 1977)

5.ორგანიზაცია და მისი თანამშრომლები

5.1 ეროვნული და ორგანიზაციული კულტურა

ეროვნული კულტურა გავლენას ახდენს ორგანიზაციის კულტურაზე. როდესაც ქვეყანაში გაურკვევლობის თავიდან აცილებისა და ძალაუფლებრივი დისტანციის მაჩვენებელი მაღალია, ეს უმეტეს შემთხვევაში აისახება ორგანიზაციულ კულტურაზეც, რაც გამოიხატება დაგეგმვისა და კონტროლის მექანიზმში. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

დაგეგმვასა და კონტროლს ხშირად უკავშირებენ რაციონალურ ფესვებს, თუმცა ისინი ნაწილობრივ რიტუალური ხასიათისაა, რაც რთულს ხდის მის შეფასებას, რადგან ყოველთვის იქნებიან ისეთი ადამიანები ვისთვისაც ეს მნიშვნელოვანია და პირიქით.

როდესაც კომპანიები საერთაშორისო ასპარეზზე გადიან, მათი დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემა ეროვნული კულტურის დიდ ზეგავლენას განიცდის. (Glasl, F. & livegoed, B. 2004)

5.2 ორგანიზაციული კულტურის განზომილებები

არასებობს ორგანიზაციული კულტურის განზომილებები, ისევე როგორც როგორც ეროვნული. აღნიშნული ემპირიულად მიღებული შედეგია და ამიტომაც ცვალებადია. საბოლოო სახით იგი შემდეგნაირად ჩამოყალიბდა:

1. პროცესებზე ორიენტაცია - შედეგებზე ორიენტაცია;
2. თანამშრომლებზე ორიენტაცია - სამუშაოზე ორიენტაცია;
3. ადგილობრივი-პროფესიული;
4. ღია სისტემა- ჩაკეტილი სისტემა;
5. მსუბუქი კონტროლი - მკაცრი კონტროლი;
6. ნორმატიული-პრაგმატული (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

პროცესზე ორიენტირებულ კულტურაში ადამიანები თავს არიდებენ რისკებს და მხოლოდ შემზღვეველ ძალისხმევას ხარჯავენ თავიანთ სამუშაოზე. მათი ყოველი სამუშაო დღე მეტ-ნაკლებად ერთმანეთს ჰგავს. (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

შედეგებზე ორიენტირებულ კულტურაში ადამიანები უცხო სიტუაციაში თავს კომფორტულად გრძნობენ, სამუშაოსუთმობენ ძალისხმევის მაქსიმუმს და ყოველ დღეს ახალი გამოწვევებით ხვდებიან. (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

აღნიშნული განზომილებისათვის რთულია შედეგზე ორიენტირებულ პოლუსს არ მიენიჭოს „დადებითი“ ხოლო პროცესზე ორიენტირებულს კი „უარყოფითის“ იარლიყი, თუმცა არსებობს ოპერაციების გარკვეული კატეგორია, რომელსაც მნიშვნელოვნად სჭირდება პროცესებზე ორიენტირება. მაგალითად მედიკამენტების წარმოებისას მნიშვნელოვანი სწორედ პროცესებზე

ორიენტირებაა, რადგან ეს ის შემთხვევაა, როდესაც რუტინაზე დაფუძნებულ გარემოში საჭიროა რისკების თავიდან აცილება. აქედან გამომდინარე, შედეგებზე ორიენტირება ყოველთვის მისაღები არ არის და პირიქით, გარკვეული შემთხვევების გარდა მხოლოდ პროცესებზე ორიენტირება ვერ მოიტანს დადებით შედეგებს.

მეორე განზომილება ერთმანეთს უპირისპირებს **თანამშრომლებზე (თანამშრომლებზე ორიენტაცია) და სამუშაოს შესრულებაზე ზრუნვას (სამუშაოზე ორიენტაცია)**. თანამშრომლებზე ორიენტირებულ კულტურაში ადამიანები გრძნობენ, რომ ორგანიზაციაში მათი პირადი პრობლემების გათვალისწინება ხდება, კომპანია ზრუნავს მათზე და მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს ჯგუფები ან კომისიები მიიღებენ. (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

სამუშაოზე ორიენტირებულ განყოფილებებში, კი ადამიანები სამუშაოს შესრულების თვალსაზრისით ძლიერ ზენოლას განიცდიან(მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს ინდივიდები იღებენ და არა ჯგუფები)და მიაჩნიათ, რომ ორგანიზაცია მხოლოდ მათი საქმით არის დაინტერესებული. (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

მესამე განზომილება ერთმანეთს უპირისპირებს განყოფილებებს, რომლის **თანამშრომლები თავიანთ იდენტობას მეტწილად ორგანიზაციიდან გამომდინარე აყალიბებენ** ან სამუშაოს უკავშირებენ (პროფესიული)(Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

პირველი ტიპის კულტურის შემთხვევაში ორგანიზაციის წევრები გრძნობენ, რომ ორგანიზაციის ნორმები გავლენას ახდენს მათ ქცევებზე, როგორც სამსახურში ისე სამსახურის გარეთ. ახალი თანამშრომლების დაქირავებისას ორგანიზაცია ითვალისწინებს მათ სოციალურ და ოჯახურ მდგომარეობას, როგორც კომპეტენტურობას კონკრეტულ სამუშაოში; თანამშრომლები არ იყურებიან შორეულ მომავალში.

მეორე მხრივ პროფესიული კულტურის მატარებელი ორგანიზაციის წევრები თვლიან, რომ პირადი ცხოვრება მხოლოდ მათი საქმეა და არა კომპანიის; ისინი გრძნობენ, რომ ორგანიზაციაში

მათი დაქირავება ხდება მხოლოდ შესასრულებელი სამუშაოს თაღსაზრისით კომპეტენტურობის გათვალისწინებით.

მეოთხე განზომილება **ღია და დახურული სისტემებისდაპირისპირებაა**. ღია სისტემის წარმომადგენლები თვლიან, რომ მათი ორგანიზაცია ღიაა ახალმოსულების და გარეშე პირების მიმართ; თანამშრომლებს მხოლოდ რამდენიმე დღე სჭირდებათ იმისათვის, რომ თავი „სახლში“ იგრძნონ. (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

დახურული სისტემის შემთხვევაში კი, ოგანიზაცია და თანამშრომლები აღიქმებიან, როგორც ჩაკეტილები თვით კომპანიის წევრებისთვისაც კი; მხოლოდ განსაკუთრებულ და გამორჩეულ ადამიანებს შეუძლიათ ამ ორგანიზაციაზე მორგება - ახალ თანამშრომლებს უჭირთ კონტაქტი და დრო სჭირდებათ შესაჩვევად (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

მეხუთე განზომილება გამოხატავს ორგანიზაციაში **შიდა სტრუქტურების ხარისხს**.გამოვლინდა, რომ მსუბუქი კონტროლის მქონე ორგანიზაციული განყოფილებების თანამშრომლებს აქვთ განცდა, თითქოს არავინ ფიქრობს ხარჯებზე, ზუსტ ვადებსა და თანამშრომლებზე. იქ კომპანიასა და სამუშაოზე ხუმრობა არაფრად მიაჩნიათ. (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

მკაცრი კონტროლის მქონე ორგანიზაციაში კი ადამიანები თავიანთ ორგანიზაციას აღწერენ, როგორც ვადების შესრულების მხრივ პუნქტუალურ და ხარჯების დაზოგვაზე ორიენტირებულს, სადაც მიუღებელია კომპანიაზე ხუმრობა. სტატისტიკურად მკაცრი ფორმალური კონტროლის სისტემა ასოცირებულია მკაცრ დაუნერეულ ნორმებთან და წესებთან ჩაცმისა და მოქცევის სტილთან მიმართებაში. (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

და ბოლოს, მეექვსე განზომილება დაკავშირებულია **მომხმარებელზე, კლიენტზე ორიენტირებულობის საკმაოდ პოპულარულ ცნებებთან**.

პრაგმატულ ორგანიზაციულ ერთეულში ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მომხმარებლის და კლიენტის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას; პრაგმატული ორგანიზაციული ბაზარი

კისამყაროსთან მიმართებაში დასმულ ამოცანად განიხილავსმყარი და დაურღვეველი წესების დანერგვას სადაც შედეგები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე სწორი პროცედურები (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

ასევე შესაძლებელია გამოიყოს ორგანიზაციაში არსებული სამი სუბკულტურა: პროფესიული, ადმინისტრაციული და კლიენტებთან ურთიერთობის(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

პირველი სუბკულტურა აერთიანებს ყველა მენეჯერს და თანამშრომელს, რომელთა სამუშაოც, ჩვეულებრივ უმაღლეს განათლებას საჭიროებს(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

მეორე სუბკულტურაში გაერთიანებულია ყველა ის თანამშრომელი, რომელიცმუშაობს ადმინისტრაციულ, კლერკულ დეპარტამენტებში(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

მესამე სუბკულტურა აერთიანებს იმ თანამშრომლებს, რომლებსაც პირდაპირი ურთიერთობა აქვთ კლიენტებთან (გაყიდვებში მომუშავე, კლიენტთა საჩივრებზე, მოთხოვნებზე პასუხისმგებელი თანამშრომლები)(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

5.3 ორგანიზაციული კულტურა ინდივიდუალური აღქმების მიხედვით

ინდივიდუალური აღქმების მიხედვითორგანიზაციული კულტურა შეიძლება ასე დაჯგუფდეს:

1. **გაუცხოება** - მდგომარეობა, როდესაც ყველა აღქმა ნეგატიურია. გაუცხოებული რესპოდენტები ორგანიზაციას აფასებენ, როგორც ნაკლებად პროფესიულს და მიიჩნევენ, რომ მენეჯმენტი შორს არის თანამშრომლებისაგან. ორგანიზაციაში ნაკლებად ენდობიან კოლეგებს და ორგანიზაციას აღიქვამენ, როგორც მოუწესრიგებელს. ასეთ სიტუაციაში თანამშრომლებს

ორგანიზაციის მიმართ აქვთ აგრესიული დამოკიდებულება და ნაკლებ ინტეგრაციას ხედავენ ორგანიზაციასა და თანამშრომლებს შორის. გაუცხოება უფრო ძლიერია იმ თანამშრომლებს შორის, რომლებიც შედარებით ახალგაზრდები, ნაკლებად განათლებულები არიან და უფრო არამენეჯერული პოზიციები უკავიათ(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

2. **სამუშაოს მიმართ ერთგულება**, რასაც მკვლევარები „ვორკოჰოლიზმს“ უწოდებენ. ეს მაშინ, როდესაც თანამშრომლებისთვის სამუშაო უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე თავისუფალი დრო. სამუშაოს მიმართ ასეთი სახის ერთგულება ახალგაზრდა, მეტად განათლებულ, მამრობითი სქესის თანამშრომლებშია მიღებული, განსაკუთრებით მაშინ თუ მათ მენეჯერული პოზიციები უკავიათ(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

3. **მიღწევის პიროვნული სურვილი** - მაგალითად ორგანიზაციის წარმატებაში წვლილის შეტანის და საკუთარი წინსვლის, განვითარების სურვილი(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

4. **პიროვნების მასკულინობა** - როდესაც მშობლები მიმართავენ შვილების ნახალისებას, რომ ისინი საუკეთესოები იყვნენ ყველგან(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

5. **მონესრიგებულობა** - ორგანიზაციას უფრო მონესრიგებული უფრო დისციპლინირებული თანამშრომლები ჰყავს და ესეთი გარემო, როგორც ნორმა ისე აღიქმება(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

6. **ავტორიტარიზმი** - როდესაც სასურველი არ არის კითხვის ნიშნის ქვეშ იყოს მენეჯმენტის ავტორიტეტი. ავტორიტარიზმი ძლიერადაა გამოხატული, უფრო განათლების დაბალი დონის მქონე, მდებრობითი სქესის თანამშრომლებში(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციული კულტურის ხედვის სისტემური პიროვნებათა შორისი განსხვავება ყველაზე დიდი ალბათობით თვით პიროვნებაზეა დამოკიდებული.

5.4 ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება

ორგანიზაციული კულტურა შესაძლებელია შეიცვალოს საჭიროებების მიხედვით. ის „რბილი“ მახასიათებელია, მაგრამ მისი შეცვლა საკმაოდ „ძლიერ“ საშუალებებს საჭიროებს. ორგანიზაციული ცვლილებებისათვის ტარდება სტრუქტურული, პროცედურული და პერსონალთან დაკავშირებული პროცედურები.

სტრუქტურული ცვლილებები შეიძლება ითვალისწინებდეს დეპარტამენტების დახურვას, სხვა ახალი დეპარტამენტების გახსნას, საქმიანობის შერწყმას ან დანაწევრებას, ადამიანების ან ჯგუფების გეოგრაფიულ გადაადგილებას (Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

რაც შეეხება პროცედურულ ცვლილებებს, ის გულისხმობს ახალი პროცედურების დანერგვას, კონტროლის შემცირებას ან ახალი კონტროლის მექანიზმების შემოღებას, ავტომატიზაციის დანერგვას ან შეწყვეტას და კომუნიკაციის შემცირებასა და ახალი საკომუნიკაციო კავშირების შექმნას (Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

პერსონალთან დაკავშირებული ცვლილებები ნიშნავს ახალი თანამშრომლების დაქირავებას და მათი დანინაურების პოლიტიკას. ამ პროცესის მსვლელობისას აუცილებლად

გათვალისწინებული იყოს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის როლი(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

კულტური ცვლილების შემთხვევებში ყველაზე პოპულარული ტრენინგპროგრამებია, თუმცა ტრენინგი ეფექტურია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ტრენინგის მონაწილეს თავად სურს მისი გავლა, მზადაა ცვლილებისათვის და ჩართულია აღნიშნულ პროცესში.

კულტურული ცვლილებების განხორციელებისას დიდი ყურადღება ექცევა ახალ სიმბოლოებს. ისინი ადვილად შესამჩნევია – ახალი სახელი, ლოგო, ახალი ფორმები, სლოგანები და ა.შ. ყველაფერი ეს, კორპორაციული იდენტობის მოდურ მხარეს მიეკუთვნება (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედეგ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგოშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

სიმბოლოები კულტურის მხოლოდ ზედაპირული ნაწილია. ახალი სიმბოლოები გმირების, რიტუალებისა და ძირითადი ლიდერების ღირებულებათა უფრო ფუნდამენტური დონეებიდან მომდინარე მხარდაჭერის გარეშე, რეალურად არათერს ნიშნავს და ძალიან სწრაფად კარგავს ეფექტს. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედეგ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგოშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

6. ინტერპერსონალური ურთიერთობები

6.1 მმართველი და მასზე დაქვემდებარებული პირები

ინტერპერსონალური ურთიერთობები ორგანიზაციაში ფუნდამენტური საკითხია. იგი სცილდება ბიზნესის საზღვრებს და შეიძლება ითქვას ფსიქოლოგიის ძირითად საკითხად ითვლება. ამიტომ, ფსიქოლოგიას უდიდესი როლი ენიჭება ბიზნესში. თავის დროზე

პროგრესისკენ სწრაფვამ ადამიანს ეთიკური ნორმების შემოღება საკუთარ თავზე აალებინა. ეთიკის ძირითადი საკითხია იმის გარკვევა, თუ რა არის „კარგი“ და რა „ცუდი“, ანუ სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ ფასეულობების გადახედვა.

არსებობს ორი სახის ეთიკა - ავტორიტარული და ჰუმანური. ავტორიტარულ ეთიკაში, რა თქმა უნდა ავტორიტეტი ადგენს კანონებს და ქცევის ნორმებს. ის განსაზღვრავს რა არის ადამიანისთვის კარგი და რა ცუდი. ჰუმანურ ეთიკაში, კი ადამიანი თავად არის ნორმების შემოქმედის და შემსრულებელიც, თავად ქმნის მათ, აწესრიგებს და ემორჩილება (Craig E. Johnson, 2011)

ჰუმანისტურ ეთიკაში იგულისხმება, რომ ადამიანი მხოლოდ იმ შემთხვევაშია ცოცხალი, თუ იგი თვითგანვითარებაზე ზრუნავს და ამ მიმართულებით ქმნის ქცევის ეთიკურ ნორმებს. შესაბამისად, ამ მოსაზრების მიხედვით, თუ ადამიანი არ ზრუნავს თვითგანვითარებაზე ის მკვდარია (Craig E. Johnson, 2011)

მრავალეთნიკურ ორგანიზაციაში დიდი მნიშვნელობა აქვს მმართველი გუნდის თანამშრომლების მიმართ დამოკიდებულებას. არსებობენ მმართველები - რომლებიც ორგანიზაციაში ავტორიტეტებად არიან მიჩნეულნი და არსებობენ მმართველები, რომლებიც კოლეგებად არიან აღიარებულნი თავიანთ დაქვემდებარებულების მიერ.

შეიძლება ითქვას, რომ არსებობს ორი სახის ავტორიტეტი - რაციონალური და ირაციონალური.

რაციონალური ავტორიტეტი სათავეს კომპეტენციიდან იღებს. ის ისეთი ადამიანია, რომლის ავტორიტეტსაც საზოგადოება პატივს სცემს და კომპეტენტურად ართმევს თავს თავის მოვალეობას. ასეთ ადამიანს არ სჭირდება თანამშრომლების დაშინება, ან მათი რაიმე სახით გაკვირვება და აღფრთოვანება. მანამ, სანამ ასეთ მმართველს საქმის კომპეტენტურად კეთება შეუძლია, ის გააგრძელებს თავის პოზიციაზე ყოფნას. ესეთი ავტორიტეტი დროებითია და მისი აღიარება, მის ქმედითობაზეა დამოკიდებული (Craig E. Johnson, 2011)

ირაციონალური ავტორიტეტის დასახასიათებლად ყოველთვის „ძალაუფლება“ გამოიყენება. ეს ძალაუფლება არის ფიზიკური და მენტალური, რეალური ან პირობითი და მას მხოლოდ ამ ავტორიტეტის გავლენის ქვეშ მოქცეული შიში წარმოშობს. რა თქმა უნდა ირაციონალური ავტორიტეტი უთანასწორო ურთიერთობებზეა აგებული(Craig E. Johnson, 2011)

რაციონალური ავტორიტეტი, ორგანიზაციებში ლიდერის სახელითაა ცნობილი, ხოლო ირაციონალური ბელადის სახელით. სამწუხაროდ, დღეს ორგანიზაციულ სამყაროში ბევრი ბელადი არსებობს, რომლებსაც ემინათ თავიანთი არაკომპეტენტურობის გამოაშკარავების მათთვის უპატივებელი ცოდვა დაუმორჩილებლობა და მიღებულ აქსიომებში დაეჭვება.

თუ ორგანიზაცია დაინტერესებულია საკუთარი თანამშრომლების პოტენციალის გამოვლენით, მაშინ მას რაციონალური ავტორიტეტი ანუ ლიდერი დასჭირდება. ამ შემთხვევაში ის შეძლებს თვითგანვითარებაზე და შედეგზე ორიენტირებული ადამიანების შერჩევას და მათთან თანაარსებობას სამუშაო გარემოში(Craig E. Johnson, 2011)

ავსტრალიის, ბრიტანეთისა და აშშ - ის მსგავსი ინდივიდუალისტური და ამავე დროს მასკულიზური ქვეყნების ლიტერატურაში მასკულიზური ლიდერის რომანტიულად გამოსახვა პოპულარულია. რაც შეეხება ფემინურ კულტურებს, მაგალითად სკანდინავიურ ქვეყნებში მოკრძალებული ლიდერი მოსწონთ.

არსებობენ კულტურები, რომლებსაც პატერნალისტური და დამარწმუნებელი ლიდერი იზიდავთ და არსებობენ კულტურები, რომლებიც მოთათბირე და დემოკრატიული ლიდერი აღაფრთოვანებთ.

გაკრიტიკების შემდგომი რეაქციის მიხედვით შესაძლებელია ლიდერსა და ირაციონალურავტორიტეტებს შორის განსხვავების დანახვა.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი საკითხია მმართველისა და მასზე დაქვემდებარებული პირების ურთიერთობა თუ ისინი მმართველისაგან განსხვავებულები არიან ეთნიკური

წარმომავლობის მიხედვით და ვერ მოახერხეს ასიმილირება. ასეთ სიტუაციაში უფრო მეტი კომუნიკაციის პრობლემა და დისკრიმინაციის ფაქტები იჩენს თავს, ვიდრე საერთო კულტურის მქონე პირებს შორის.

არაბი თანამშრომლისთვის შესაძლებელია კომფორტული არ აღმოჩნდეს ისეთი მმართველი, რომელსაც კოლეგიური და ლოიალური ურთიერთობები აქვს თავის დაქვემდებარებულ პირებთან და შესაბამისად მათ შორის მცირე ძალაუფლებრივი დისტანცია არსებობს. არაბი თანამშრომელი აღნიშნულ მმართველს ავტორიტეტად ვერ აღიქვამს და შესაბამისად ასეთი ლიდერის აზრი არ იქნება მისთვის მნიშვნელოვანი.

და პირიქით, არაბი მმართველი ვერ შეეგუება ინდივიდუალისტ თანამშრომელს, რომელიც ყველა საკითხზე ღიად და პირდაპირ საუბრობს.

6.2 ორგანიზაციული კულტურის აღქმა თანამშრომლების მიერ

თანამშრომლებს უნდა შეეძლოთ ორგანიზაციული კულტურის სრულად გააზრება და ათვისება, სხვა შემთხვევაში მათ გაუჭირდებათ ორგანიზაციაში არსებობა. შეგვიძლია განვიხილოთ სხვადასხვა მახასიათებელი კონკრეტულად ორგანიზაციული კულტურის შესახებ.

1. თანამშრომლების მიერ საკუთარი თავისა და ორგანიზაციაში თავისი ადგილის გაცნობიერების აუცილებლობა.

2. ურთიერთობის კომუნიკაციური სისტემა - ზეპირი და წერიტი, ვერბალური და არავერბალური და სხვა.

3. თანამშრომელთა გარეგნული იერის, ტანსაცმლისა და თავის სამსახურში წარდგენის ნორმები და ფორმები;

4. ორგანიზაციული ტრადიციების აღქმა – იქ არსებული რიტუალები, დროის მიმართ დამოკიდებულება, ადამიანების ერთმანეთის მიმართ დამოკიდებულება,

5. ორგანიზაციული ფასეულობები (Craig E. Johnson, 2011)

მრავალეთნიკურ ორგანიზაციაში მუშაობა საინტერესო პროცესია, რადგან იქ თავს იყრიან კულტურულად განსხვავებული ადამიანები, რომლებსაც სხვადასხვა ღირებულებები აქვთ. მულტიეთნიკური ორგანიზაციის არსებობა, პირველ რიგში ორგანიზაციის კულტურიდან მომდინარეობს. შესაბამისად, ორგანიზაცია, მისი მმართველი რგოლი და იქ მომუშავე ადამიანები მზად არიან იმისათვის, რომ განსხვავებული ეთნოსის, რელიგიისა და ღირებულებების ადამიანებთან მოუწვევთ კომუნიკაცია და საერთო მიზნებისთვის გუნდურად მუშაობა.

მოუხედავად იმ ინფორმაციულობისა, რომელიც თავიდანვე აქვთ ორგანიზაციის წევრებს ხანდახან ისინი მზად მაინც არ არიან ხოლმე განსხვავებულის მისაღებად და ქსენოფობიური გამოვლინებები ახასიათებთ. განსხვავებულის მიღება და აღიარება დასწავლადი პროცესია, თუმცა მაინც დიდი მნიშვნელობა აქვს იმ გარემოს, სადაც ადამიანი „დაპროგრამდა“ - როგორც ვთქვით აქ იგულისხმება ოჯახი, სკოლა, სოციალური გარემო, უნივერსიტეტი და სხვა. შესაძლებელია,

ადამიანმა თქვას რომ მას არ აქვს პრობლემა განსხვავებული კულტურის ადამიანებთან ურთიერთობის, თუმცა დრო და დრო და შესაძლოა გაუაზრებლადაც გამოავლინოს ხოლმე უარყოფითი დამოკიდებულება ზოგადად განსხვავებულების მიმართ.

ხანდახან ადამიანი იწყებს მულტიკულტურულ ორგანიზაციაში მუშაობას და მას არ აქვს მზაობა აღიაროს სხვისი კულტურული იდენტობა. ის ფიქრობს, რომ ჭეშმარიტი და ნამდვილი არის მხოლოდ ის, რითიც ის „დააპროგრამეს“ ოჯახში, სკოლაში, უნივერსიტეტში თუ სამსახურში. ასეთი ადამიანი ბევრს კამათობს გარშემომყოფებთან და ცდილობს დაამტკიცოს საკუთარი შეხედულებების სისწორე, რაც ხელს უშლის კომუნიკაციის ეფექტურობას და პოზიტიური გარემოს შექმნას სამსახურში.

ისეთი შემთხვევებიც ბევრია როდესაც მრავალეთნიკურ ორგანიზაციაში მომუშავეები მხოლოდ საკუთარ თავზე ფიქრობენ და არ ითვალისწინებენ გარემოს და მასში არსებულ განსხვავებულ ადამიანებს, რაც წარმოქმნის გაუგებრობებსა და კონფლიქტს. მაგალითისათვის შეგვიძლია მოვიყვანოთ რომელიმე არაბულ ქვეყანაში ჩასული უცხოელი, რომელიც არ ითვალისწინებს ჩაცმისა და გარკვეული ეტიკეტის წესებს, რაც იწვევს გარშემომყოფების გაღიზიანებასა და აგრესიას. ეს შეიძლება განპირობებული იყოს ინფორმაციისა და კომუნიკაციის ნაკლებობით.

არის შემთხვევები, როცა განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფების წარმომადგენლები ცდილობენ ზედმეტად არ შევიდნენ ერთმანეთთან კონტაქტში კულტურული შეჯახებისა და გაუგებრობების თავიდან აცილების მიზნით - ერიდებიან ისეთ თემებზე საუბარს როგორც არის რელიგია, ტრადიციები, პოლიტიკური შეხედულებები - ურჩევნიათ იყვნენ განცალკევებულნი ჯგუფისაგან ან საკუთარ პატარა ქვეჯგუფში მოახდინონ სოციალიზაცია. ესრა თქმა უნდა ხელს უშლის ეფექტურ კომუნიკაციას, თანამშრომლები შებოჭილები და ნაკლებად კრეატიულები არიან, რადგან ეშინიათ საკუთარი აზრის დაფიქსირება. ესეთი დამოკიდებულება უფრო კოლექტივისტურ საზოგადოებაში აღზრდილ ადამიანებს აქვთ ხოლმე, რადგან ამას ისიც უწყობს

ხელს, რომ კოლექტივისტები ინტროვერტობითაც გამოირჩევიან. ეფექტური კომუნიკაცია ძალიან მნიშვნელოვანი ფაქტორია ყოველდღიური ცხოვრებისათვის, თუმცა ადამიანებს უნდა ესმოდეთ ეს. კომუნიკაციის შესახებ ინფორმაციის გაცნობით, სხვებზე და საკუთარ თავზე დაკვირვებისა და დასკვნების გამოტანის შემდეგ, ადამიანები იგებენ თუ რა არის ეფექტური, მისაღები და რა არაა.

7. ეთნიკური ჯგუფები საქართველოში

ითვლება, რომ საქართველო მულტიეთნიკური ქვეყანაა, სადაც ცხოვრობენ აზერბაიჯანელები, სომხები, ებრაელები, რუსები, უკრაინელები, ბერძნები და სხვა. საქართველოს სტატისტიკური დეპარტამენტის მიერ ჩატარებული ბოლო მონაცემებით ეთნიკური უმცირესობების რაოდენობა შეადგენს 16,2 % - ს, სადაც უმეტესობა აზერბაიჯანელია.

იმ ეთნიკური ჯგუფების გარდა, რომლებიც უკვე დიდი ხანია საქართველოს მოქალაქეებს წარმოადგენენ, არიან ხანგრძლივი ვიზიტით, თუმცა დროებით მყოფი უცხოელები.

8. კვლევის შედეგები და ანალიზი

8.1 ეთნიკურად არაქართველები გამოკითხულ ორგანიზაციაში

კვლევის ობიექტი იყო უცხო ენათა შემსწავლელი ცენტრი. აღნიშნულ ორგანიზაციაში ისწავლება როგორც დასავლური, ისე აღმოსავლური ენები. მისი გუნდი დაკომპლექტებულია სხვადასხვა ეროვნების პედაგოგებით. ზოგი მათგანი წლებია ცენტრში მუშაობს, ზოგმა კი ქვეყანაში მოკლე ვიზიტის ფარგლებში დაიწყო იქ მუშაობა.

წარმომავლობის მიხედვით აღნიშნულ ორგანიზაციაში თავს იყრის ეთნიკური მრავალფეროვნება. იქ ასწავლიან ქართველები, ამერიკელი, იეზიდის, რუსი, სომეხი, აზერბაიჯანელი, ებრაელი, კორეელი და ეგვიპტელი.

კვლევა ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუს სახით (იხ. დანართი #2). ინტერვიუს ხანგრძლივობა თითოეულ რესპოდენტთან საშუალოდ შეადგენდა 35 წუთს; საერთო ჯამში, გამოიკითხა 21 ადამიანი (ამერიკელი, იეზიდის, რუსი, სომეხი, აზერბაიჯანელი, ებრაელი, კორეელი, ეგვიპტელი და 13 ქართველი). სიღრმისეული ინტერვიუ შედგებოდა 7 საბაზისო შეკითხვისაგან.

კითხვები მოიცავდა ეთნოლოგიის, კულტურული შოკისა და ქვეყანაში ადაპტირების, ეთნოცენტრიზმის, დისკრიმინაციული მომენტების, კულტურული კონფლიქტების, ორგანიზაციული კულტურის, ორგანიზაციაში არსებული კომუნიკაციის შესახებ შეკითხვებს.

პირველ რიგში ვისაუბრებ იმ ეთნიკურ უმცირესობებზე რომელთა მრავალი თაობა საქართველოში ცხოვრობს (რუსი, სომეხი, იეზიდის, აზერბაიჯანელი, ებრაელი).

აზერბაიჯანელ, სომეხ და ებრაელ პედაგოგებს შემორჩენილი აქვთ ნეგატიური შეგრძნებები და ახლაც დრო და დრო თავს დისკრიმინაციის მსხვერპლად გრძნობენ. ისინი ცდილობენ შეძლებისდაგვარად ჩაკეტილად იცხოვრონ თავიანთ ეთნიკურ ჯგუფთან ერთად, თუმცა არ წყვეტენ კავშირს ქვეყნის ძირითად მოსახლეობასთან ქართველებთან და აქ მცხოვრებ სხვა

ეთნიკურ ჯგუფებთან. მათი დისკრიმინაციის ძირითადი საგანი უმეტესად რელიგიური განსხვავებები და ისტორიულ-პოლიტიკური წარსულია. ქართველები ხშირად ეძახიან აზერბაიჯანელ პედაგოგს (თათარს) და ახსენებენ მას ისტორიას, დაშვებულ შეცდომებს.

როგორც დავინახეთ ეროვნული კულტურა, გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურაზე და შესაბამისად ადამიანები დრო და დრო ორგანიზაციის შიგნითაც ნეგატიურად გრძნობენ თავს. აღსანიშნავია, რომ სომეხი პედაგოგი ძალიან ცდილობს ქართველებთან ასიმილირებას, რასაც ვერ ვიტყვოდი აზერბაიჯანელზე, თუმცა ქართველები სომეხს მაინც არ აღიარებენ თავისიანად.

ებრაელი პედაგოგი ცდილობს მაქსიმალურად შეინარჩუნოს თავისი იდენტობა. მას არასოდეს უცდია ასიმილირება – პირიქით, მისი აზრით ებრაელობა გაცილებით უფრო საამაყოა, ვიდრე ქართველობა. რაც შეეხება იეზიდ პედაგოგს, შეიძლება ითქვას, რომ ის ასიმილირებულია. მონათლულია მართლმადიდებელ ქრისტიანად, (რასაც ხშირად უსვამს ხაზს) აქვს იგივე ღირებულებები და ქცევები, რაც ქართველებს და გვარის გარდა სხვა არაფერი განასხვავებს ქართველებისაგან, ამიტომ შეიძლება ითქვას, რომ ის თავს კომფორტულად გრძნობს საქართველოში.

ინტერვიუდან ჩანს, რომ რუსი პედაგოგი თავს ქართველად მიიჩნევს, თუმცა ამაყია თავისი ეთნიკური წარმომავლობით. ასევე, იკვეთება ის ფაქტი, რომ მას სრულიადაც არ ანაღვლებს დისკრიმინაციის გამოვლინებები – შეუძლია გაუმკლავდეს ყველას და ყველაფერს. შენარჩუნებული აქვს თავისი ეთნიკური კულტურა და სრულიად ადაპტირებულია.

რაც შეეხება დროებით მყოფ კორეელ, ამერიკელ და ეგვიპტელ პედაგოგებს, ისინი ჯერ კულტურული შოკის ეტაპზე იმყოფებიან. მათ აღიზიანებთ ქართულ კულტურაში არსებული ზოგიერთი თავისებურება და მოსახლეობის დამოკიდებულება უცხოელების მიმართ. აღსანიშნავია, რომ ქართველებთან ერთად სომეხ, რუს, იეზიდ და აზერბაიჯანელ პედაგოგებსაც „ეთნოცენტრიზმი“ აწუხებთ ამერიკელის, კორეელისა და ეგვიპტელის ყურებისას.

ორგანიზაციაში მუშაობა ყველა გამოკითხულს მოსწონს. აღსანიშნავია, რომ ამ კონკრეტულ ორგანიზაციაში მუშაობენ მასკულიური კულტურის წარმომადგენლები, სამწუხაროდ ვერ ნახავთ ფემინური კულტურის ადამიანებს. თანამშრომლების უმეტესობა კოლექტივისტური კულტურის წარმომადგენლები არიან, თუ არ ჩავთლით ძალიან მკვეთრად გამოხატულ ინდივიდუალისტ ამერიკელს, რომელსაც ხშირად აქვს კონფლიქტი სხვებთან საკუთარი აზრის თავისუფლად გამოხატვის, თავისი ოჯახისაგან შორს, დამოუკიდებლად ცხოვრებისა და და სხვების დარიგებების გაუთვალისწინებლობასთან დაკავშირებით. ის კოლექტივისტების მსგავსად სულაც არ ცდილობს ურთიერთობებში ჰარმონიის ხელოვნურად შენარჩუნებას, თანამშრომლებს მხოლოდ მათი ინდივიდუალური თვისებებით აფასებს და არა წარმომავლობით, ოჯახური ანდა ფინანსური მდგომარეობით.

ამერიკელი პედაგოგი მეგობრებს ირჩევს თავისი სურვილით და არა საჭიროების გამო. ის არასოდეს არც აგვიანებს და არც ახანგრძლივებს გაკვეთილს. პედანტია ფინანსური საკითხის ირგვლივ და ვერასოდეს შეეგუება ხელფასის დაგვიანებას, სხვა თანამშრომლებისაგან განსხვავებით.

რაც შეეხება ორგანიზაციაში ძალაუფლებრივი დისტანციის საკითხს, მენეჯერებსა და თანამშრომლებს კოლექციალურ-მეგობრული დამოკიდებულება აქვთ ერთმანეთთან.

გაუთვალისწინებელ მოულოდნელობებთან ერთნაირად მშფოთვარე პოზიციები აქვთ რუს, იეზიდ, სომეხ, აზერბაიჯანელ და ქართველ თანამშრომლებს. რაც შეეხება ამერიკელ, ეგვიპტელ და ებრაელ პედაგოგებს – ისინი ნაკლებად მშფოთვარედ უყურებენ გაუგებრობებს. ამერიკელი გამონწვევების მაძიებელია, რომელიც თითოეულ გაუთვალისწინებელ ცვლილებას ცხოვრების ნორმალურ მოვლენად აღიქვამს, მუსლიმ ეგვიპტელსა და ებრაელს კი თავიანთი რელიგიური სწავლებები ეხმარება სიმშვიდის შენარჩუნებაში – ისინი ღმერთზე მინდობილად ცხოვრობენ და ცვლილებებს ღვთის ნებას მიანერვენ.

ქართველების და საქართველოში უკვე დაფუძნებულ – დამკვიდრებული ეთნიკური ჯგუფების გარდა, სხვა ყველა ეროვნების ადამიანი – ამერიკელი, ეგვიპტელი და კორეელი – კომუნიკაციის ნაკლებობას განიცდის. ქართველებს, სომეხს, აზრებაიჭანელს, რუსს, იეზიდსა და ებრაელს გარკვეული საკითხები უკვე უსიტყვოდ ესმით ერთმანეთის და ფიქრობენ, რომ სხვებიც ამერიკელი, კორეელი და ეგვიპტელიც ასე უთქმელად მიხვდებიან საქმის ვითარებას, რაც რა თქმა უნდა მართებული არ არის და მათ გაურკვეველობაში აგდებს.

კომუნიკაციის პრობლემას წარმოადგენს ენაც. ამერიკელი, კორეელი და ეგვიპტელი ინგლისურად საუბრობენ, რასაც ვერ ვიტყვი უმეტეს ქართველებსა და სხვა საქართველოში ადაპტირებული ეთნიკური ჯგუფების შესახებ. შესაბამისად, ამერიკელი, ეგვიპტელი და კორეელი ბოლომდე ვერ გამოხატავენ თავიანთ იდეებს და განცდებს და მუდმივად უკმაყოფილების განცდა აქვთ ამის გამო.

კვლევის შედეგმა აჩვენა, რომ მრავალეთნიკურ ორგანიზაციაში თანამშრომლებს არ უჭირთ იმის გათვითცნობიერება, რომ გონებრივ-მენტალური „პროგრამა“ მხოლოდ და მხოლოდ გარკვეულ გარემოში აღზრდის შედეგია და თანამშრომლობისათვის საჭიროა ერთმანეთის შესახებ ცოდნის დაგროვება კულტურის განსხვავებული დეტალების გარშემო. აღნიშნულის შემდეგ, საჭიროა უნარ-ჩვევების განვითარების ეტაპის გავლა, რომელიც ადამიანებს უფრო ემპათიურს გახდის. ამ ფაზაში ერთმანეთის კულტურული დეტალების გაცვლაა რეკომენდირებული. ეს მათ დაეხმარება სხვადასხვაპრობლემის უკეთ გათვითცნობიერებაში, რაც გაუგებრობების თავიდან აცილების საშუალება გახდება.

გამოკითხულ ორგანიზაციაში პრობლემა სწორედ მესამე ფაზაში გამოიკვეთა, რადგან ადამიანებს განსხვავებულის გათვითცნობიერებისა და შესწავლის შემდეგ, მისი პრაქტიკაში გადატანის ემინიათ და იკეტებიან საკუთარ იდენტობაში.

8.2 ქართველები გამოკითხულ ორგანიზაციაში

ორგანიზაციაში მომუშავე ეთნიკური ქართველების დამოკიდებულება განსხვავებული კულტურის მიმართ ორგვარია. პირველ კატეგორიას მიეკუთვნებიან პედაგოგები, რომლებიც აღიარებენ და დადებითად უყურებენ საკუთარისაგან განსხვავებულ კულტურას და მეორე კატეგორიას კი მიეკუთვნებიან ისინი, ვისაც ეშინია საკუთარისაგან განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანების და მათი გავლენის, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი ცოტაა.

სიღრმისეული ინტერვიუს ჩატარებისას გამოვლინდა, რომ განსხვავებული კულტურის მიმართ უარყოფითად განწყობილი პედაგოგები კარგად არ იცნობენ საკუთარ იდენტობას და ფასეულობებს და ვერ ხსნიან საკუთარი სურვილის გარეშე როგორ შეუძლია უცხოელს, რომ „გადააგვაროს“ ისინი.

დასაქმებულებს, რომლებსაც გააზრებული აქვთ საკუთარი ფასეულობები, მეტი ღიაობით ხვდებიან განსხვავებულს და ცდილობენ ხშირად ჰქონდეთ ჯანსაღი დისკუსიები მსოფლიოს გარშემო არსებული საკითხების შესახებ.

გამოკითხულ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების თითქმის სრული რაოდენობა კოლექტივისტური აზროვნებისაა და საკუთარი თავის ბოლომდე გამოხატვას ერიდება საზოგადოებაში არსებული ჰარმონიის შენარჩუნების მიზნით. მათ შორის გამორეულია 1 ან 2 არამკვეთრად გამორჩეული ინდივიდუალისტი.

ვინაიდან აღნიშნულ ორგანიზაციაში მომუშავე ქართველები კოლექტივიზმთან ერთად მასკულინური კულტურის წარმომადგენლებიც არიან, შეიძლება ითქვას რომ მათ ეშინიათ ცვლილებების, სიახლის და ხშირად აწუხებთ მომავლის გაურკვევლობასთან დაკავშირებული შფოთვის შეგრძნება, რაც უკავშირდება განსხვავებული კულტურის ხალხის მიმართ შიშს. ადვილი ასახსნელია, რომ განსხვავებული გაურკვეველთან ასოცირდება, გაურკვეველი კი ყველასთვის საინტერესო არ არის და ამ შემთხვევაში ის შფოთვისა და უნდობლობის შეგრძნებებს წარმოქმნის აღნიშნული კატეგორიის ადამიანებში.

რაც შეეხება ძალაუფლებრივ დისტანციას - ორგანიზაციაში მეგობრული დამოკიდებულებაა დამჭირავებელსა და დაქირავებულებს შორის.

9. დასკვნა და რეკომენდაციები

წინამდებარე ნაშრომის მიზანია შეისწავლოს ეთნიკური ჯგუფების მდგომარეობა ქართულ ორგანიზაციაში. კვლევის შედეგად შეიძლება გავაკეთოთ შემდეგი სახის დასკვნები:

ორგანიზაცია არ ზრუნავს დაქირავებული უცხოელების ადაპტირების საკითხზე; ორგანიზაციაში არ ჩატარებულა კულტურათშორისი კომუნიკაციის არცერთი ტრენინგი; დროებით მყოფ უცხოელებს ნაკლები ინფორმაცია აქვთ საქართველოს გეოგრაფიის, მნიშვნელოვანი ისტორიული ფაქტების, ჩვეულებების, ჰიგიენის საკითხების, მიუღებელი ქცევების შესახებ და სხვა; მათ არ აქვთ გათვითცნობიერებული საქართველოს კულტურული იდენტობა; ადგილობრივ მოსახლეობას და საქართველოში მუდმივად მცხოვრებ ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლებს ღრმად არ აქვთ გააზრებული არც საკუთარი და არც სხვისი კულტურული თავისებურებები; ინფორმაციის ნაკლებობა იწვევს დაუფიქრებელად წარმოთქმულ გამონათქვამებსა და ქცევებს, რაც უარყოფითად აისახება ინტერპერსონალურ ურთიერთობებზე ორგანიზაციაში;

ორგანიზაციაში არასოდეს ჩატარებულა გაცნობითი ტრენინგები, რომელიც აქცენტს აკეთებს ადამიანის საკუთარ გონებრივ პროგრამაზე და სხვების პროგრამების განსხვავებაზე.

კვლევამ აჩვენა, რომ შესაძლებელია განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფების ერთად და ჰარმონიულად მუშაობა, თუმცა უკეთესი შედეგისათვის საჭიროა მეტი კომუნიკაცია და ძირითადი მოსახლეობის მხარდაჭერა ემიგრანტების მიმართ;

სამუშაო გარემო ძალზე კარგი აღვილია კულტურათშორისი ურთიერთობებისთვის, ვინაიდან პრობლემები პრაქტიკული სახისაა, ხოლო შედეგები კი ყველასათვის ნათელი და შესამჩნევი. თუმცა, მიუხედავად ამისა, მენეჯერები და თანამშრომლები კულტურათშორის გაგებას სულაც არ უწყობენ ხელს, რადგან მათთვის ვიწრო ეკონომიკური შეხედულებები და ინტერესები იკავებს წამყვან ადგილს.

კულტურათშორისი თვალსაზრისით კი იდეალური ორგანიზაციაა ის, რომელშიც თანამშრომლებს თავიანთი უნარ-ჩვევების სრულად გამოყენების შესაძლებლობა აქვთ, მათ შორის, კულტურული იდენტობიდან გამომდინარე უნარებისა, იქნება ეს მხატვრული, სოციალური, ლინგვისტური თუ სხვა ტიპის უნარ-შესაძლებლობები.

სხვადასხვა კულტურები იშვიათად ემსგავსებიან ერთმანეთს. ეთნიკური განსხვავებები ყოველთვის არსებობდა და იარსებებს, შესაძლოა განსხვავებულობის ზღვარი გაიზარდოს კიდევაც, თუმცა სავსებით შესაძლებელია მათი ერთ გუნდათ მუშაობა საერთო მიზნისთვის. ამისათვის კი:

1. ორგანიზაციამ მეტი პასუხისმგებლობა უნდა აიღოს დაქირავებულების მიმართ და დაეხმაროს მათ საკუთარი და სხვისი კულტურული იდენტობის გათვითცნობიერებაში. ორგანიზაციის მხარდაჭერით მრავალეთნიკურმა ჯგუფებმა მაქსიმალურად კომფორტულად უნდა იგრძნონ თავი, რათა გახდნენ უფრო კრეატიულები და პროდუქტიულები.

2. ადამიანებმა უნდა შეიცნონ საკუთარი, შემდეგ კი სხვისი კულტურული იდენტობა.

3. განსხვავებული ეთნიკური წარმომავლობის ადამიანებიმზად უნდა იყვნენ ერთმანეთის კულტურული თავისებურებების აღიარების, დაფასებისა და ურთიერთგაცვლისათვის.

4. თანამშრომლები არ უნდა შეიზღუდონ იმ უნარების სრულად გამოყენებისაგან, რომელიც თავიანთი კულტურული იდენტობიდან გამომდინარეობს. ეს ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის კეთილდღეობისათვის იდეების მრავალფეროვნებას, არსებული პრობლემის სხვადასხვა კუთხიდან დანახვას, გამოსავლის უფრო ადვილად პოვნას, და საერთო ჯამში ორგანიზაციის წინსვლას.

ბიბლიოგრაფია

ჭოფსტედეგ., & ჭოფსტედეგ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ.
(2011). კულტურები და ორგანიზაციები. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი. თბილისი,
საქართველო

Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R. Tschiren, Ed.) Berne: Haupt.

Hofstede, G. (2001 b.) Comparing behaviors across nations: Some suggestions to Levine and Norenzayan. Cross Cultural Psychology Bulletin.

Horovitz, J. H. (1980) Top management control in Europe. London: Macmillan

Craig E. Johnson (2011) Organizational Ethics.

Witkin, H. A. (1977) Theory in cross-cultural research: Its uses and risks. Basic problems in cross-cultural psychology, ed. Y.H. Poortinga, . Amsterdam: Swets & Zeitlinger.

Helgesen, G., & U. Kim. (2002). Good government : Nordic and east Asian perspectives. Copenhagen : NIAS Press in collaboration with DUPI .

Halman , L. (2001). The European values study: A third wave. Tilburg, Neth.: ESC, WORC, Tilburg University

Hickson, D. J., and D. S. Pugh.(2001). Management worldwide: Distinctive styles amid globalization. New enhanced ed. Harmondthwordswirth, Mddx., UK: penguin bo

დანართი #1

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Master's Degree Program in Organization Development and Consulting

Khatia Magradze

Interpersonal Relations in Multiethnic Organization

The paper is written to take Master's degree in Organization Development

Supervisor: Full Professor Nodar Belkania

Tbilisi

2017

დანართი #2

სიღრმისეული ინტერვიუ

კითხვები

1. რამდენად რთულად შეეგუე ახალ კულტურულ გარემოს ქვეყანაში (ორგანიზაციაში) ?
(რამდენად რთულად ეგუები სხვა კულტურის წარმომადგენლებს ქვეყანაში (ორგანიზაციაში)?)
2. გქონდა თუ არა კულტურული შოკის ეტაპი და როდის დასრულდა ის ?
(გქონდა თუ არა ეთნოცენტრიზმის ეტაპი და როდის დასრულდა ის ?)

3. მკვეთრად გრძნობ კულტურულ განსხვავებებს სხვა ეთნიკურ ჯგუფებთან ურთიერთობისას ?
4. თუ გქონია (ან შესწრებიხარ) კონფლიქტური სიტუაციები ეთნიკური და კულტურული განსხვავებულობის გამო ?
5. სასურველია თუ არა უცხოელების ინტეგრაცია ქვეყანაში (ორგანიზაციაში) ?
თუ სასურველია, მაშინ შენი აზრით რა შეუწყობს ხელს უცხოელების ინტეგრაციას ქვეყანაში (ორგანიზაციაში) ?
6. რა სარგებლობის/უსარგებლობის მოტანა შეუძლია ეთნიკურ მრავალფეროვნებას ორგანიზაციისათვის ?
7. თუ კულტურათშორისი დიალოგის მომხრე ხარ, რა არის საჭირო ამის განსახორციელებლად ?