**ლექცია 4**

**კულტურის განზომილებები (ნაწილი 3)**

**ჰოფსტედე-მინკოვი (გაგრძელება)**

**ფონს ტრომპენაარსი**

**3. მამაკაცურობა (მასკულინობა) - ქალურო­ბა (ფემინურობა[[1]](#footnote-1)).** ყველა საზოგადოება ქალებისა და მამაკაცებისგან შედგება. მათ შორის ბიოლოგიური განსხვავება *სქესის* ცნებით აღინიშნება. მაგრამ საზოგადოებაში არსებობს ქალისა და მამაკაცის სხვა - როლები, რომლებიც არ არის დაკავშირებული გამრავლებასთან. ეს სოციალური ანუ გენდერული როლებია. სხვადასხვა საზოგადოება განსხვავებულად განსაზღვრავს, რა არის დაშვებული/მისაღები/მოსაწონი ქალისა და მამაკაცისათვის. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, გენდერული როლები კულტურულად განსაზღვრული როლებია, რომელთა ათვისება სოციალიზაციის პროცესში ხდება - ოჯახში, სააღმზრდელო დაწესებულებებში; ეს როლები ირეკლება მედიაში - ტელე-რადიო სივრცეში, პრესაში, მხატვრული შემოქმედების სხვადასხვა სფეროში.

როგორ არის განსაზღვრული მამაკაცთა და ქალთა როლები საზოგა­დოებაში? არსებობს თუ არა ვალდებულე­ბების “ბუნებრივი” განაწილება ქალებსა და მამაკაცებს შორის და უცვლელად გადაეცემა თუ არა როლების ასეთი გა­ნაწილება თაობიდან თაობებს? განსხვავდება თუ არა გოგონებისა და ვაჟების განათლება? ქალისა და მამაკაცის როლი ოჯახში, შვილებთან მიმართებაში? რამდენად განსხვავებულია მათი სამოსი? დადიან თუ არა ისინი ერთსა და იმავე ადგილებში? აქვთ თუ არა ერთნაირი უფლება-მოვალეობები? ამ კითხვებზე პასუხის მიხედვით, განასხვავებენ მასკულინურ (მამაკაცურ) და ფემინურ (ქალურ) საზოგადოებებს/კულტურებს.

**მასკულინურ კულტურაში** ქალისა და მამაკაცის გენდერული როლები მკაფიოდ არის განსაზღვრული და ერთმანეთისაგან გაყოფილი; მკაფიოდ არის განსაზღვრული მამაკაცური და ქალური პროფესიები და საქმიანობის სფეროები; ქალის ცხოვრება უფრო მკაცრადაა რეგლამენტირებული, ვიდრე მამაკაცის, და წესის დარღვევისათვის მას მამაკაცზე უფრო მძიმე სასჯელი ელის; საზოგადოებას მსჭვალავს მამაკაცური ფასეულობანი: ფასობს მასშტაბურობა, სიდიადე და ძლიერება; წარმატების დემონსტრირება კარგ ტონად მიიჩნევა. კაცი თავდაჯერებული (ასერტული), ძლიერი და მატე­რიალურ წარმატებაზე ორიენტირებული უნდა იყოს, ხოლო ქალი - მორიდებული, თავმდაბალი, ნაზი და ცხოვრების ხარისხით დაინტერესებული.

**ფემინურ კულტურაში** გენდერული როლები ასე მკაფიოდ და მკაცრად არ არის განსაზღვრული. აქ პირველადია ის ფასეულობანი, რომლებიც, ტრადიციულად, ქალის როლს უკავშირდება: თავმდაბლობა, სიმშვიდე, კომფორტი და დაცულობა; სხვებზე - განსაკუთრებით, სუსტებზე - ზრუნვა; ორიენტაცია ურთიერთობებზე და არა საქმეზე; მნიშვნელოვანია რომელიმე ჯგუფისადმი კუთვნილება.

სხვაგვარად ამ კულტურებს *მიღწევებზე ორიენტირებულ* და *მზრუნველობაზე ორიენტირებულ* კულტურებს უწოდებენ.

ჰოფსტედეს მიხედვით, მასკულინური კულტურის ქვეყნებად ითვლება გერმანია, ავსტრია, ჩეხეთი, პოლონეთი, სლოვაკეთი, უნგრეთი, ბრიტანეთი, ირლანდია, აშშ, კანადა, არგენტინა, ავსტრალია, ჩინეთი, იაპონია, ინდოეთი და სხვ., ფემინური კულტურის ქვეყნებად - ნიდერლანდი, ნორვეგია, შვედეთი, დანია, ფინეთი, ესტონეთი, რუსეთი, სლოვენია, რუმინეთი, ირანი, ტაილანდი და სხვ. როგორც ვხედავთ, ამ თვალსაზრისით, ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან თვით მეზობელ კულტურებიც კი, მაგალითად, ნიდერლანდი და სკანდინავიის ქვეყნები.

**ოჯახი.** სოციალიზაციის პროცესშივაჟები და გოგონები საზოგადოებაში თავიანთ ადგილს სწავლობენ და შემდეგ უმეტესობას ასე ყოფნა ურჩევნია. მშობელი-ბავშვის ურთიერთობაში არსებული უთა­ნასწორობის დონე ძალაუფლებრივ დისტანციაში აირეკლება, ქმარსა და ცოლს შორის როლების განაწილება კი საზოგადოების მასკულინობა-ფემინურობის მაჩვენებელში გამოიხატება. მასკულინურ კულტურაში დედისა და მამის როლებს შო­რის უთანასწორობა საზოგადოების ნორმაა (მამა ძლიერია, დედა - ნაკლებად ძლიერი); კაცები ფაქტებით უნდა იყვნენ დაკავებული, ქალები კი გრძნობე­ბით. ბავშვისათვის მაგალითია ისეთი მამა, რომელიც ძლიერია და ფა­ქტებთან აქვს საქმე, და ისეთი დედა, რომელიც ნაკლებად ძლიერია და გრძნობებ­თან აქვს საქმე. ბიჭებმა თავი უნდა დაიმკვიდრონ, ისინი არ ტირიან და თავდასხმის დროს ჩხუბობენ; გოგონებისათვის ტირილი შეიძლება, მაგრამ ჩხუბი - არა.

ფემინურ კულტურებში დედები და მამები თანასწორი არიან, არც ერთია დომინანტური, ორივეს აინტერესებს ურ­თიერთობები, ცხოვრების ხარისხი, ფაქტები და გრძნობები. ისინი ოჯა­ხის კონტექსტში გენდერული როლების შედარებითი თანასწორობის მაგალითს ამკვიდრებენ.

აშშ-ში ბავშვების შემსწავლელი კვლევების ფარგლებში ბიჭებსა და გოგონებს თავიანთთვის სასურველი თამაში უნდა აერჩიათ და შემდეგ არჩევანი აეხსნათ. აღმოჩნდა, რომ ბიჭები შეჯიბრის ტიპისა და წარ­მატების მომტან, გოგონები კი ერთად ყოფნის სიამოვნებისა და მარტო დარჩენის შიშით განპირობებულ თამაშებს ირჩევდნენ.

**განათლების სფერო.** მენეჯმენტის ჰოლანდიელი სპეციალისტის ინდონეზიური გამოცდილება. ფემინურ კულტურაში მასწავლებლები სუსტ მოწაფეებს აქებენ მათ გასამხნევებლად, წარმატებისთვის კი - არასოდეს. თვით *წარმატებულობა* მასკულინური ტერმინია.

მასკულინური ქვეყნების სტუდენტებმა კი, შეიძ­ლება, გამოცდაში საშუალო ქულის მიღების შემდეგ გამოცდის ხელახლა ჩაბარება მოითხოვონ. ჰოლანდიელი სტუდენტი ასე არასოდეს მოიქცევა. ფემინურ კულტურებში საშუალო სტუდენტი ნორმად ითვლება, ხოლო მასკულინურ კულტურებში განსაკუთრებით ფასდება საუკეთესოსტუდენტი. მაგალითად, ჰოლანდიაში „კლასში საუკეთესო მოსწავლე“ ცოტა სასაცილოდაც ჟღერს. შესაბამისად, მასკულინურ კულტურა­ში სტუდენტები ცდილობენ საკუთარი თავი წარმოაჩინონ და ერთმანეთს ღიად ეჯიბრებიან, ფემინურ კულტურებში კი თავდაჯერებულ (ასერტულ) ქცევასა და წარმატების მიღწევის მცდე­ლობებს ადვილად დასცინიან. მასკულინურ კულტურაში სკოლაში წარუმატებლობა კატასტროფის ტოლ­ფასია. იაპონიასა და გერმანიის მსგავს ძლიერ მასკულინურ ქვეყნებში გაზე­თებში ყოველ წელს წერენ სტუდენტზე, რომელმაც გამოცდაზე ჩაჭრის შემდეგ თავი მოიკლა. 1973 წელს ჰარვარდის ბიზნესსკოლის კურსდამთავრებულმა თვითმკვლელობის ოთხი მცდელობა (ერთი მასწავლებელი და ოთხი სტუდენტი) აღწერა. ფემინურ საზოგადოებაში კი სწავლაში წარუმატებლობა მცირე ინცი­დენტად ითვლება.

მასკულინურ და ფემინურ კულტურაში მასწავლებლების შეფასების განსხვა­ვებული კრიტერიუმი არსებობს. მასკულინურ კულტურაში მნიშვნელოვანია მასწავლე­ბლის სიბრძნე და აკადემიური რეპუტაცია, აგრეთვე სტუდენტის აკადემიური მოსწრება. ფემინურ კულტურაში მნიშვნელოვანია, რომ მასწავლებელი მეგობრული იყოს და კარ­გი სოციალური უნარ-ჩვევები ჰქონდეს, ხოლო მოსწავლეს ჰქონდეს სოციალური ადაპტაციის კარგი უნარი.

მასკულინურ კულტურაში ბიჭების სოციალიზაციისას დაჟინებულობა, თავდაჯერებულობა (ასერტულობა), ამბიცია და შეჯიბრება ისწავლება. როდესაც ისინი იზრდებიან, მათგან კარიერულ წინსვლას მოელიან. ფემინურ საზოგადოებაში ბავშვების სოციალიზაციისას უპირატესობა ენიჭება მო­რიდებულობას და სოლიდარობას; როგორც კაცები, ისე ქალები შეიძლება იყვნენ ან არ იყვნენ ამბიციურნი, სურდეთ ან არ სურდეთ კარიერა.

მასკულინურ კულტურებში მნიშვნელოვანია საზოგადოების წარმატებულობა, ფემინურ კულტურებში კი - საზოგადოების კეთილდღეობა.

მიჩნეულია, რომ მასკულინობა-ფემინურობის დონე კულტურაში მეტ-ნაკლებად მყარია, იგი მაინც შეიძლება შეიცვალოს კონკრეტული სოციალურ-პოლიტიკური გარემოებების ზეგავლენით. მაგალითად, ომები, პოლიტიკური კრიზისები და მსგავსი მოვლენები გმირების მოთხოვნილებას ბადებს და მასკულინობის ღირებულებას ზრდის, მაგრამ ძნელი სათქმელია, რამდენად მყარია ასეთი კონიუნქტურით გამოწვეული ცვლილება და, საერთოდ, ცვლის თუ არა იგი კულტურის მასკულინურ თუ ფემინურ ხასიათს.

**4. გაურკვევლობისადმი დამოკიდებულება.** ესმახასიათებელი აღნიშნავს იმას, თუ რამდენად ელის საფრთხეს უცნობი ან გაურკვეველი სიტუაციის დროს ამა თუ იმ კულტურის წარმომადგენელი, რამდენად ეგუება საზოგადოება მოულოდნელ, არაერთგვაროვან სიტუაციებს - ტოლერანტულია ამგვარი გაურკვევლობისადმი თუ ეუფლება შფოთისა და დისკომფორტის განცდა.

შფოთვა ფსიქოლოგიისა და ფსიქიატრიის ტერმინია და აღნიშნავს მდგომარეობას, როცა ადამიანი მშვიდად არ არის და იმაზე ღელავს, რაც შეიძლება მოხდეს. *შფოთვა* შიში არ არის, რადგან შიშს ობიექტი აქვს. რაღაცის გვეშინია, შფოთვას კი ობიექტი არა აქვს.

საზოგადოებათა ნაწილი ცდილობს გაურკვევლობას თავი აარიდოს, მათთვის მნიშვნელოვანია მკაფიო წესების, წარმოდგენების და ქცევის ნორმების არსებობა; სხვა საზოგადოებებისათვის უფრო მნიშვნელოვანია არა წინასწარ განსაზღვრული წესების, არამედ სიტუაციის მიხედვით მოქმედება. პირველნი ცდილობენ თავი აარიდონ უცნობ და უჩვეულო სიტუაციებს, დაიცვან წესები და რეგულაციები, დაგეგმონ ყველა ნაბიჯი და თანმიმდევრულად, ნაბიჯ-ნაბიჯ იმოძრაონ წინ, აიცილონ რისკი; მათი დამოკიდებულება მოვლენებისადმი უფრო ემოციურია, ვიდრე რაციონალური. ასეთ კულტურებში საზოგადოების წევრებს შორის ურთიერთობა მკაფიოდ ფორმალიზებულია. საპირისპიროდ, მეორე ტიპის საზოგადოებათა წარმომადგენლები მშვიდად და კომფორტულად გრძნობენ თავს უჩვეულო სიტუაციებსა და ცვალებად გარემოში, ცდილობენ ჰქონდეთ ნაკლები რეგულაციები და წესები - მეტიც, ზედმეტი ფორმალიზება და რეგულაციები მათ დისკომფორტს უქმნით, მიიჩნევენ, რომ ისინი მხოლოდ განსაკუთრებული სიტუაციებისათვის უნდა არსებობდეს (მაგალითად, ტრანსპორტის მარჯვენა ან მარცხენამხრივი მოძრაობის დადგენა და სხვ.), ადვილად ეგუებიან ცვლილებებს, არიან უფრო პრაგმატული, საზოგადოების წევრებს შორის ურთიერთობა უფრო არაფორმალურია.

***მაგალითი****. იტალიის ქალაქის მოედანზე მოთამაშე ბავშვები და უფროსები, რომლებიც მათ მეთვალყურეობენ*.

სიბინძურე და საფრთხე მხოლოდ მატერიალურ საგნებზე არ ვრცელდება. იდეებიც შეიძლება „ბინძურად“ და საშიშად ჩაითვალოს. გაურკვევლობის თავიდან აცილების ძლიერი გრძნობა შემდეგ დევიზში ჟღერს: „ის, რაც განსხვავებულია, საშიშია“. საპირისპირო დებულება კი ასეთია: „ის, რაც განსხვა­ვებულია, საინტერესოა“.

***მაგალითი****.* როტერდამელი ანეკე ავსტრიაში.

კულტურის ამ განზომილების (ისევე როგორც სხვების) გათვალისწინებას დიდი მნიშვნელობა აქვს არა მხოლოდ ბიზნესის, პოლიტიკის, საერთაშორისო ურთიერთობათა სფეროებში, არამედ იგი განსაზღვრავს, მაგალითად, განათლების პრინციპებს (კულტურებში, რომლებსაც ახასიათებს გაურკვევლობის თავიდან აცილებისაკენ სწრაფვა, მასწავლებელი ითვლება პიროვნებად, რომელსაც აქვს პასუხი ყველა კითხვაზე და ისინი ეჭვქვეშ არ დგება, სწავლა და სწავლება ორიენტირებულია ფაქტებზე), საოჯახო ცხოვრებას (გაურკვევლობის თავიდან აცილება - მკაფიოდ და მკაცრად განსაზღვრული გენდერული როლები) და ა.შ.

თუ ქვეყნების მიხედვით განვიხილავთ, ითვლება, რომ „გაურკვევლობის თავიდან აცილების“ კულტურებს მიეკუთვნება რუსეთი, ბალკანეთის ქვეყნები, იაპონია, კორეა, მექსიკა, ბელგია, საფრანგეთი; ინგლისურენოვანი ქვეყნები და ჩინეთი შედარებით შემწყნარებელია გაურკვევლობისადმი, დანია, სინგაპური და იამაიკა - უკიდურესად შემწყნარებელი.

**5.** **ხანმოკლე და ხანგრძლივი დროითი ორიენტაცია**. ზოგი კულტურა მეტ მნიშვნელობას ანიჭებს სიზუსტეს, პუნქტუალურობას, საქმიანობის დროში განაწილებას და დროულად შესრულებას, ზოგი - ნაკლებს. დროისადმი დამოკიდებულებაზე მიუთითებს ცხოვრების ტემპიც: დრო, თითქოს, ერთგან უფრო სწრაფად მიდის, ვიდრე სხვაგან. ის კულტურები, რომლებიც განსაკუთრებით აფასებენ დროის ეფექტურ გამოყენებას, ცხოვრების მაღალი ტემპით ხასიათდება; საათი საცხოვრებელი და სამუშაო გარემოს აუცილებელი ატრიბუტია.

დროისადმი განსაკუთრებული ყურადღებით დასავლური კულტურები გამოირჩევა, თუმცა, რა თქმა უნდა, ყველა ერთნაირად არა. მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში ცხოვრების წესს „დრო კარნახობს“, ცხოვრების ტემპი ძალიან სწრაფია, ხოლო საფრანგეთში, იტალიაში ან, თუნდაც, საქართველოში, შეიძლება, ცხოვრება დროზე ნაკლებად „დამოკიდებულად“ მივიჩნიოთ.

სიზუსტეს იაპონიაში კიდევ უფრო დიდი ყურადღება ექცევა, ვიდრე ევროპასა და ამერიკაში. ეს ცხადად ჩანს იაპონიის რკინიგზის სისტემის მაგალითზე: თუ ევროპაში დაგვიანება ნიშნავს განრიგიდან 15 წუთზე მეტ გადაცდენას, ანუ, თუ მატარებელი 14 წუთს დააგვიანებს, ეს მაინც დროულად ითვლება, იაპონიაში დასაშვებად მიიჩნევა განრიგში მითითებული დროიდან მხოლოდ ერთი წუთის ფარგლებში გადაცდენა.

ზოგიერთი კულტურის წარმომადგენლები თავიანთ საქმიანობას დროის ხანგრძლივი მონაკვეთისათვის გეგმავენ და მზად არიან, შედეგსა და გაწეული შრომის საზღაურს დიდხანს დაელოდონ. მათთვის მნიშნელოვანია არა სამუშაოს დასრულების დრო, არამედ საბოლოო შედეგის მაღალი ხარისხი. ასეთ კულტურებში (ჩინეთი, იაპონია, სამხრეთ კორეა და სხვ.) ფასობს მომჭირნეობა, შეუპოვრობა, სოციალური ვალდებულებების პატივისცემა. ამის საპირისპიროდ, ზოგი სხვა კულტურის წარმომადგენლები ორიენტირებული არიან სწრაფ კონკრეტულ შედეგზე, ზუსტად გაწერილ სამუშაო გრაფიკზე, დროში კონკრეტულად განსაზღვრულ ანაზღაურებაზე (დიდი ბრიტანეთი, შეერთებული შტატები, ახალი ზელანდია, ავსტრალია და სხვ.).

**6. შემწყნარებლობა და შეზღუდვა/სიბეჯითე (Indulgence versus Restraint/Industry (IVR)).**

2010 წელს, მამა-შვილი ჰოფსტედეების წიგნის -„კულტურები და ორგანიზაციები: გონების პროგრამული უზრუნველყოფა“ მესამე გამოცემის თანაავტორად მინკოვის გამოჩენას წინ უძღოდა მის მიერ „მსოფლიო ღირებულებების კვლევის“ (World Value Survey), გაეროს და მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციის მიერ ჩატარებული კვლევების ბაზაზე ოთხი ახალი კულტურული განზომილების გამოყოფა და **2007** წელს წიგნის **„რა გვამსგავსებს და განგვასხვავებს“** (What Makes Us Different and Similar) გამოცემა.

აღნიშნულ წიგნში მინკოვის მიერ განსაზღვრული 4 ახალი განზომილებიდან ერთ-ერთი - „შემწყნარებლობა და შეზღუდვა“ - არ ემთხვეოდა ჰოფსტედეს მიერ იმ დროისათვის იდენტიფიცირებული ხუთი განზომილებიდან არც ერთს. წიგნის გაცნობის შემდეგ, ჰეერტ ჰოფსტედემ მინკოვი მიიწვია თავისი წიგნის „კულტურები და ორგანიზაციები: გონების პროგრამული უზრუნველყოფა“ მესამე გამოცემის თანაავტორად. გარდა ამისა, თავის კულტურათა განზომილებებს დაამატა მეექვსე - „შემწყნარებლობა და შეზღუდვა/სიბეჯითე“ (Minkov & Hofstede, 2011). წარმოშობით ჰოლანდიელი ჰოფსტედე მნიშვნელოვნად მიიჩნევდა იმ ფაქტს, რომ მინკოვი წარმოშობით აღმოსავლეთ ევროპელი, კერძოდ ბულგარელი იყო, რაც, მისი აზრით, გაამდიდრებდა მათი როგორც მეცნიერების მხრიდან რესპონდენტების კულტურული განსხვავებულობის აღქმას (Minkov, 2011, წინასიტყვაობა).

ამრიგად, კულტურის მეექვსე განზომილება შემდეგნაირად განისაზღვრა:

შემწყნარებლობა - მიმართულია ცხოვრებით ტკბობისა და ადამიანური სურვილების დაკმაყოფილების ხელშეწყობისაკენ. პრიორიტეტულია დასვენება, მოშვებულობა, ძალების დაზოგვა/აღდგენა. შეზღუდვა/სიბეჯითე კი მსგავსი სურვილების დაკმაყოფილებას არეგულირებს და „ალაგმავს“ მკაცრი სოციალური ნორმების მეშვეობით (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, გვ. 281). იგი მიმართულია პიროვნული და საზოგადოებრივი დისციპლინისაკენ. პრიორიტეტულია ბეჯითად მუშაობა, მომჭირნეობა; ნაკლებ პრიორიტეტულია დასვენებისათვის თავისუფალი დროის დათმობა.

და ბოლოს, მინკოვის მიერ იდენტიფიცირებული დანარჩენი სამი განზომილება ასეთი იყო:

* **მონუმენტალიზმი და დამყოლობა (Monumentalism** versus **Flexibility).** მონუმენტალისტურიასაზოგადოება, სადაც ადამიანების უმეტესობა „ქვის მონუმენტივით“ შეუვალია საკუთარ რელიგიურ რწმენასა და იდენტობაში. დამყოლობა ახასიათებს საზოგადოებას, რომლის წევრები დამყოლი და თავდაჭერილი არიან, ადვილად ეგუებიან ცვლილებებს, არიან ნაკლებრელიგიურები. 43 ქვეყნის მაგალითზე, ყველაზე მონუმენტალისტური ქვეყნებია ეგვიპტე, ერაყი, იორდანია, ხოლო დამყოლი - იაპონია, ტაივანი, ჩინეთი (Minkov, 2011, გვ.129).
* **ახლომჭვრეტელობა და წინდახედულება (Hypometropia** versus **Prudence)** კულტურის ეს განზომილება განსაზღვრავს ცხოვრებისეულ მოკლედავიან და გრძელვადიან ხედვას. ახლომჭვრეტელ საზოგადოებებში არის მიდგომა, რომ ცხოვრება არის ხანმოკლე და ადამიანმა უნდა მოასწროს ცხოვრება. წინდახედულება ცხოვრებისადმი გრძელვადიან მიდგომას ითვალისწინებს. შესწავლილი 80 ქვეყნიდან სამი ყველაზე „ახლომჭვრეტელი“ ქვეყანაა: სამხრეთ აფრიკა, ზიმბამბვე, ბოტსვანა, ხოლო სამი ყველაზე „წინდახედული“ ქვეყანაა სინგაპური, იაპონია, სამხრეთ კორეა (Minkov, 2011 გვ. 148-150).
* **ექსკლუზიონიზმი და უნივერსალიზმი (Exclusionism** versus **Universalism).[[2]](#footnote-2)** ექსკლუზიონიზმი არის კულტურის თვისება, რომელიც გამოარჩევს ადამიანებს კონკრეტული ჯგუფისადმი კუთვნილების მიხედვით, განაწყობს მათ „თავისი ჯგუფის“ წევრების - მეგობრების, ნათესავების, მიმართ ლოიალურად, რომელთაც ანიჭებს პრივილეგიას, ხოლო სხვა ჯგუფის წევრების მიმართ იჩენს ინდიფერენტულობას. უნივერსალიზმი არის საპირისპირო პოლუსი, რომელიც ადამიანებს გამოარჩევს პიროვნული თვისებების მიხედვით და არა ამა თუ იმ ჯგუფთან კუთვნილებით. შესწავლილი 86 ქვეყნის მაგალითზე, ყველაზე ექსკლუზიონისტური ქვეყნების სამეულია: ეთიოპია, ირანი, ერაყი, ხოლო ყველაზე უნივერსალური - ფინეთი, შვედეთი, შვეიცარია (Minkov, 2011 გვ. 189-190).

**ალფონსუს ფონს ტრომპენაარსი**

კულტურათა ტიპოლოგიის სფეროში და თანამედროვე გლობალურ სამყაროში ბიზნეს კომუნიკაციისა და მენეჯმენტის განვითარებაში დიდი წვლილი შეიტანა ჰოლანდიელმა მკვლევარმა **ა.** **ფონს ტრომპენაარსმა** (Alfonsus (Fons) Trompenaars) (1953). ხანგრძლივი კვლევის შედეგად, თავის ინგლისელ კოლეგასთან **ჩარლზ ჰემპდენ-ტერნერთან** (Charles hamoden-Turner) ერთად მან შეისწავლა და დაამუშავა 40 ქვეყნის სხვადასხვა კომპანიის მენეჯერებისთვის გაგზავნილი 46 ათასი კითხვარი. კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით კი 1997 წელს მათ გამოსცეს წიგნი **„კულტურის ტალღებზე ამხედრებულნი“** (“Riding the Waves of Culture”), სადაც კულტურები 7 განზომილების მიხედვით დააჯგუფეს:

1. **უნივერსალიზმი - პარტიკულარიზმი** (Universalism vs particularism) - უნივერსალისტურ კულტურებში მთავარია აბსტრაქტული, წესებზე დაფუძნებული ურთიერთობები. აქ მკაფიოდ არის განსაზღვრული მართალი და სწორი ქცევის ნორმა (მაგალითად, შვეიცარიასა და გერმანიაში გადასასვლელზე როდესაც შუქნიშანი წითელს ანათებს, თუნდაც მოძრაობა არ იყოს, არავინ გადადის, ვიდრე მწვანე არ აინთება). პარტიკულარისტულ კულტურებში (რუსეთი, ლათინური ამერიკა, ჩინეთი) კი ნაკლები ყურადღება ექცევა აბსტრაქტულ საზოგადოებრივ კოდებს და მათი ქცევა იცვლება კონკრეტული ურთიერთობებისა და გარემოებების მიხედვით (Trompenaars 1997: 31-49);
2. **ინდივიდუალიზმი - კომუნიტარიზმი** (Individualism vs communitarianism) - ინდივიდუალისტურ კულტურებში (აშშ, კანადა, ბრიტანეთი, სკანდინავია, ახალი ზელანდია, ავსტრალია, შვეიცარია) მთავარი ფასეულობა პიროვნება („მე“) და მისი თავისუფლებაა, განსხვავებით კომუნიტარისტული, იგივე კოლექტივისტური კულტურებისაგან (ლათინური ამერიკა, აფრიკა და იაპონია), სადაც ჯგუფი („ჩვენ“) უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ინდივიდი. აქ წესებს და კანონებს ჯგუფი განსაზღვრავს და, შესაბამისად, მისი წევრების დაცულობასაც ჯგუფი უზრუნველყოფს (Trompenaars 1997: 52-68);
3. **ნეიტრალური - ემოციური** (Neutral vs emotional) - კულტურები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ემოციურობის დონითაც. მაგალითად, ნეიტრალური კულტურები (აშშ, შვედეთი, ჰოლანდია, ფინეთი, გერმანია) აკონტროლებენ და მართავენ თავიანთ ემოციებს, შეზღუდულად იყენებენ სხეულის ენას, ჟესტიკულაციას, ემოციური კულტურის წარმომადგენლები (იტალია, საფრანგეთი, ესპანეთი, ლათინური ამერიკა) კი პირიქით, ექსპრესიულები არიან და არ ერიდებიან ემოციების საჯაროდ გამოხატვას როგორც ვერბალურად, ისე არავერბალურად (Trompenaars 1997: 69-80);
4. **სპეციფიკური - დიფუზური** (Specific vs diffuse) - კულტურები განსხვავებულად მიჯნავენ სამუშაო და პირად სივრცესაც. სპეციფიკურ კულტურებში (აშშ, ბრიტანეთი, შვეიცარია, გერმანია) პირადი ურთიერთობები გავლენას არ ახდენს საქმეზე, მაშინ როდესაც დიფუზურ კულტურებში (არგენტინა, ესპანეთი, რუსეთი, ინდოეთი, ჩინეთი) სამუშაო და პირადი ცხოვრება ერთმანეთს კვეთს. მეტიც, წარმატების მიღწევა სწორედ ამ ურთიერთობებზეა დამოკიდებული (Trompenaars 1997: 81-101);
5. **მიღწევაზე ორიენტირებული - განსაზღვრული** (Achievement vs ascription) - კულტურების ერთი ნაწილი ადამიანებს მისი საქმისა და მიღწევების მიხედვით აფასებს. აქ უმთავრესი კითხვებია: რას აკეთებს? რას სწავლობს? ხოლო ასკრიპტულ კულტურებში ადამიანებს აფასებენ მისი წოდების, ძალაუფლების, თანამდებობრივი სტატუსისა და კონტაქტების მიხედვით. აქ მნიშვნელოვანია ვინ არის? სად სწავლობს? ვის იცნობს? (Trompenaars 1997: 9, 102-119);
6. **თანმიმდევრულ დროითი** **- სინქრონულ დროითი** (Sequential time vs synchronous time) - კულტურებს რადიკალურად განსხვავებული დამოკიდებულება აქვთ დროის მიმართ. მაგალითად, ამერიკელებზე, ბრიტანელებზე, გერმანელებზე შთაბეჭდილებას მოახდენ არა შენი წარსული მიღწევებით, არამედ იმით, თუ რა ხარ დღეს და რა სამომავლო გეგმები გაქვს დასახული. ამ კულტურებში დრო სწორხაზოვანია, საქმეების გადანაწილება კი თანმიმდევრულად გაწერილი გეგმის მიხედვით ხდება, ურთიერთობები განრიგსაა დაქვემდებარებული. სინქრონული დროის კულტურებში (იაპონია, არგენტინა, მექსიკა) კი პირიქით, დრო წრიულია, წარსული, აწმყო და მომავალი ერთმანეთზეა დამოკიდებული. აქ ბუნებრივია რამდენიმე საქმის ერთდროულად კეთება, გეგმა და განრიგი ექვემდებარება ურთიერთობებსა და გარემოებებს და მარტივად შეიძლება შეიცვალოს (Trompenaars 1997: 120-140);
7. **შიგნით მიმართული - გარეთ მიმართული** (Internal direction vs outer direction) - ბოლო განზომილება, რომლითაც ტრომპენაარსმა კულტურები ერთმანეთისაგან განასხვავა, არის მათი გარემოსადმი დამოკიდებულება. შიგნით მიმართულ კულტურებს აქვთ დომინირებადი დამოკიდებულება გარემოს (იქნება ეს ბუნება თუ სამუშაო გარემო) მიმართ, ისინი აკონტროლებენ მას და იყენებენ თავიანთი მიზნების მისაღწევად, ფოკუსირებას ახდენენ საკუთარ თავზე, საკუთარ ჯგუფსა და ორგანიზაციაზე და დისკომფორტი ექმნებათ, როცა გარემოზე კონტროლს კარგავენ. გარეთ მიმართული კულტურები კი პირიქით, ჰარმონიაში არიან გარემოსთან, აქვთ მოქნილი, კომპრომისული დამოკიდებულება სხვების მიმართ, ცვლილებებს და ძვრებს აღიქვამენ ბუნებრივ მოვლენად (Trompenaars 1997: 141-156).
1. ფემინურობა ფემინიზმში არ უნდა აგვერიოს. *ფემინიზმი* იდეოლოგიაა, რომ­ლის მიზანს საზოგადოებაში ქალის როლის შეცვლაა. [↑](#footnote-ref-1)
2. წიგნის „კულტურები და ორგანიზაციები: გონების პროგრამული უზრუნველყოფა“ მესამე გამოცემაში, მინკოვის ექსლუზიონიზმი და უნივერსალიზმი ინტეგრირდა ჰოფსტედეს ინდივიდუალიზმ- კოლექტივიზმთან (Hofstede, 2011). [↑](#footnote-ref-2)