

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა ფაკულტეტი
კულტურის კვლევების სასწავლო-სამეცნიერო ინსტიტუტი

სადოქტორო პროგრამა: კულტურის კვლევები

მარგო კუბლაშვილი

**კულტურათაშორისი კომუნიკაცია მრავალეთნიკურ სამუშაო
გარემოში (კატარის ავიახაზების მაგალითზე)**

კულტურის კვლევების დოქტორის აკადემიური ხარისხის (PhD)
მოსაპოვებლად წარმოდგენილი დისერტაცია

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ნინო ჩიქოვანი,
ისტორიის მეცნიერებათა დოქტორი,
თსუ ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა ფაკულტეტის
კულტურის კვლევათა ინსტიტუტის პროფესორი

თბილისი

2021

აბსტრაქტი

თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში მოხდა სხვადასხვა კულტურული იდენტობის მქონე ხალხთა დაკავშირება და საერთაშორისო ბაზარზე ტრანსნაციონალური და მულტიკულტურული კომპანიების გაჩენა-გამრავლება, რამაც ბუნებრივად განაპირობა კულტურათაშორისი დიალოგისა და კომუნიკაციის საკითხების წინა პლანზე წამოწევა.

ჩვენი კვლევის მიზანია მულტიკულტურული სამუშაო სივრცის ფარგლებში განსხვავებულ კულტურათა ურთიერთქმედების შედეგად გამოვლენილი პრობლემებისა და კომუნიკაციის ბარიერების იდენტიფიცირება, მათი დაძლევის შესაძლებლობათა შესწავლა-გაანალიზება, ინტერკულტურული დიალოგის მნიშვნელობისა და მისი პრაქტიკული ღირებულებების განსაზღვრა. სამიზნე ჯგუფად შერჩეულ იქნა კატარის ავიახაზების, როგორც ერთ-ერთი უმსხვილესი მულტიკულტურული კომპანიის, ბორტგამცილებლები, რომელთა ნაციონალური კუთვნილება 120 ქვეყანას აღემატება.

საკითხის შესწავლის თეორიულ ჩარჩოდ გამოვიყენეთ კულტურათა ტიპოლოგიის თეორიები - კულტურული მოდელები და განზომილებები, რომლებიც დაგვებმარა კულტურათა შორის არსებული განსხვავებული ფასეულობების, მსოფლმხედველობის, ცხოვრების წესისა და პრინციპების, ქცევის მოდელებისა და ზოგადი სტანდარტების გამოვლენაში. საკვლევ ტექნიკად შევარჩიეთ მონაცემთა შეგროვების რაოდენობრივი (ინტერნეტ გამოკითხვა-ანკეტირება) და თვისებრივი მეთოდები (ჩართული დაკვირვება, ინტერვიუება), რამაც, ერთი მხრივ, საშუალება მოგვცა, მიგველო კვლევის აღრიცხვადი/სტატისტიკური მონაცემები და, მეორე მხრივ, შეგვესწავლა დასაკვირვებელი ფენომენის ქცევა მის ბუნებრივ გარემოში.

აღნიშნული მეთოდების ერთდროულად გამოყენებით, დროის ორ განსაზღვრულ მონაკვეთში - ერთი მხრივ, პანდემიამდელ და, მეორე მხრივ, ახალი კორონავირუსის (კოვიდ 19-ის) პანდემიის პერიოდში, ჩვენ დავაკვირდით მრავალეთნიკურ გარემოში კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ძირითად გამოწვევებს და გადავამოწმეთ ჩვენი კვლევითი ჰიპოთეზა, რომლის თანახმადაც, განსხვავებულ კულტურათა ყოველდღიური ინტერაქცია მნიშვნელოვნად ამცირებს კულტურათაშორისი ბარიერებისა (როგორცაა სტერეოტიპები, ქსენოფობია,

რასიზმი) და გაურკვევლობების დონეს, რაც ხელს უშლის კულტურათაშორისი კონფლიქტების შემდგომ ესკალაციას.

კვლევის შედეგად მოპოვებული ახალი ნარატივები - ინტერკულტურული ინციდენტები - მკაფიოდ გვიჩვენებს, რომ ამა თუ იმ კულტურის მატარებელი ბორტგამცილებლები, საკუთარი ფასეულობებისა და ცხოვრების წესიდან გამომდინარე, განსხვავებულად ურთიერთქმედებენ, განსხვავებული აქვთ კომუნიკაციის სტილი და მეთოდები, ჟესტიკულაცია და მანერები, დამოკიდებულება პირადი სივრცისადმი (ტერიტორიალიზმი), დროისადმი, მზერისა და თვალებით კონტაქტისადმი. პანდემიის მიმართ საპასუხო რეაქციების შესწავლამ და მათზე დაკვირვებამ ასევე ნათლად წარმოაჩინა გაურკვევლობისადმი დამოკიდებულებისა და შფოთვის სხვადასხვაგვარი ხარისხი სხვადასხვა კულტურაში; შესამჩნევი გახდა კოვიდ 19-ის საწინააღმდეგო ვაქცინის მიმართ რესპონდენტთა განსხვავებული დამოკიდებულება; პანდემიის მიმართ ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური კულტურების განსხვავებული მიდგომა; შემოღებულ წესებსა თუ შეზღუდვებზე დამორჩილება/არ დამორჩილების სხვადასხვაგვარი მზაობა.

როგორც კვლევამ აჩვენა, აღნიშნული სხვაობები ამა თუ იმ საზოგადოების „მენტალური პროგრამით“, ანუ წმინდა კულტურული ფაქტორით არის განპირობებული. თუმცა, მიუხედავად მთელი რიგი კულტურათაშორისი ბარიერებისა და სხვაობებისა, ყოველდღიური შეხება სხვა კულტურის მატარებელ ჯგუფებთან არათუ აფერხებს განსხვავებულ კულტურათა ინტერაქციის პროცესს, არამედ პირიქით, ზრდის თანამშრომლობის შესაძლებლობებს, კულტურათაშორისი მიმღებლობისა და მგრძობელობის დონეს. მეტიც, მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში, საკუთარი კულტურული იდენტობის გააზრების პარალელურად, ბუნებრივად და ეტაპობრივად ხდება ახალი იდენტობის, ე.წ. „ინტერკულტურული იდენტობის“ შექმნა.

კვლევის შედეგების პრაქტიკაში გამოყენების დიაპაზონი საკმაოდ ფართოა და მოიცავს ისეთ სფეროებს, როგორცაა საერთაშორისო ურთიერთობები, საერთაშორისო მენეჯმენტი, საერთაშორისო ბიზნესი, ტურიზმი და ა.შ. მეტიც, ვფიქრობთ, კვლევის შედეგები განათლების (მაგალითად, მულტიკულტურული სწავლების) კუთხითაც იქნება საყურადღებო.

საკვანძო სიტყვები: ინტერკულტურული კომუნიკაცია, მრავალეთნიკური სამუშაო გარემო, კულტურათაშორისი განსხვავებები, კომუნიკაციის ბარიერები, კატარის ავიახაზები, კოვიდ 19.

Abstract

In the modern highly globalized world, people with different cultural identities are involved in the close contact with each other. Transnational and multicultural companies emerged and multiplied on the international market. These processes brought to the forefront the issues of intercultural communication.

The aim of our research is to identify problems and communication barriers manifested as a result of the interaction of different cultures within the frameworks of a multicultural working environment, to study and analyze possibilities of overcoming them, to determine the importance of intercultural dialogue and its practical values. Cabin Crew of Qatar Airways, with national affiliations in more than 120 countries, as one of the largest multicultural companies, were selected as a target group.

Theories of cultural typology were used as a **theoretical framework** for the study of the issue - cultural models and dimensions that helped us to identify different values, worldviews, way of life and principles, patterns of behavior and general standards existed between cultures. Quantitative (Internet interview-questionnaire) and qualitative methods (included observation, interviewing) were selected as a **research technique**, which, on the one hand, allowed us to obtain accounting/statistical data of the research and, on the other hand, to study the behavior of the phenomenon to be observed in its natural environment.

Simultaneous usage of these methods, in two defined periods of time - the pre-pandemic period, on the one hand, and the novel coronavirus (Covid 19) pandemic, on the other, we observed the main challenges of intercultural communication in a multi-ethnic environment and checked our **research hypothesis**, according to which, daily interaction between different cultures significantly reduces levels of intercultural barriers (such as stereotypes, xenophobia, racism) and uncertainty, preventing further escalation of intercultural conflicts.

New narratives obtained as a result of the research - intercultural incidents - clearly show that flight attendants representing this or that culture interact differently depending on their values and lifestyle, they have different communication styles and methods, gestures and manners, attitudes towards personal space (territorialism), time, gazing and eye contact. The study and observation of pandemic responses has also clearly demonstrated varying degrees of attitudes toward uncertainty and anxiety in different cultures; different attitudes of the

respondents towards the vaccine against Covid 19 became noticeable; different approaches of individualist and collectivist cultures to the pandemic; different readiness to obey/disobey the introduced rules or restrictions.

According to the research, these differences are due to the “mental program” of a certain society, i.e. a purely cultural factor. However, despite several intercultural barriers and differences, daily contact with groups having other cultures does not hinder the process of interaction between different cultures, but on the contrary, it increases the cooperation opportunities, the level of intercultural acceptance and sensitivity. Moreover, in a multi-ethnic workspace, in parallel with the understanding of one’s own cultural identity, gaining a new identity, the so-called “intercultural identity” takes place naturally and step by step.

Practical application of the research findings in practice is quite wide and includes such fields as International Relations, International Management, International Business, Tourism, etc. Moreover, we think that the results of the research will also be significant in terms of education (for example, multicultural teaching).

Keywords: Intercultural communication, multi-ethnic workspace, communication challenges, cultural differences, Qatar Airways, Covid-19.

შინაარსი

| | |
|--|-----|
| თავი 1. კულტურათა ტიპოლოგია..... | 16 |
| 1.1. კულტურათა მოდელები და განზომილებები..... | 16 |
| 1.2. კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ძირითადი ასპექტები..... | 45 |
| 1.3. კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ბარიერები | 51 |
| 1.4. კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ბარიერების დაძლევის გზები | 59 |
| თავი 2. კვლევის არეალი | 67 |
| 2.1. მრავალეთნიკური სამუშაო გარემო..... | 67 |
| 2.1.1. კულტურული იდენტობის პრობლემა მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში. „ინტერკულტურული იდენტობის“ ჩამოყალიბება | 70 |
| 2.2. კატარის ავიახაზები, როგორც საერთაშორისო მულტიკულტურული კომპანია..... | 74 |
| 2.2.1. კატარის ავიახაზების ინტერკულტურული კამპანია - “Unity in Diversity”: ძირითადი პრინციპები და სტრატეგიები | 78 |
| თავი 3. კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ძირითადი გამოწვევები კატარის ავიახაზების მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში | 81 |
| 3.1. კვლევის მონაწილეები/სამიზნე ჯგუფი. მონაცემთა შეგროვების | 81 |
| პროცესის აღწერა | 81 |
| 3.2. მონაცემთა დამუშავება და ანალიზი | 89 |
| 3.2.1. კულტურათაშორისი კომუნიკაციის გამოწვევები პანდემიამდელი პერიოდის კატარის ავიახაზების მაგალითზე..... | 89 |
| 3.2.2. კულტურათაშორისი კომუნიკაციის გამოწვევები ახალი კორონავირუსის (კოვიდ 19) პანდემიის პერიოდში | 124 |
| დასკვნა | 141 |
| ბიბლიოგრაფია..... | 151 |
| დანართი..... | 158 |

დიაგრამებისა და დანართების ჩამონათვალი

დიაგრამა 1. შეკითხვა 15, გვ. 83-84

დიაგრამა 2. შეკითხვა 18, გვ. 84

დიაგრამა 3. შეკითხვა 17, გვ. 85

დიაგრამა 4. შეკითხვა 14, გვ. 90

დიაგრამა 5. შეკითხვა 1, გვ. 91-92

დიაგრამა 6. შეკითხვა 6, გვ. 93

დიაგრამა 7. შეკითხვა 7, გვ. 94

დიაგრამა 8. შეკითხვა 16, გვ. 104

დიაგრამა 9. შეკითხვა 8, გვ. 107

დიაგრამა 10. შეკითხვა 13, გვ. 108

დიაგრამა 11. შეკითხვა 10, გვ. 109

დიაგრამა 12. შეკითხვა 12, გვ. 111

დიაგრამა 13. შეკითხვა 2, გვ. 114-115

დიაგრამა 14. შეკითხვა 3, გვ. 115

დიაგრამა 15. შეკითხვა 5, გვ. 116

დიაგრამა 16. შეკითხვა 4, გვ. 121

დიაგრამა 17. შეკითხვა 9, გვ. 122

დიაგრამა 18. შეკითხვა 11, გვ. 123

დანართი 1. სურათი (კომიქსები), გვ. 158

დანართი 2. სურათი, გვ. 159

დანართი 3. ფოტომასალა ჩართული დაკვირვებიდან, გვ. 160-163

შესავალი

თანამედროვე გლობალიზებულ სამყაროში მიმდინარე კულტურულმა, ეკონომიკურმა, პოლიტიკურმა თუ ტექნოლოგიურმა პროცესებმა, რომელთაგან განსაკუთრებით აღსანიშნავია ბოლო ათწლეულის განმავლობაში სოციალური ქსელებისა და საჰაერო მიმოსვლის არნახული ტემპით გაფართოება, გლობალურმა საფრთხეებმა - საერთაშორისო ტერორიზმმა, ახალი კორონავირუსის (კოვიდ 19-ის) მსოფლიო მასშტაბით გავრცელებამ, ინტერკულტურული დიალოგისა და კომუნიკაციის საკითხების წინა პლანზე წამოწევა განაპირობა.

ერთი მხრივ, გლობალიზაციის ფონზე მოხდა სხვადასხვა კულტურული იდენტობის მქონე ხალხთა დაკავშირება, ერთმანეთთან საქმიანი თუ პირადი, სამეცნიერო თუ სასწავლო ურთიერთობების დამყარება, რამაც ხელი შეუწყო ტრანსნაციონალური და მულტიკულტურული კომპანიების გაჩენა-გამრავლებას. მეორე მხრივ, ახალმა გლობალურმა საფრთხეებმა გაამძაფრა *სხვის* მიმართ ქვეცნობიერი შიში (მით უფრო, თუ ეს *სხვა* უცნობი/სხვა კულტურის წარმომადგენელია) და შეამცირა (ან ზოგ შემთხვევაში სრულიად გააქრო) *სხვასთან* კომუნიკაციის სურვილი, მზაობა თუ მოტივაცია. მეტიც, აღნიშნულმა შიშმა გააღრმავა რასისტულ-ქსენოფობიური პრობლემა.

ჩვენ განვიხილავთ იმ მნიშვნელოვან პრობლემებსა და გამოწვევებს, რომლებიც განსხვავებულ კულტურათა ურთიერთქმედების დროს იკვეთება კატარის ავიახაზების სამუშაო სივრცეში - ერთი მხრივ, პანდემიამდელ და, მეორე მხრივ, ახალი კორონავირუსის პანდემიის პერიოდში. მრავალეთნიკური სამუშაო გარემოს გაცნობა კონკრეტული სივრცისა და დროის განსხვავებულ მონაკვეთებში დაგვეხმარება, ვუპასუხოთ ჩვენს მთავარ საკვლევ კითხვებს და შევამოწმოთ ჩვენი კვლევითი ჰიპოთეზა.

საკვლევი პრობლემის აქტუალურობა. კულტურათა დიალოგი მუდმივი და უწყვეტი პროცესია. შესაბამისად, მისადმი ინტერესი ყოველთვის დიდია. საკვლევი პრობლემის აქტუალურობა და მნიშვნელობა განსაკუთრებით გამოიკვეთა თანამედროვე გლობალიზაციის ფონზე, ტურიზმის განვითარების, ინტერნაციონალიზაციის, საერთაშორისო საბაზრო ეკონომიკისა და კონკურენტული ბაზრის, ტრანსნაციონალური კორპორაციების დომინირების პირობებში, როდესაც

განსხვავებული კულტურის წარმომადგენლებს, როგორც არასდროს, ისეთი სიხშირით უწევთ ერთმანეთთან ურთიერთობა.

უკანასკნელი ორი ათწლეულის განმავლობაში არსებულმა საერთაშორისო ტერორიზმის საფრთხემ კიდევ უფრო გაამძაფრა ინტერესი ინტერკულტურული კომუნიკაციის საკითხისადმი. დღეს კი, თანამედროვე სამყაროს ახალი გლობალური საფრთხის - კოვიდ 19-ის არნახული ტემპით გავრცელების პირობებში, პანდემიამ კიდევ ერთხელ თვალნათლივ დაგვანახა, რომ ქსენოფობიური და რასობრივი დისკრიმინაცია კვლავაც უდიდესი გამოწვევაა და, შესაბამისად, ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესში დამაბრკოლებელ გარემოებად გვევლინება. კულტურათა დიალოგი წარმოადგენს უალტერნატივო საშუალებას განსხვავებულ ჯგუფთა და ინდივიდთა შორის კულტურათაშორისი ბარიერებისა და გაურკვევლობების შესამცირებლად და მსოფლიოს მშვიდობიანი და ჰარმონიული თანაარსებობის მისაღწევად. ვფიქრობთ, მისი მნიშვნელობა პოსტ-კორონავირუსულ პერიოდში კიდევ უფრო გაიზრდება. ჩვენი აზრით, ეს კიდევ უფრო ზრდის საკვლევ საკითხის აქტუალობას.

კვლევის მიზანი. ჩვენი კვლევა მიზნად ისახავს მრავალკულტურულ სამუშაო გარემოში, განსხვავებულ კულტურათა ურთიერთქმედების პროცესში შექმნილი ბარიერების, პრობლემებისა და გამოწვევების, აგრეთვე მათი დაძლევის შესაძლებლობათა შესწავლა-გაანალიზებას, ინტერკულტურული დიალოგის მნიშვნელობისა და მისი პრაქტიკული ღირებულებების განსაზღვრას კატარის ავიახაზების მაგალითზე.

ჩვენ ასევე შევეცდებით, მულტიკულტურული სამუშაო სივრცის ფარგლებში დავაკვირდეთ პანდემიის, როგორც გლობალური მოვლენის, გავლენას კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესზე. კერძოდ, მოვახდენთ კოვიდ 19-ის გამოწვევაზე კულტურათა განსხვავებული დამოკიდებულებებისა და საპასუხო რეაქციების, პრობლემებისა თუ კომუნიკაციის ბარიერების იდენტიფიცირებას და გამოვავლენთ წარმატებული კომუნიკაციისათვის საჭირო უნარ-ჩვევებს, პრობლემის დაძლევის გზებსა და მეთოდებს ასეთ უჩვეულო, ტურბულენტურ გარემოში.

კვლევითი ჰიპოთეზა. ჩვენი კვლევის ძირითადი ნაწილი ემსახურება შემდეგი ჰიპოთეზის შემოწმებას: განსხვავებულ კულტურათა ყოველდღიური ინტერაქცია, რის

შესაძლებლობასაც იძლევა მრავალეთნიკური სამუშაო გარემო, მნიშვნელოვნად ამცირებს კულტურათაშორისი ბარიერებისა (სტერეოტიპები, ქსენოფობია, რასიზმი) და გაურკვევლობების დონეს, რაც ხელს უშლის კულტურათაშორისი კონფლიქტების ესკალაციას.

მეტიც, ჩვენ ვფიქრობთ, ისეთი მულტიკულტურული კომპანიების სიმრავლე, როგორც კატარის ავიახაზებია, კრიზისულ პერიოდში (თანამედროვე პანდემიის პირობებში) მნიშვნელოვან როლს ასრულებს პოსტ-პანდემიური მსოფლიოს ახლებური გადაწყობის საქმეში.

საკვლევი კითხვა. ჩვენი ნაშრომის ძირითადი საკვლევი კითხვა შემდეგნაირად შეიძლება ჩამოყალიბდეს: უწყობს თუ არა ხელს მრავალეთნიკური სამუშაო გარემო კულტურულ განსხვავებათა გაცნობიერებას და ეფექტიანი კომუნიკაციისათვის საჭირო უნარ-ჩვევების გამომუშავებას? საკუთარი კულტურული იდენტობა ამარტივებს თუ, პირიქით, აფერხებს წარმატებული ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესს მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში?

პანდემიის პირობებში გამოიკვეთა ჩვენი მეორე საკვლევი კითხვა: როგორია პანდემიის გავლენა კატარის ავიახაზებში კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესსა და მის ხარისხზე? თავის მხრივ, ეს კითხვა რამდენიმე ქვეკითხვას მოიცავს: რამდენად აფერხებს პანდემიის პირობებში არსებული შეზღუდვები და რეგულაციები ბორტგამცილებლის ინტერაქციას (ინტერკულტურული კომუნიკაციის სურვილს, მზაობას თუ მოტივაციას) როგორც საკუთრივ კოლეგებთან, ისე კომპანიის მომხმარებლებთან/მგზავრებთან? შესამჩნევია თუ არა კონკრეტული ეთნიკური ჯგუფის (კერძოდ, ჩინელების) მიმართ დამოკიდებულების ცვლილება, მაგალითად, რასისტულ-ქსენოფობიური განწყობის ზრდა როგორც პანდემიის დასაწყისში, ისე მის მოგვიანო ფაზაში?

კვლევის მეთოდები. ძირითადი მეთოდი, რომელსაც მოცემული კვლევა ეყრდნობა, არის მონაცემთა შეგროვების თვისებრივი მეთოდი - ერთი მხრივ, ჩართული დაკვირვება (Participant observation), რომლის დროსაც მკვლევარი უშუალო მონაწილეობას იღებს იმ სოციალურ სიტუაციებში, რომლებსაც შეისწავლის¹ და,

¹ ქართულად ჩართული დაკვირვება ზოგ შემთხვევაში მოიხსენიება როგორც „მონაწილე დაკვირვება“, რაც ინგლისური ტერმინის - Participant observation - უფრო ზუსტი შესატყვისია. იხ. ზურაბიშვილი, თ.

მეორე მხრივ, ინტერვიუება, სამიზნე ჯგუფის გამოკითხვა ნახევრად სტრუქტურირებული კითხვარის საშუალებით, ე.წ. „ნარატიული ინტერვიუს“² მეთოდით, რომელიც განხორციელდა სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფის „გუგლ ჰენგაუთის“ (Google Hangout) დახმარებით.

მოპოვებული მონაცემების დამუშავებისა და ანალიზისათვის გამოვიყენეთ თვისებრივი კონტენტანალიზისა და ინტერპრეტაციული ანალიზის მეთოდები, რამაც საშუალება მოგვცა, გამოგვეკვლია ინტერკულტურული კომუნიკაციის კონკრეტული ასპექტები მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში. ამავე მეთოდით დავამუშავეთ თეორიული ლიტერატურა.

ჩართული დაკვირვების გზით მივიღეთ პირველადი ინფორმაცია და შევისწავლეთ სამიზნე ჯგუფის ქცევა მისთვის ბუნებრივ გარემოში. ამგვარი დაკვირვების შესაძლებლობა მქონდა წელიწადნახევრის განმავლობაში, როცა კატარის ავიახაზების ბორტგამცილებლად ვმუშაობდი. ამ დროის მანძილზე ვაკვირდებოდი კომპანიის საოცარი ტემპით მზარდ მულტიკულტურულ სამუშაო გარემოში მუშაობის სპეციფიკას. შესაბამისად, ჩემი პირადი გამოცდილება და უშუალო ურთიერთობა კომპანიის მრავალეთნიკურ ჯგუფებთან, ხელმძღვანელობასთან და, რა თქმა უნდა, სხვა ბორტგამცილებლებთან, რომელთა ნაციონალური კუთვნილება 120 ქვეყანას აღემატება, დამეხმარა სასურველი კვლევის ეფექტიანად წარმართვაში. ინტერვიუების მეთოდით კვლევაში ასევე დამეხმარა ის ფაქტი, რომ მე, როგორც კატარის ავიახაზების ყოფილ ბორტგამცილებელს, დღესაც უშუალო და მჭიდრო ურთიერთობა მაქვს ყოფილ კოლეგებთან, კომპანიის ამჟამინდელ თანამშრომლებთან. ამან საშუალება მომცა, მიმეღო ახალი კორონავირუსის ფონზე გაჩენილი ახალი ნარატივები, სამიზნე ჯგუფის მოსაზრებებისა და მათი პირადი გამოცდილების შესახებ დეტალური, ღრმა და თანმიმდევრული ინფორმაცია.

კვლევის დროს ასევე გამოყენებულია რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი. აღნიშნული მეთოდი სოციალურ მეცნიერებებში მონაცემთა მოპოვების ერთ-ერთ

თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევაში, თბ., სოციალურ მეცნიერებათა სერია, გვ. 50, 2006, <http://old.ucss.ge/publication/012%20Tvisibrivi%20Metodebi%20Socialur%20Kvleveshi.pdf>

² იგივე „სიდრმისეული ინტერვიუს“ მეთოდი, რომელსაც ზოგიერთი ქართველი მკვლევარი „ჩადრმავებულ ინტერვიუს“ უწოდებს. იხ. ზურაბიშვილი, თ. თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევაში, თბ., სოციალურ მეცნიერებათა სერია, გვ. 16, 2006, <http://old.ucss.ge/publication/012%20Tvisibrivi%20Metodebi%20Socialur%20Kvleveshi.pdf>

ყველაზე საიმედო და აღიარებულ საშუალებად არის მიჩნეული. რაოდენობრივი კვლევის ინსტრუმენტად შერჩეულ იქნა სამიზნე ჯგუფის - კატარის ავიახაზების ბორტგამცილებლების (ე.წ. Cabin Crew) ინტერნეტ გამოკითხვა-ანკეტირება, რომელიც განხორციელდა სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფის Google Drive-ის საშუალებით. კერძოდ, აღნიშნულ პროგრამაში ინგლისურ ენაზე მომზადდა კითხვარის ფორმა (ე.წ. Google Form) და კითხვარის ბმული სამიზნე ჯგუფს დაეგზავნა ელექტრონული ფოსტისა და სოციალური ქსელის (Facebook) მისამართებზე.

კვლევის პროცესში რაოდენობრივი და თვისებრივი მეთოდების გამოყენებამ მოგვცა სანდო მონაცემების მოპოვების შესაძლებლობა, რამაც, თავის მხრივ, ხელი შეუწყო საკვლევი საკითხის მეტი სიზუსტით შესწავლასა და გაანალიზებას. კერძოდ, რაოდენობრივმა კვლევამ მოგვცა კვლევის აღრიცხვადი მონაცემები, რამაც უზრუნველყო შედეგების პროცენტულობით გამოსახვა, ხოლო თვისებრივმა მეთოდმა - ისეთი ნიუანსების დანახვის შესაძლებლობა, რომელიც რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენებისას, შეიძლება, შეუმჩნეველი დაგვრჩენოდა. ვფიქრობთ, აღნიშნული კვლევა სწორედ ამ ორი ჯგუფის მეთოდების შერწყმის თვალსაზრისითაა განსაკუთრებით საინტერესო.

ნაშრომის თეორიული ჩარჩო. კვლევის თეორიული ჩარჩო კულტურათა ტიპოლოგიის თეორიებს ემყარება. ჩვენი კვლევის მიმართულებისა და თეორიული ჩარჩოს განსაზღვრისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კულტურათა ტიპოლოგიის ერთ-ერთი ყველაზე ადრეული მოდელი, რომელიც ცნობილმა ამერიკელმა ანთროპოლოგმა **ედუარდ ჰოლმა** (Edward Twitchell Hall) (1914-2009) შეიმუშავა. წიგნში **„მდუმარე ენა“** (“The Silent Language”) ჰოლმა შემოიტანა კულტურათა ტიპოლოგიის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კრიტერიუმი - ტერიტორიალიზმი, გაუცნობიერებელი დამოკიდებულება სივრცისადმი, რომელიც სხვადასხვა კულტურაში მკვეთრად განსხვავებულია (Hall, 1959). მოგვიანებით, ნაშრომში **„კულტურული განსხვავებების გაგება“** (“Understanding Cultural Differences”) ედუარდ ჰოლმა თავის მეუღლესთან, **მილდრედ ჰოლთან** (Mildred Reed Hall) ერთად კიდევ უფრო დაწვრილებით განიხილა ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესში პირადი სივრცის მნიშვნელობა. კერძოდ, მან აღნიშნა, რომ სხვა ადამიანთან ურთიერთობის დროს ადამიანს მუდმივად თან ახლავს უხილავი „დამცავი რგოლი,“

რომელიც განსაზღვრავს სხვისგან დაშორების მისთვის სასურველ მანძილს. ეს მანძილი იცვლება (მცირდება ან იზრდება) გარემოებების და გარშემომყოფ ადამიანებთან დამოკიდებულების მიხედვით (Hall and Hall, 1990). ჰოლის მიერ იდენტიფიცირებული ეს მახასიათებელი განსაკუთრებით საყურადღებოა შეზღუდულ სივრცეში კომუნიკაციის პროცესში, სადაც თავს იყრიან განსხვავებული კულტურების წარმომადგენლები, პირადი სივრცის სხვადასხვაგვარი აღქმითა და, აქედან გამომდინარე, *სხვასთან* კონტაქტის დროს კომფორტისა და უსაფრთხოების განსხვავებული განცდით. სწორედ ასეთ შეზღუდულ სივრცეს წარმოადგენს მრავალეთნიკური ავიაკომპანიის თვითმფრინავის ბორტი, რომელიც ჩვენი დაკვირვების ძირითადი ობიექტი იყო.

ჩვენი კვლევისთვის განსაკუთრებით საყურადღებოა ედუარდ ჰოლის წიგნი „**კულტურის მიღმა**“ (“Beyond Culture”), სადაც ავტორმა ერთმანეთისაგან გამიჯნა კომუნიკაციის ორი სტილი მაღალი და დაბალი კონტექსტის მიხედვით (High context culture vs. Low context culture), რომლის გაუთვალისწინებლობა, შესაძლოა, სერიოზული კულტურათაშორისი გაუგებრობის საფუძველი გახდეს (Hall, 1976). შეიძლება, მაღალი კონტექსტის კულტურის წარმომადგენელმა (რომლისთვისაც, როგორც წესი, გზავნილი (მესიჯი) კონტექსტური და იმპლიციტურია, ანუ არაპირდაპირი, დაფარული და ნაგულისხმევია) დაბალი კონტექსტის კულტურის წარმომადგენელი შეაფასოს როგორც ზედმეტად მოსაუბრე, არასაჭირო ინფორმაციის მომწოდებელი. მეორე მხრივ კი პირიქით, დაბალი კონტექსტის კულტურის წარმომადგენელმა (რომლისთვისაც გზავნილი, როგორც წესი, ექსპლიციტურია, არაორაზროვანი, ზუსტი და გასაგებია), შეიძლება, უკმაყოფილება გამოთქვას თანამოსაუბრის მიერ მიწოდებული არასაკმარისი ინფორმაციის გამო (Hall 1976: 91; Hall and Hall 1990: 9).

ედუარდ ჰოლის სახელს ასევე უკავშირდება კულტურათა განსხვავებულობის დანახვა დროსთან დამოკიდებულების მიხედვით და მონოქრონული და პოლიქრონული დროის კატეგორიების შემოღება. მონოქრონულ კულტურებში დრო პრაქტიკულად გამოიყენება. ის გულისხმობს საქმის თანმიმდევრულად გაკეთებას და ერთგვარი კლასიფიკატორია ცხოვრების დასაგეგმად, პრიორიტეტების ჩამოსაყალიბებლად. პოლიქრონულ კულტურებში კი დრო, სრულიად

საპირისპიროდ, გულისხმობს თანადროულად ბევრი რამის კეთებას, განრიგზე მეტად ადამიანებთან მჭიდრო ურთიერთობების შენარჩუნებას, სამუშაო პროცესის ხშირად შეწყვეტას, გეგმებისა და შეთანხმებების მარტივად შეცვლას (Hall and Hall 1990: 13-15). ეს მახასიათებელი ასევე მნიშვნელოვანია ჩვენს საკვლევ სივრცეში კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესში სავარაუდო პრობლემების განსაზღვრისათვის, რადგან თვითმფრინავის ბორტზე კომუნიკაცია სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელ ადამიანებს შორის, შეზღუდულ სივრცესთან ერთად, შეზღუდულ დროშიც მიმდინარეობს.

ედუარდ და მილდრედ ჰოლეს მიერ შემუშავებული კრიტერიუმების გამოყენებით შესაძლებელი გახდა, კულტურათა შორის ამ მახასიათებელთა მიხედვით არსებული მსგავსებებისა და განსხვავებების გათვალისწინებით, დაგვეშვა და გავგვანალიზებინა თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის შედეგად მოპოვებული მონაცემები.

მეორე უმნიშვნელოვანესი ავტორი ჰოლანდიელი სოციო-ფსიქოლოგი გირტ ჰოფსტედე (Geert Hofstede)(1928-2020) თავის ნაშრომში „კულტურები და ორგანიზაციები. გონების პროგრამული უზრუნველყოფა“ (“Cultures and Organizations. Software of the Mind”) აყალიბებს კულტურის განზომილებათა თეორიას, რომლის მიხედვითაც, ამა თუ იმ კულტურის მატარებელი ადამიანი უზრუნველყოფილია წინასწარი მენტალური პროგრამით. ეს პროგრამა ნაციონალური ელემენტის, ანუ იმ კულტურის კომპონენტის შემცველია, რომელშიც ეს ადამიანი იბადება და იზრდება. შესაბამისად, სხვადასხვა კულტურებს აქვთ სხვადასხვა განზომილებები, განსხვავებული მიმართებები და დამოკიდებულებები დროისა და სივრცისადმი, ინდივიდისა და ჯგუფისადმი, ძალაუფლებისადმი, ტრადიციისა და სიახლისადმი, ქალისა და მამაკაცის სოციალური როლისადმი და ა.შ. ეს განსხვავებული განზომილებები, რა თქმა უნდა, გავლენას ახდენს კულტურათაშორის კომუნიკაციაზე (Hofstede, Hofstede and Minkov, 2010).

პროფესორ ჰოფსტედეს მიერ მე-20 საუკუნის 70-იანი წლების დასაწყისში მსოფლიოში ერთ-ერთ უდიდეს მულტიკულტურულ კომპანია IBM-ში ჩატარებული კვლევის შედეგებმა მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა შემდგომში ინტერკულტურული კომუნიკაციის პრობლემების კვლევაში; ჩვენი ნაშრომისათვის

კი, რომელიც მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში კომუნიკაციის დროს წარმოშობილ პრობლემებსა და მათი დაძლევის ხერხებს იკვლევს, იგი ერთგვარი მოდელის როლში მოგვევლინა, რომლის ჩარჩოში განვიხილეთ, თუ რა გავლენას ახდენს სხვადასხვა კულტურული განზომილებები ამგვარ სამუშაო გარემოზე.

ჩვენთვის საყურადღებო იყო მრავალეთნიკურ გარემოში ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური კულტურების შეხვედრა და კომუნიკაციის პროცესში მათ შორის წარმოქმნილი კულტურათაშორისი ბარიერების, განსხვავებული მიდგომებისა თუ დამოკიდებულებების იდენტიფიცირება. შესაბამისად, კვლევის პროცესში აქტიურად გამოვიყენეთ ჰოფსტედის მეორე განზომილებაც (Individualism versus Collectivism (IDV). როგორც ჰოფსტედს განმარტავს, საზოგადოება, რომელშიც ინდივიდის ინტერესები, ცხოვრების წესი თუ შეხედულება მკაფიოდაა გამიჯნული ამავე კულტურის სხვა წევრთა შეხედულებებისაგან და ის ჯგუფების ინტერესებზე მალა დგას, ინდივიდუალისტურია. ამ საზოგადოების წევრი საკუთარი თავის იდენტიფიცირებას ახდენს როგორც „მე“, განსხვავებით კოლექტივისტურისაგან, სადაც „ჩვენ“ პიროვნების იდენტობისა და ცხოვრებისეული სირთულეებისაგან თავის დაცვის უმთავრესი წინაპირობაა, სწორედ „ჩვენ“ ჯგუფი განსაზღვრავს ინდივიდის ცნობიერებას და ქმედებას (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 90-91). როგორც ჰოფსტედს კვლევამ აჩვენა, კულტურათაშორისი კომუნიკაციისას ამ ორი ურთიერთსაპირისპირო განზომილების არსებობა არა მარტო უხერხულობისა და მცირე გაუგებრობის, არამედ საერთაშორისო ბიზნესში სერიოზული კრიზისის წარმოქმნის საფრთხესაც ქმნის. გამონაკლისს არც საავიაციო ბიზნესი წარმოადგენს.

როგორც პანდემიამდელ, ისე პანდემიის პირობებში კომუნიკაციის პროცესზე დაკვირვებისას ჩვენთვის განსაკუთრებით საინტერესოა ჰოფსტედის მიერ გამოყოფილი მეოთხე განზომილება. კერძოდ, ჰოფსტედს კვლევამ აჩვენა, რომ კულტურათა ნაწილი, სადაც გაურკვევლობის თავიდან არიდების განზომილების ინდექსი (Uncertainty Avoidance Index - UAI) მაღალია, ცდილობს მომავლის პროგნოზირებას და, შესაბამისად, მოვლენათა გაკონტროლებას, ხოლო სადაც ეს ინდექსი დაბალია, ის საზოგადოება უფრო მოდუნებულია და ნაკლებად შფოთავს იმაზე, თუ რა და როგორ მოხდება. ეს უკანასკნელნი უფრო ხიან ფორმალურ წესებს და მიაჩნიათ, რომ ასეთ წესებს უკიდურესი აუცილებლობის შემთხვევაში უნდა

მიმართონ, თუმცა, თუ მიმართავენ, იქ მას უკეთ იცავენ (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 209-210). მგზავრისათვის ფრენა, ზოგადად, შეიცავს გაურკვევლობის ელემენტს, მისგან თავდაცვის ერთგვარი მექანიზმია წესები და რეგულაციები, რომლებიც ფრენის დროს უნდა დავიცვათ. გაურკვევლობის თავიდან არიდების განზომილება გავლენას ახდენს მათდამი დამოკიდებულებაზე. ბოლო პერიოდში, კოვიდ-19 პანდემიამ და მასთან დაკავშირებით გამკაცრებულმა რეგულაციებმა აამაღლა როგორც გაურკვევლობის ხარისხი, ასევე გამოკვეთა მათდამი განსხვავებული დამოკიდებულება სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელთა მხრიდან.

პანდემიის პროცესში გამოკვეთილმა კულტურათაშორისმა სხვაობამ - შემოღებულ წესებისა თუ შეზღუდვებისადმი კონკრეტული ქვეყნის მოქალაქეთა დამორჩილება-არ დამორჩილების სხვადასხვაგვარმა მზაობამ - მიგვიყვანა ჰოფსტედეს ნაშრომის თანაავტორის, ბულგარელი ლინგვისტის **მიხაილ (მიშო) მინკოვის** (Michael “Misho” Minkov) მიერ იდენტიფიცირებული მეექვსე განზომილების - ნებაზე მიშვებულობა-შეზღუდულობის (Indulgence versus Restraint (IVR)) - მნიშვნელობის გააზრებამდე (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 277-296). ეს არის ახალი განზომილება, რომლის შესახებ აკადემიურ ლიტერატურაში საუბარი მანამდე არ ყოფილა, თუმცა ის გარკვეულწილად წააგავს ამერიკულ ანთროპოლოგიაში აღნიშნულ განსხვავებას თავისუფალ და მკაცრ (loose and tight) საზოგადოებებს შორის.

ჩვენი კვლევისთვის საინტერესო და მრავლისმომცემი აღმოჩნდა მინკოვის წიგნი **„კულტურული განსხვავებები გლობალიზებულ სამყაროში“** (Cultural Differences in a Globalizing World), სადაც ავტორი გამოყოფს ეთნიკური კულტურის ოთხ განზომილებას, საუბრობს სხვადასხვა კულტურული ნორმების შეჯახებაზე და ქვეყანათა შედარების საფუძველზე გვთავაზობს კულტურულ რუკას, რომელიც ნათლად წარმოაჩენს კულტურათა კომპლექსურობას (Minkov, 2011). მინკოვის მსგავსად, ჩვენი აზრით, კულტურა გაზომვადი ფენომენია და შესაბამისად, მისი ელემენტების (როგორცაა ღირებულებები, ნორმები, ჩვეულებები, რიტუალები, სიმბოლოები, დამოკიდებულებები, ქცევები, სტერეოტიპები) შესწავლა, თვისებრივთან ერთად, რაოდენობრივი კვლევის საფუძველზეც უნდა მოხდეს. სწორედ ამგვარი კომბინირებული კვლევით შევეცადეთ კულტურული

მახასიათებლების გაანალიზებას და კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესის უფრო ღრმა შრეებში წვდომას.

კულტურათა ტიპოლოგიის ერთ-ერთი საინტერესო ვერსია ეკუთვნის ბერძნული წარმოშობის ამერიკელ მკვლევარს, ილინოისის უნივერსიტეტის ფსიქოლოგიის პროფესორ-ემერიტუსს **ჰარი ტრიანდისს** (Harry Triandis) (1926-2019). მის სახელს უკავშირდება ჩვენთვის საინტერესო ცნებების - „სუბიექტური კულტურა“ (Subjective culture) და „კულტურული სინდრომი“ (Cultural Syndrome) - შემოღება, რომლებშიც მოიაზრება კონკრეტული კულტურის წევრთათვის დამახასიათებელი ელემენტები: დამოკიდებულებები, რწმენები, წარმოდგენები, ნორმები, როლები, ამოცანები და ღირებულებები, ანუ ყველაფერი ის, რითაც ადამიანი აღიქვამს სოციალურ გარემოს და რაც მხოლოდ გარკვეულ სოციალურ გარემოშია ქმედითი (Triandis, 2002). ტრიანდისის მიერ შემოთავაზებული კულტურული კატეგორიები - მკაცრი და თავისუფალი (tight/loose), პასიური და აქტიური (passive/active), მარტივი და კომპლექსური (simple/complex), ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური (individualism/collectivism), ვერტიკალური და ჰორიზონტალური (vertical/horizontal) კულტურები - კიდევ უფრო მრავლისმომცველს ხდის კულტურათა ტიპოლოგიის თეორიას და გვამღევეს კულტურული განსხვავებების იდენტიფიცირების უფრო მეტ შესაძლებლობებს როგორც პანდემიამდე, ისე პანდემიის პირობებში.

თვისებრივი კვლევის პროცესში ასევე გამოვიყენეთ **ფლორენს კლაკჰონისა** (Florence Kluckhohn) (1905-1986) და **ფრედ შტროდტბეკის** (Fred Strodbeck) (1919-2005) კულტურათა კვლევის **ღირებულებებზე ორიენტირებული მეთოდი**, რაც გულისხმობს კულტურათა შედარებას ადამიანთა დამოკიდებულებების საფუძველზე ისეთი უნივერსალური საკითხებისადმი, როგორცაა დამოკიდებულება დროისადმი, ბუნებისადმი, საქმიანობისადმი, ერთმანეთისადმი (Kluckhohn and Strodbeck, 1961). მათ მიერ შემოთავაზებული ე.წ. მორჩილი (Submissive orientation cultures) და მბრძანებლური ორიენტაციის კულტურათა (Mastery orientation cultures) ტიპოლოგიის ფარგლებში, ჩვენ შევეცადეთ განსხვავებულ კულტურებში კოვიდ 19-ის მიმართ არსებული დამოკიდებულების შესწავლას, კერძოდ, თუ როგორ პასუხობენ და უმკლავდებიან სხვადასხვა კულტურები ახალი კორონავირუსით გამოწვეულ პრობლემებსა და სტრესულ სიტუაციას.

ბრიტანელი ლინგვისტის, კულტურათაშორისი ურთიერთობების სპეციალისტის რიჩარდ ლუისის (Richard Lewis) (1930) ნაშრომმა „როცა კულტურები ერთმანეთს ეჯახება“ (“When Cultures Collide”, 2006) მნიშვნელოვნად განსაზღვრა ჩვენი კვლევის მიმდინარეობა, სტრუქტურა და შინაარსობრივი მხარე. ლუისმა საერთო მახასიათებლების მიხედვით გამოყო კულტურათა სამი ძირითადი ჯგუფი (LMR): ხაზოვანი აქტივობის კულტურები (Linear-active), მულტიაქტიური კულტურები (Multi-active) და რეაქტიული კულტურები (Reactive), რომელთაც აქვთ რადიკალურად განსხვავებული კომუნიკაციის სტილი და, შესაბამისად, ურთიერთქმედებისას აწყდებიან გარკვეული სახის პრობლემებს (Lewis, 2006). მაგალითად, როგორც ლუისი აღნიშნავს, რეაქტიული კულტურის წარმომადგენლებისთვის კომუნიკაცია ძირითადად გულისხმობს მონოლოგს, რომელსაც ეს უკანასკნელი თანამოსაუბრეს უთმობს და ურჩევნია თავად მოუსმინოს (ზოგადად, რეაქტიული კულტურის წარმომადგენლები მსოფლიოში საუკეთესო მსმენელები არიან, ამ კულტურებს „მსმენელ კულტურებსაც“ უწოდებენ). მათგან განსხვავებით, ხაზოვანი აქტივობისა და მულტიაქტიურ კულტურებში კომუნიკაციის სტილია დიალოგი. მათთვის ჩვეულებრივი ამბავია მონოლოგის შეწყვეტა და კითხვების დასმა. ზოგადად, დასავლურ კულტურებში დუმილი ნაკლებად მისაღებია, მაშინ როდესაც რეაქტიულ კულტურებში დუმილი საკითხის განხილვის უმთავრეს ნაწილად მიიჩნევა (Lewis 2006: 35). გარდა ამისა, ეს უკანასკნელნი სათქმელს ხატოვნად, ირიბად, არაპირდაპირ ამბობენ, მიმართავენ განზოგადებებს და არ აკონკრეტებენ სახელებს. ისინი კონტექსტზე არიან ორიენტირებულნი, ანუ მნიშვნელოვანია არა ის, თუ რა ითქმება, არამედ ის, თუ როგორ ითქმება, ვის მიერ ითქმება და რა იგულისხმება ნათქვამში. მათთვის მნიშვნელოვანია ისიც, თუ რა არ ითქმება. ამ ყველაფერთან ერთად, საუბრისას მათთვის დამახასიათებელ აღმოსავლურ ჩვევებს, მანერებსაც იყენებენ, რაც ხაზოვანი აქტივობისა და მულტიაქტიური კულტურების წარმომადგენლებთან კომუნიკაციისას სირთულეს ქმნის (Lewis 2006: 36-37).

კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესში ლუისი ასევე მნიშვნელოვან როლს ანიჭებს პირადი სივრცისადმი დამოკიდებულებას, სხეულის ენას, იუმორის სხვადასხვაგვარ გაგებას, ნდობის სხვადასხვა ხარისხს, მოტივაციის განმსაზღვრელ სხვადასხვა ფაქტორებს. თუმცა იმასაც აღიარებს, რომ ყველა ტიპის კულტურას შორის

არსებობს რაღაც საერთო საფუძველი, რომელიც მათ აახლოებს და თანამშრომლობის შესაძლებლობას იძლევა. მეტიც, ეს განსხვავებები პოზიტიურად შეიძლება იქნეს დანახული საერთო საქმის უკეთესად წარმართვისთვის.

ლუისის მიერ შემოთავაზებული ეს მახასიათებლები, ზემოთ ნახსენებ მაღალი და დაბალი კონტექსტისა და პირადი სივრცის მახასიათებლებთან (ე. ჰოლი) ერთად, დაგვეხმარა კომუნიკაციის პროცესში წარმოშობილი ზოგიერთი პრობლემის გააზრებაში.

კულტურათა ტიპოლოგია-კლასიფიკაციის საკითხი აქტუალურია თანამედროვე გლობალურ სამყაროში საერთაშორისო ბიზნეს კომუნიკაციისა და მენეჯმენტის განვითარებისათვის. შესაბამისად, ამ სფეროს დღესაც არაერთი მკვლევარ-ანალიტიკოსი ჰყავს. ჩვენთვის განსაკუთრებით საინტერესოა ჰოლანდიელი ავტორი **ფონს ტრომპენაარსი** (Alfonsus (Fons) Trompenaars) (1953), რომელმაც ხანგრძლივი კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით თავის ინგლისელ კოლეგასთან **ჩარლზ ჰემპდენ-ტერნერთან** (Charles Hampden-Turner) (1934) ერთად გამოსცა წიგნი **„კულტურის ტალღებზე ამხედრებულნი“** (“Riding the Waves of Culture”). მათ კულტურები შვიდი განზომილების მიხედვით დააჯგუფეს და თითოეული კულტურული მოდელისათვის დამახასიათებელი განსხვავებული ნორმების, ქცევების, წესების, ფასეულობების აღწერის შემდეგ ასეთ კულტურებთან ბიზნეს ურთიერთობებისა და კომუნიკაციის დასამყარებლად საჭირო პრაქტიკული რჩევებიც შემოგვთავაზეს (Trompenaars, 1997).

კვლევის ინტერესიდან გამომდინარე, კულტურათა ტიპოლოგიური რაობის (კულტურული მოდელებისა და განზომილებების) განსაზღვრის გარდა, ჩვენი ნაშრომისთვის მნიშვნელოვანი იყო შეგვესწავლა **კულტურული იდენტობის პრობლემა მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში**, რამდენადაც ასეთი გარემო თავისთავად გულისხმობს ერთმანეთისაგან განსხვავებული (მეტიც, ზოგჯერ წინააღმდეგობაში მყოფი) კულტურული იდენტობების მქონე ადამიანების ერთობას. კულტურული იდენტობის პრობლემის განსაზღვრისას ჩვენ ვიხელმძღვანელებთ **მილტონ ბენეტის** (Milton Bennett) მიერ შემოთავაზებული **„კულტურათაშორისი მგრძნობელობის განვითარების მოდელით“** (The Developmental Model of Intercultural Sensitivity - DMIS). ბენეტის თანახმად, კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პირობებში, ახალი

იდენტობის შექმნის (შესაბამისად, ძველი იდენტობის რეფორმირების) გზაზე, ადამიანი გადის საკმაოდ ხანგრძლივ და რთულ ორ ურთიერთშეპირისპირებულ ეტაპს (ეთნოცენტრიზმისა და ეთნორელატივიზმის ფაზებს), რომელიც, თავის მხრივ, მოიცავს ადამიანის კულტურული იდენტობის ცვალებადობის ექვსსაფეხურიან პროცესს (Bennett, 2004).

ამ კუთხით ჩვენთვის არანაკლებ საინტერესო იყო ფილოსოფიის დოქტორის, მინესოტას უნივერსიტეტის პროფესორის **უილიამ ჰოველის** (William Smiley Howell)(1914-2000) წიგნი „ემპათიური კომუნიკატორი“ (“The Empathic Communicator”), სადაც ავტორი გვთავაზობს ადამიანის მიერ ახალი უნარების შექმნისა და ინტერკულტურული კომპეტენციის განვითარების ოთხსაფეხურიან მოდელს (Howell, 1982).

კულტურული იდენტობის როლი და მნიშვნელობა კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესში კიდევ უფრო ფართო სპექტრით დაგვანახა ინტერკულტურული კომუნიკაციების თანამედროვე მკვლევრის, ოკლაჰომას უნივერსიტეტის პროფესორის **იუნ იან კიმის** (Young Yun Kim) მიერ შემოთავაზებულმა ინტეგრაციული კომუნიკაციის თეორიამ, რომლის შესახებაც ის საუბრობს წიგნში „**ვხდებით ინტერკულტურული: კომუნიკაციისა და კულტურათაშორისი ადაპტაციის ინტეგრაციული თეორია**“ (“Becoming Intercultural: An Integrative Theory of Communication and Cross-Cultural Adaptation”). კიმი განიხილავს „ინტერკულტურული იდენტობის“ ჩამოყალიბების სპირალურ პროცესს („სტრესი-ადაპტაცია-ზრდის დინამიკას“), უარყოფს ერთი რომელიმე იდენტობის (თავდაპირველი თუ ახალი) არჩევის დიქტომურ მიდგომას და შემოაქვს იდენტობათა შეთანხმება-ინტეგრაციის პლურალისტური ხედვა (Kim, 2007).

ჩვენი ნაშრომისათვის დამხმარე, მაგრამ არანაკლებ მნიშვნელოვანი ავტორია ცნობილი ამერიკელი მკვლევარი **კრეიგ სტორტი** (Craig Storti) (1947), რომლის წიგნი „**კულტურათა შეხვედრის ხელოვნება**“ (“The Art of Crossing Cultures”) დაგვცხმარა წარმატებული კულტურათაშორისი კომუნიკაციისათვის საჭირო კომპლექსური მიდგომების, სტრატეგიებისა და მეთოდების განსაზღვრაში (Storti, 2001). ამ კუთხით, არანაკლებ საინტერესოა აღმოსავლეთ ვაშინგტონის უნივერსიტეტის პროფესორ **იგორ**

კლიუკანოვის (Igor Klyukanov) (1959) წიგნი „ინტერკულტურული კომუნიკაციის პრინციპები“ (“Principles of Intercultural Communication”) (Klyukanov, 2005).

ყველა ზემოთ დასახელებული ნაშრომი წარმოადგენს ჩვენი კვლევის ძირითად თეორიულ ბაზას, რაც, საბოლოოდ, საშუალებას გვაძლევს სხვადასხვა კუთხით დავინახოთ მსოფლიოს კულტურული მრავალფეროვნება, მეცნიერული თვალთვლით დავაკვირდეთ კულტურათაშორისი კომუნიკაციის უმნიშვნელოვანეს პროცესს და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, გავიაზროთ იგი თანამედროვე გამოწვევებთან (მაგალითად, ახალი კორონავირუსის პანდემია) კავშირში.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე. ჩვენი ნაშრომი არ წარმოადგენს მრავალეთნიკურ სივრცეში კულტურათაშორისი კომუნიკაციის საკითხის მეცნიერულად შესწავლის პირველ მცდელობას, თუმცა თამამად შეგვიძლია განვაცხადოთ, რომ კვლევის ორიგინალურობა, გნებავთ, სიახლე ამ საკითხის კონკრეტულ ჭრილში (კონკრეტულ სივრცესა და დროის მონაკვეთებში) განხილვაა, რაც ამ მიმართულებით გადადგმული პირველი ნაბიჯია.

როგორც აღვნიშნეთ, კვლევის რაოდენობრივი და თვისებრივი მეთოდების საშუალებით, ჩვენ ვაანალიზებთ მულტიკულტურულ სამუშაო სივრცეში განსხვავებულ კულტურათა ურთიერთქმედების პროცესში გამოვლენილ ბარიერებს, პრობლემებსა და გამოწვევებს. რამდენადაც ჩვენ აღნიშნულ საკითხს შევისწავლით კონკრეტული არეალის - კატარის ავიახაზების ბორტგამცილებლების სამუშაო გარემოს მაგალითზე, ანუ შეზღუდულ სივრცეში (ბორტზე) და თანაც ამას ვაკეთებთ დროის ორ განსაზღვრულ მონაკვეთში (პანდემიამდელ და პანდემიის პერიოდში), ეს არ გვაძლევს კვლევის შედეგების ფართო განზოგადების შესაძლებლობას. თუმცა ჩვენი კვლევა მოიცავს ისეთ ასპექტებს, რომელთა გათვალისწინება უდავოდ მნიშვნელოვანია ინტერკულტურული კომუნიკაციის სხვადასხვა სფეროს (მაგალითად, საერთაშორისო ურთიერთობების, საერთაშორისო მენეჯმენტის, საერთაშორისო ბიზნესის, ტურიზმის და ა.შ.) წარმატებისთვის. ვფიქრობთ, კვლევის შედეგები განათლების (მაგალითად, მულტიკულტურული სწავლების) კუთხითაც იქნება საყურადღებო.

ნაშრომის სტრუქტურა. ნაშრომი იწყება კულტურათა განზომილებების და ტიპოლოგიური მოდელების განხილვით, რასაც მოსდევს კულტურათაშორისი

კომუნიკაციის ძირითადი ასპექტების, მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში მათი როლისა და მნიშვნელობის ანალიზი. შევეცდებით, ვუპასუხოთ კითხვებს: ერთი მხრივ, რას ნიშნავს კულტურათა ურთიერთქმედება შეზღუდულ დროსა და სივრცეში და რა სახის გამოწვევებს აყენებს ის ჩვენს წინაშე? მეორე მხრივ, შესაძლებელია თუ არა სხვადასხვა კულტურათა წარმატებული ურთიერთობა, როგორ უნდა დავძლიოთ კულტურათაშორისი ბარიერები (სტერეოტიპები, ქსენოფობია, რასიზმი) და შევიძინოთ/განვაავითაროთ მრავალფეროვან კულტურულ გარემოში წარმატებული ორიენტაციისა და ეფექტიანი კომუნიკაციისათვის საჭირო უნარ-ჩვევები?

მეორე თავში უშუალოდ შევეხებით საკვლევ პრობლემას. პირველ რიგში, ზოგადად მიმოვიხილავთ მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოს და კულტურული იდენტობის პრობლემას ასეთ გარემოში, შემდეგ კი განვიხილავთ კატარის ავიახაზებს, როგორც მსოფლიოს უმსხვილეს მულტიკულტურულ კომპანიას და გაგაცნობთ ავიახაზების ინტერკულტურული კამპანიის - „ერთიანობა მრავალფეროვნებაში“ (“Unity in Diversity”) - ძირითად პრინციპებსა და სტრატეგიებს.

მესამე თავს მთლიანად დავუთმობთ საკვლევ კითხვარის ნიმუშისა და სამიზნე, ე.წ. ფოკუს-ჯგუფის გაცნობას, მონაცემთა შეგროვების პროცესის (როგორც გამოკითხვა-ანკეტირება, ასევე ჩართული დაკვირვება და ინტერვიუება) აღწერას და კვლევის პროცესში მოპოვებულ მონაცემთა ანალიზს, ინტერკულტურული ინციდენტების განხილვას. ამ ნაწილში, თვალსაჩინოებისთვის, ჩართულია კვლევის პროცესში მიღებული შედეგების ამსახველი დიაგრამები.

ბოლოს, კვლევის საფუძველზე მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობით, წარმოვადგენთ დასკვნას, დანართის სახით კი - სურათებს და ფოტომასალას ჩართული დაკვირვებიდან.

თავი 1. კულტურათა ტიპოლოგია

1.1. კულტურათა მოდელები და განზომილებები

კულტურული მრავალფეროვნებისა და თავისებურებების შესწავლის შედეგად, მკვლევრებმა მსგავსი ნიშან-თვისებების მიხედვით დააჯგუფეს კულტურები. ამა თუ იმ კულტურის ძირეული ფასეულობების, მსოფლმხედველობის, ცხოვრების წესისა და პრინციპების გათვალისწინებით, მათ დაადგინეს კულტურათა განზომილებები ანუ მახასიათებლები, შეიმუშავეს კულტურათა პირობითი მოდელები და შემოგვთავაზეს კულტურათა ტიპოლოგიური კლასიფიკაცია. აქვე ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ კულტურათა ამგვარი კლასიფიკაცია პირობითია, მახასიათებლები იდეალურად არ ერგება და მიესადაგება ერთ კონკრეტულ კულტურასაც კი, ამდენად, კვლევისას ის მხოლოდ ზოგადი სურათის აღქმასა და დანახვაში გვეხმარება. თანაც უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ეროვნული მახასიათებლების ასეთი განზოგადება ამართლებს მხოლოდ დიდი ჯგუფის შემთხვევაში და არა ინდივიდუალურ დონეზე. მაგალითად, ერთი კონკრეტული დანიელი შეიძლება პიროვნული თვისებებით ვერ გავარჩიოთ პორტუგალიელისაგან, მაგრამ დანიურ ანსამბლს ან თუნდაც საფეხბურთო ნაკრებს ადვილად გავარჩევთ მისივე პორტუგალიური ანალოგისაგან (Lewis 2006: 24).

მიუხედავად პირობითობისა, მეცნიერები დღემდე ახდენენ კულტურათა ტიპოლოგიზებას ამ მახასიათებლების საფუძველზე, რამდენადაც კულტურათა ტიპოლოგიის სფეროში დაგროვილი ცოდნა ძალიან აქტუალურია თანამედროვე გამოწვევების დასაძლევად, კულტურათაშორისი ბარიერებისა და გაუგებრობების შესამცირებლად. ეს საკითხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საერთაშორისო მულტიკულტურული ბიზნეს კომპანიებისათვის, მათი საქმიანობის წარმატების უზრუნველსაყოფად.

კულტურათა ტიპოლოგიის ერთ-ერთი ყველაზე ადრეული მოდელი შეიმუშავა ცნობილმა ამერიკელმა ანთროპოლოგმა, კულტურათაშორისი კომუნიკაციების მამად წოდებულმა **ედუარდ ჰოლმა**. ევროპაში, შუა აღმოსავლეთსა და აზიაში მიღებული პრაქტიკული გამოცდილების შემდეგ, 1950-იანი წლებიდან ის მიიწვიეს ამერიკის საგარეო სამსახურის ინსტიტუტში (Foreign Service Institute – FSI), რომელიც 1946 წლიდან ფუნქციონირებდა აშშ-ს დიპლომატიური სამსახურის მოხელეთა სწავლებისათვის, რადგან მათი მუშაობა სხვადასხვა ქვეყანაში ყოველთვის ეფექტიანი

არ იყო. ჰოლი მათთან კულტურათაშორისი კომუნიკაციის უნარებისა და კომპეტენციების განსავითარებლად მუშაობდა, 1959 წელს კი გამოსცა წიგნი „მდუმარე ენა“, სადაც მოყვანილია მაგალითები ჰოლისა და დიპლომატიური კორპუსის წევრთა გამოცდილებიდან. როგორც სათაურიდანვე ჩანს, ავტორი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს არავერბალურ კომუნიკაციას, მის როლსა და მნიშვნელობას ინტერკულტურული კომინიკაციის პროცესში. ავტორი ცალ-ცალკე თავებად განიხილავს სივრცისა და დროის საკითხებს („დრო ლაპარაკობს“, „სივრცე მეტყველებს“) და შემოაქვს კულტურათა ტიპოლოგიის ერთ-ერთი მთავარი კრიტერიუმი, რომელსაც მან **ტერიტორიალიზმი** უწოდა. ეს არის ფიზიკური საზღვარი, ლიმიტირებული ტერიტორია, რომელიც ყველა ცოცხალ არსებას აქვს გარე სამყაროსთან მიმართებაში, დაწყებული ბაქტერიითა და უბრალო უჯრედით, დამთავრებული ადამიანით. უბრალოდ, ამ უკანასკნელისთვის ტერიტორიალიზმი უაღრესად მნიშვნელოვანია და მისადმი დამოკიდებულება სხვადასხვა კულტურაში განსხვავებულია (Hall 1959: 187). ჰოლს მოჰყავს სკამის მაგალითი, რომელიც აღიქმება, როგორც პირადი ტერიტორიის ნაწილი და არც ერთ ადამიანს არ ესიამოვნება, თუ მის საკუთარ სკამზე ვინმე უკითხავად დაჯდება. მეტიც, ადამიანები აუდიტორიაში ლექციის დროს მეორედაც გაუცნობიერებელად მიდიან იმ ადგილის დასაკავებლად, რომლებიც მათ არ ეკუთვნით, მაგრამ პირველი ლექციის დროს მათ დაიკავეს და, თუ იქ სხვა დახვდებათ, ეს მათში ერთგვარ დისკომფორტს იწვევს. ანალოგიურია ქალის დამოკიდებულება სამზარეულოსადმი, ჰოლის თქმით, თითქმის ყველა ამერიკელ ქალს ბუნებრივად აქვს იქ დომინანტობის შეგრძნება (Hall 1959: 189). ათასობით ასეთი მაგალითი გვაფიქრებინებს, რომ „სივრცე მეტყველებს“. სხვა კულტურებზე დაკვირვების შემდეგ ჩვენ იმასაც აღმოვაჩინეთ, რომ ეს გაუცნობიერებელი დამოკიდებულება სივრცისადმი სხვადასხვა კულტურაში მკვეთრად განსხვავებულია. ზოგ კულტურაში პირადი სივრცე სხვასთან ურთიერთობის დროს უფრო დიდ მანძილს გულისხმობს, ზოგან კი ეს მანძილი შედარებით მცირეა. შესაბამისად, ზოგ კულტურაში ადამიანები უშუალო კონტაქტის დროს ერთმანეთთან ახლოს მიდიან, სხვაგან კი ასეთი სიახლოვე დისკომფორტს ქმნის და პირადი სივრცის დარღვევად მიიჩნევა. მაგალითად, ლათინურ ამერიკაში მოსაუბრეთა შორის დისტანცია ბევრად მცირეა, ვიდრე ჩრდილოეთ ამერიკაში. შედეგად, თუკი

სამხრეთელები ახლოს მივლენ ჩრდილოელებთან, ეს უკანასკნელნი უკან დაიხვევენ (ეს მათთვის ინტიმური სივრცეა), რასაც სამხრეთელები მათ არამეგობრულ და ცივ განწყობას მიაწერენ (Hall 1959: 209). ამერიკელებში (იქნებიან ესენი სამხრეთელები თუ ჩრდილოეთელები) სივრცის აღქმა უკიდურესად პერსონალურია და ეს სიტყვა, პირველ რიგში, პირად სივრცესთან ასოცირდება, მაშინ როდესაც შუა აღმოსავლეთში ეს სივრცე შეიძლება იყოს სოფელთან, ქალაქთან დაკავშირებული, ანუ აღიქმებოდეს, როგორც დიდი ტერიტორიული ერთობის საერთო სივრცე (Hall 1959: 193).

მოგვიანებით, ნაშრომში „**კულტურული განსხვავებების გაგება**“ ედუარდ ჰოლმა, მილდრედ ჰოლთან ერთად, კიდევ უფრო დაწვრილებით განიხილა ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესში პირადი სივრცის მნიშვნელობა. კერძოდ, ჰოლები საუბრობდნენ სივრცის უხილავ დამცავ რგოლზე, რომელიც ადამიანს მუდმივად ახლავს თან და აჩვენებს სხვა ადამიანთან ურთიერთობის დროს სასურველ მანძილს, რომელიც იცვლება (მცირდება ან იზრდება) გარემოებების და გარშემომყოფ ადამიანებთან დამოკიდებულების მიხედვით (Hall and Hall 1990: 11).

ედუარდ ჰოლის სახელს უკავშირდება კულტურათა განსხვავებულობის დანახვა დროსთან დამოკიდებულების მიხედვით და **მონოქრონული და პოლიქრონული დროის** კატეგორიების შემოღება, რომლის გათვალისწინება უაღრესად მნიშვნელოვანია საერთაშორისო ბიზნესისა თუ მენეჯმენტის სფეროში წარმატებისათვის. მონოქრონული დრო გულისხმობს საქმის თანმიმდევრულად გაკეთებას, ჯერ ერთი საქმის დასრულებას და შემდეგ მეორის წამოწყებას, მაშინ როდესაც პოლიქრონული დრო გულისხმობს თანადროულად ბევრი საქმის კეთებას. მონოქრონულ კულტურებში (მაგალითად, როგორცაა ამერიკული, ინგლისური, გერმანული, შვეიცარული, სკანდინავიური) დრო პრაქტიკულად გამოიყენება და აღიქმება ისე, როგორც ფული, ის შეიძლება „დახარჯო“ (spend), „შეინახო“ (save), „გაფლანგო“ (waste) ან „დაკარგო“ (lose). ის ერთგვარი კლასიფიკატორია, რომელიც გამოიყენება ცხოვრების დასაგეგმად და პრიორიტეტების ჩამოსაყალიბებლად, მაგალითად, შესაძლოა არ გქონდეს დრო ვინმეს შესახვედრად. პოლიქრონულ კულტურებში (როგორცაა ლათინურ-ამერიკული, არაბული) კი დრო, სრულიად საპირისპიროდ, გულისხმობს განრიგზე მეტად ადამიანებთან მჭიდრო ურთიერთობების შენარჩუნებას, მისთვის ნორმალურია სამუშაო პროცესის ხშირად

შეწყვეტა, გეგმებისა და შეთანხმებების გადახედვა ახალ გარემოებათა შესაბამისად (Hall and Hall 1990: 13-15). კულტურათა ტიპოლოგიური რაობის განსაზღვრისას ჰოლემბა ერთმანეთისაგან განასხვავებს **წარსულზე და მომავალზე ორიენტირებული კულტურებიც** (Past- and Future-oriented countries). მაგალითად, ირანული, ინდური და შორეული აღმოსავლეთის კულტურები მკვეთრად წარსულზე ორიენტირებული კულტურებია, განსხვავებით ამერიკულისგან, რომელიც, ძირითადად, დღევანდელ დროსა და ახლო მომავალზეა ფოკუსირებული (Hall and Hall 1990: 17).

ჩვენი კვლევისთვის განსაკუთრებით საყურადღებოა ედუარდ ჰოლის წიგნი **„კულტურის მიღმა“**, სადაც მან ერთმანეთისაგან განასხვავა კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ორი სტილი და, ამის საფუძველზე, გამოყო **მაღალი და დაბალი კონტექსტის კულტურები**. კომუნიკაცია მაღალი კონტექსტით ხასიათდება, როდესაც გზავნილი ძალიან მოკლეა და მისი დიდი ნაწილი კონტექსტურია, ანუ მიწოდებული ინფორმაციის დიდი ნაწილი არაპირდაპირი, დაფარული და ნაგულისხმევია, რამდენადაც ინფორმაციის მიმღები მას უკვე ფლობს და, შესაბამისად, მისი გაშიფვრა არ უჭირს წარსული ცოდნიდან, საუბრის გარემოებიდან თუ კონტექსტიდან გამომდინარე. ამის საპირისპიროდ, დაბალი კონტექსტის კულტურაში გზავნილი ექსპლიციტურია, მკაფიო, ზუსტი და გასაგებია იმდენად, რამდენადაც ძირითადი შინაარსი ვერბალურად არის გადმოცემული (Hall 1976: 91).

ამგვარი სხვაობა კომუნიკაციის სტილში მაღალი კონტექსტის კულტურებსა (მაგალითად, იაპონური, ჩინური, არაბული და ხმელთაშუა ზღვის აუზის ქვეყნები) და დაბალი კონტექსტის კულტურებს (ამერიკული, გერმანული, შვეიცარული და სკანდინავიური) შორის, შესაძლოა, გაუგებრობის საფუძველი გახდეს (Hall and Hall 1990:9).

აღსანიშნავია, რომ ედუარდ და მილდრედ ჰოლები მათ მიერ გამოყოფილ მახასიათებლებს ერთობლიობაში განიხილავდნენ. მათ კვლევაში მონოქრონული დროის აღქმა მჭიდროდ უკავშირდება დაბალი კონტექსტის კულტურას, პოლიქრონული კი მაღალი კონტექსტის კულტურას. გარდა ამისა, ჰოლები გვაცნობენ რამდენიმე სხვა მნიშვნელოვან საკითხსაც, რომელიც გათვალისწინებულ უნდა იქნას სხვა კულტურის წარმომადგენელთან ურთიერთობის დროს. მაგალითად, როგორ მუშაობს დაგეგმვა ამა თუ იმ კულტურაში, რამდენი ხნით ადრე უნდა დაიგეგმოს

შეხვედრა, ვისთან როგორია პუნქტუალურობის ნორმები, რამდენად სწრაფად მოძრაობს ინფორმაცია სხვადასხვა კულტურულ სისტემაში და ა.შ. (Hall and Hall 1990: 19-24).

კულტურის მახასიათებლების კატეგორიები, როგორც დასაწყისშივე აღვნიშნეთ, პირობითია და კულტურების ვერცერთი კატეგორიზაცია რეალობას ზუსტად და სრულად ვერ ასახავს, თუმცა ისინი გვთავაზობენ ჩარჩოს, რომელიც ამა თუ იმ კულტურისათვის დამახასიათებელი ფუნდამენტური ღირებულებების, ფასეულობებისა თუ მისწრაფებების შესწავლა-შედარებას ემყარება და გვეხმარება შევიცნოთ კულტურული სხვაობები. ეს კი, საბოლოოდ, კონკრეტული კულტურის მატარებელი ადამიანების ქცევის წინასწარ განჭვრეტის შესაძლებლობას იძლევა.

მართლაც, კატარის ავიახაზების სამუშაო გარემოში კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესზე დაკვირვებისას, ედუარდ და მილდრედ ჰოლეს მიერ შემოთავაზებული კრიტერიუმები დაგვეხმარა როგორც კვლევის მიმართულების განსაზღვრაში, ისე მოპოვებულ მონაცემთა სტრუქტურირებისა და გაანალიზების პროცესში. კერძოდ, ჩვენ კვლევის დასაწყისიდანვე ვიცოდით, რომ უნდა დავკვირვებოდით ტერიტორიალიზმის, ანუ პირადი სივრცის, დროის სხვადასხვაგვარი აღქმითა თუ კომუნიკაციის განსხვავებული სტილით (მაღალი და დაბალი კონტექსტით) განპირობებულ უხერხულობებს, ანუ მულტიკულტურულ გარემოში იმ მოსალოდნელ საფრთხეებს, რომლებზეც ედუარდ და მილდრედ ჰოლეს საუბრობდნენ ზემოთ აღნიშნულ ნაშრომებში.

ღირებულებების კვლევას კულტურის შესწავლისას განსაკუთრებული ყურადღება მიაქცია ამერიკელმა ანთროპოლოგმა, ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორმა კლაიდ კლუკჰონმა (Clyde Cluckhohn) (1905-1960). ნაშრომში „სარკე ადამიანისთვის“ (“Mirror for Man”, 1949) ის კულტურას განიხილავს, როგორც სოციალურ მემკვიდრეობას, რომელსაც ინდივიდი იღებს თავისი ჯგუფისაგან. შესაბამისად, ერთი კულტურის შიგნით ადამიანებს აქვთ მსგავსი ქცევის განზოგადებული წესები და პრობლემის გადაჭრის სტანდარტული ორიენტირები, რომლებსაც ეს ადამიანები უყურებენ როგორც ნორმალურს და ბუნებრივს, სხვა კულტურას კი აღიქვამენ როგორც უცნაურს, მეტიც, მათზე დაბლა მდგომს და ნორმიდან გადახრილს (Hills 2002: 4). თუმცა კლუკჰონი იმასაც დასძენს, რომ,

მართალია, ადამიანები განსხვავებულები არიან თავიანთი ინდივიდუალური კულტურის გამო (მაგალითად მოჰყავს ვაჭრის მეუღლის ამბავი, როდესაც ის სტუმრებს გველის ხორცის სენვიდჩით გაუმასპინძლდა. მათ მოიწონეს დიასახლისის ნახელავი, თუმცა მოგვიანებით, მას შემდეგ, რაც სიმართლე შეიტყვეს, გული აირიეს), მაგრამ ამ განსხვავებულობების გვერდით არსებობს ფუნდამენტური მსგავსებები (Kluckhohn 1949: 9, 166-267). თითოეულ ადამიანზე გავლენას ახდენს მისი კულტურული გარემო, ანუ სივრცე, სადაც იზადება, იზრდება და ვითარდება. შესაბამისად, ადამიანთა განსხვავებული, ურთიერთკონტრასტული ქმედებები მათი სოციალური გარემოს განსხვავებულობით აიხსნება.

კლაიდ კლაკჰონის თეორიული მიდგომა განავითარეს **ფლორენს კლაკჰონმა**, კლაიდ კლაკჰონის მეუღლემ და **ფრედ შტროდბეკმა**. 1961 წელს, პრაქტიკული კვლევების საფუძველზე, მათ შეიმუშავეს კულტურათა კვლევის **ღირებულებებზე ორიენტირებული მეთოდი**, რაც გულისხმობდა კულტურათა შედარებას ადამიანთა დამოკიდებულებების საფუძველზე ისეთი უნივერსალური საკითხებისადმი, რომლებიც ეხებოდა ადამიანური ბუნების ხასიათს, მის დამოკიდებულებას დროისადმი, ბუნებისადმი, საქმიანობისადმი, ერთმანეთისადმი (Kluckhohn and Strodtbeck 1961: 4; Hills 2002: 3-6). კერძოდ, მათ გამოყვეს 5 ძირითადი, უნივერსალური საკითხი, რომელიც ყველა კულტურის წინაშე დგას და მათზე სხვადასხვა კულტურას სხვადასხვაგვარი პასუხი აქვს, ღირებულებებიდან გამომდინარე:

1. **დამოკიდებულება ბუნებისადმი.** ზოგიერთ კულტურაში (მაგალითად, აზიური კულტურები) ადამიანები თავყანს სცემენ ბუნებას, იღებენ მას, როგორც ღმერთისგან შექმნილს და არ ცდილობენ მის შეცვლას, პირიქით, ემორჩილებიან მას (Submissive orientation). ზოგიერთი კულტურისთვის მნიშვნელოვანია ბუნებასთან ჰარმონიაში ცხოვრება (Harmonious orientation), ასეთია აღმოსავლეთის საზოგადოებები, მაგალითად ჩინური „ფენ შუი“, ნავაჰოს ტომის ინდიელები ან მორმონები, მაშინ როცა სხვაგან ცდილობენ დაეუფლონ და გაბატონდნენ მასზე (Mastery orientation). მაგალითად, დასავლურ საზოგადოებებს სწამთ, რომ მათ შეუძლიათ აკონტროლონ ბუნება და ბუნების ძალები.

2. **დამოკიდებულება დროისადმი.** აქ ისინი განასხვავებენ წარსულზე, აწმყოსა და მომავალზე ორიენტირებულ (Past-Present-Future orientation) კულტურებს. დასავლური საზოგადოებები მომავალზე ორიენტირებული კულტურებია, ისინი დროს უყურებენ, როგორც შეზღუდულ რესურსს და ცდილობენ მის ეფექტიანად გამოყენებას მომავლის სასარგებლოდ, რომელიც უფრო დიდი და ნათელია. ამის საპირისპიროდ, აღმოსავლური კულტურები უფრო მეტად წარსულზე და ტრადიციებზე ორიენტირებული არიან (მაგალითად, ირანი, ინდოეთი, შორეული აღმოსავლეთი, ასევე ინგლისი და საფრანგეთი). აწმყოზე ორიენტირებულ კულტურებს კი სწამთ, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი მოცემული მომენტია - ის, რაც ახლა ხდება. ისინი ტკბებიან დღევანდელი დღით, ნაკლებად აინტერესებთ წარსული და, მით უფრო, მომავალი, რომელიც გაურკვეველი და ბუნდოვანია (მაგალითად, ესპანეთი, მექსიკა).
3. **დამოკიდებულება ადამიანის ბუნებისადმი.** ზოგიერთ კულტურაში მიაჩნიათ, რომ ადამიანს აქვს თანდაყოლილი მანკიერი, ბიწიერი მხარე (ე.წ. Evil orientation) და საზოგადოებამ უნდა მიიღოს მაქსიმალურად მკაცრი ზომები ამ ბოროტი იმპულსების საკონტროლებლად. ამის საპირისპიროდ, ზოგიერთი კულტურა უფრო კეთილგანწყობილია ადამიანური საწყისის მიმართ და მიაჩნია, რომ ადამიანს აქვს სიკეთის თანდაყოლილი მიდრეკილება (ე.წ. Good orientation). ამ ორ პოლუსს შორის არსებობენ ისეთი კულტურებიც (ე.წ. Neutral orientation), სადაც თვლიან, რომ ადამიანები პოტენციურად არიან როგორც კეთილი, ისე ბოროტი საწყისის მატარებლები, რასაც ამჟღავნებენ გარემო გავლენების შესაბამისად. აღსანიშნავია ისიც, რომ კულტურათა ნაწილი მიიჩნევს, რომ ადამიანური ბუნება უცვლელია (immutable), ნაწილის აზრით კი ის შეიძლება შეიცვალოს (mutable).
4. **დამოკიდებულება საქმისადმი - აქტივობის მოტივაცია.** ზოგიერთ კულტურაში (მაგალითად, იაპონური) ადამიანთა აქტივობა შინაგანი მოტივაციით, თვითგამოხატვის სურვილითაა განპირობებული და ყოფნაზეა ორიენტირებული (focus on being), ზოგისთვის მთავარია თვითონ

აქტივობა, კეთება (focus on doing), რომელიც ერთდროულად განპირობებულია როგორც შინაგანი, ისე გარეგანი მოტივაციით (ამის ნათელი მაგალითია ამერიკული კულტურა, სადაც უმთავრესი კითხვაა: How are you doing?). მათთვის მნიშვნელოვანია, რომ ის ჯგუფის სხვა წევრების მიერაც იყოს მიღებული და მოწონებული. კულტურათა მესამე ნაწილისათვის კი მთავარია როგორც ყოფნა, ასევე „გახდომა“ (being-in-becoming).³

5. **დამოკიდებულება სხვების მიმართ.** ზოგიერთ კულტურაში ურთიერთობა იერარქიულ პრინციპზეა დამყარებული (ე.წ. ხაზოვანი - “lineal”) და გადაწყვეტილებას, როგორც წესი, მაღალი ავტორიტეტის მქონე პირი იღებს, ზოგ კულტურაში კი მნიშვნელოვანია ჯგუფის თანაბარუფლებიანი წევრების კონსენსუსი (ე.წ. კოლატერალური - “Collateral”). ასევე არსებობს მესამე სახის - ინდივიდუალური (“Individual”) კულტურებიც, სადაც გადაწყვეტილებას ამ ჯგუფის თითოეული წევრი ან ცალკეული ოჯახი სხვებისაგან დამოუკიდებლად იღებს.⁴

ამგვარი უნივერსალური საკითხებისადმი კულტურათა სხვადასხვაგვარი დამოკიდებულება/პასუხი არაერთხელ გამოიკვეთა ჩვენ მიერ ჩატარებული თვისებრივი კვლევის ფარგლებში. კერძოდ, ჩართული დაკვირვების პროცესში გამოვლინდა ბორტგამცილებელთა განსხვავებული დამოკიდებულება დროისადმი, ერთმანეთისადმი, საქმიანობისადმი. კულტურათა კვლევის ღირებულებებზე ორიენტირებული მეთოდი ასევე გამოვიყენეთ განსხვავებულ კულტურებში კოვიდ 19-ის მიმართ არსებული დამოკიდებულების შესწავლისას. მაგალითად, კლაკკონისა და შტროდბეკის მიერ შემოთავაზებული სქემის - მორჩილი (Submissive orientation cultures) და მბრძანებლური ორიენტაციის (Mastery orientation cultures) კულტურები -

³იხ. Zaharna, R. S. Overview: Florence Kluckhohn Value Orientations.

<http://fs2.american.edu/zaharna/www/kluckhohn.htm> (მისაწვდომი იყო 07.12.2019).

⁴ ღირებულებათა თეორიის შესახებ იხ.: Michael D. Hills. Kluckhohn and Strodbeck's Values Orientation Theory. <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=orpc> (მისაწვდომი იყო 07.12.2019); Gallagher, T. The Value Orientations Method: A Tool to Help Understand Cultural Differences.

<https://www.joe.org/joe/2001december/tt1.php> (მისაწვდომი იყო 07.12.2019); Weil, N. Speaking of Culture.

Chapter 6. <https://press.rebus.community/originsofthehumanfamily/chapter/chapter-6-a-closer-look-at-values/> (მისაწვდომი იყო 07.12.2019).

საფუძველზე, ჩვენ შევეცადეთ კოვიდ 19-ის მიმართ არსებული დამოკიდებულების შესწავლას, კერძოდ, იმის გარკვევას, თუ როგორ პასუხობენ სხვადასხვა კულტურები ახალი კორონავირუსით გამოწვეულ პრობლემებსა და სტრესულ სიტუაციას.

ჰოლანდიელ სოციო-ფსიქოლოგ გირტ ჰოფსტედეს კულტურის განზომილებათა თეორია და მისი ნაშრომი „კულტურები და ორგანიზაციები. გონების პროგრამული უზრუნველყოფა“ ინტერკულტურულ კვლევებში, ისევე როგორც საერთაშორისო ბიზნესისა და მენეჯმენტის სფეროში, კრიტიკის მიუხედავად, ერთ-ერთ ყველაზე ფართოდ აღიარებულ გამოკვლევად რჩება. არსებობს აღნიშნული ნაშრომის სამი გამოცემა: 1991 წელს გირტ ჰოფსტედეს მიერ, 2005 წელს გირტ და გერტ იან ჰოფსტედების (გირტ ჰოფსტედეს ვაჟი) მიერ და 2010 წელს გირტ და გერტ იან ჰოფსტედებისა და მიხაილ (მიშო) მინკოვის მიერ. ნაშრომი თარგმნილია მსოფლიოს მრავალ ენაზე, მათ შორის ქართულადაც (ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2011).

ჰოფსტედე თვლის, რომ სხვადასხვა ქვეყნის წარმომადგენელთა გონება ერთმანეთისაგან განსხვავებული „გონებრივი პროგრამით“, ანუ კულტურით არის უზრუნველყოფილი. კულტურა ის „კოლექტიური ფენომენია“, რომელიც სოციალურ გარემოში დაისწავლება (არ არის თანდაყოლილი, არ გამომდინარეობს ადამიანის გენიდან, წარმომავლობიდან) და რომელიც განასხვავებს ერთი ჯგუფის ან კატეგორიის ადამიანებს მეორისაგან (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 5-6). უფრო ზუსტად რომ გავშიფროთ, ჰოფსტედეს აზრით, ადამიანის გონება უზრუნველყოფილია წინასწარი **მენტალური პროგრამით**, რომელიც თავდაპირველად (პირველი 10-12 წლის განმავლობაში) არაცნობიერია და გულისხმობს ამა თუ იმ კულტურის ყველაზე ზედაპირული **სიმბოლოების** (მაგალითად, გარკვეული ენის სიტყვები, ჟარგონები, ჩაცმის წესი, თმის ვარცხნილობა, დროშები და ძეგლები), **გმირების** (მშობლები, უფროსი და-ძმა, სკოლის მასწავლებლები, კლასელები, სპორტისა და ტელევიზიის კერპები, ისეთი პერსონაჟები, როგორცაა ბარბი, ბეტმენი, ასტერიქსი), **რიტუალებისა** (მაგალითად, ტუალეტის ჩვევა, ცხვირსახოცის ხმარება, ჭამა მარცხენა ხელით) და ყველაზე ღრმა, თუმცა ბაზისური **ღირებულებების** (როგორცაა კარგი-ცუდი, ლამაზი-უშნო, წესიერი-უხამსი, დაშვებული-დაუშვებელი) გაუცნობიერებლად დასწავლას. შემდგომში თანდათანობით (სამეზობლოს, სკოლის,

ახალგაზრდული ჯგუფებისა თუ სამუშაო ორგანიზაციების გავლენით) ადამიანი გადადის დასწავლის განსხვავებულ, ცნობიერ გზაზე და ყურადღებას ამახვილებს ახალ ქცევებზე (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 4, 7-11). ეს ქცევები (რიტუალები), ისევე როგორც სიმბოლოები და გმირები, კულტურის უფრო ზედაპირული შრეებია და დროსთან ერთად იცვლება. ღირებულებები კი შედარებით სტაბილურია და ნაკლებ ცვალებადი.

მაშასადამე, გონების უზრუნველყოფის ეს მენტალური პროგრამა ნაციონალური ელემენტის, ანუ იმ კულტურის კომპონენტის შემცველია, რომელშიც ეს ადამიანი იზრდება და იზრდება. ჰოფსტედეს სიტყვებით რომ ვთქვათ, „არავის შეუძლია გაექცეს თავის კულტურას“ (“No group can escape Culture”) (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 11). ამის თვალსაჩინოებისთვის თავისი წიგნის პირველივე თავში ჰოფსტედეს მოჰყავს სცენა რეჟინალდ როსის ცნობილი ამერიკული პიესიდან „თორმეტი განრისხებული მამაკაცი“, სადაც აღწერილია ნიუ-იორკის სასამართლოს ნაფიც მსაჯულთა ოთახში არსებული ვითარება. კერძოდ, ერთმანეთისთვის უცნობ თორმეტ მსაჯულს დამნაშავედ ან უდანაშაულოდ უნდა ეცნო მკვლელობაში ეჭმიტანილი ბიჭი და მისი ბედი გადაეწყვიტა. გადაწყვეტილების მიღებისას, დიალოგის პროცესში, მსაჯულთა შორის დამოკიდებულება უკიდურესად დაიძაბა. მეათე მსაჯული (მანქანების შემკეთებელი სახელოსნოს მფლობელი, დაბალი სოციალური კლასიდან გამოსული ამერიკელი) გააღიზიანა მეთერთმეტე მსაჯულის (ევროპაში, სავარაუდოდ, ავსტრიაში დაბადებული საათების შემკეთებელი) ზედმეტად გამოხატულმა ზრდილობიანმა მანერებმა, სიტყვით გამოსვლისას მას საუბარი შეაწყვეტინა და პირდაპირ კითხა: „მაპატიეთ, მაგრამ რატომ ხართ ასე უკიდურესად ზრდილობიანი?“, რასაც მოჰყვა მეთერთმეტე მსაჯულის პირდაპირი პასუხი: „იგივე მიზეზით, რატომაც თქვენ არ ხართ ზრდილობიანი. მე ასე გამზარდეს“. როგორც ჰოფსტედე ასკვნის, საათის შემკეთებელს სხვანაირად მოქცევა უბრალოდ, არ შეუძლია, მიუხედავად იმისა, რომ ის წლებია ახალ ქვეყანაში ცხოვრობს, ის მაინც თავისი აღზრდის ღირებულებებს მიჰყვება (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 3-4).

განსხვავებული ღირებულებების შესაბამისად, სხვადასხვა კულტურებს აქვთ სხვადასხვა განზომილებები, მიმართებები და დამოკიდებულებები დროისა და სივრცისადმი, ინდივიდისა და ჯგუფისადმი, ძალაუფლებისადმი, ტრადიციისა და

სიახლისადმი, ქალისა და მამაკაცის სოციალური როლისადმი და ა.შ. თუმცა, ამ განსხვავებულობების მიუხედავად, თორმეტი განრისხებული მამაკაცის მსგავსად, ადამიანები საერთო პრობლემის წინაშე დგანან. ასეთია ის ზოგადსაკაცობრიო პრობლემები, როგორცაა ბირთვული იარაღის, გლობალური დათბობის, სიღარიბის, ტერორიზმის, ოკეანის დაბინძურების, ცხოველების გადაშენების, შიდსის ან მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისის საფრთხეები. პრობლემის მოგვარებისთვის კი ერთობლივი მუშაობა და თანამშრომლობაა საჭირო (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 4). წინააღმდეგ შემთხვევაში, ეს განსხვავებული განზომილებები შექმნის უმთავრეს საფრთხეს, სირთულეს, რომელიც გაუგებრობამდე და მეტიც, კონფლიქტამდე მიგვიყვანს. ბუნებრივია, რაც უფრო დიდი იქნება კულტურათა შორის სხვაობა, მით მეტად გაიზრდება ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესში კონფლიქტის წარმოქმნის ალბათობა.

პროფესორმა ჰოფსტედემ ჩაატარა ერთ-ერთი ყველაზე სრულყოფილი კვლევა იმისა, თუ რა გავლენას ახდენს სხვადასხვა კულტურული განზომილებები მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოზე. კერძოდ, მას შემდეგ, რაც მე-20 საუკუნის 70-იანი წლების დასაწყისში მსოფლიოში ერთ-ერთმა უდიდესმა მულტიკულტურულმა კომპანია IBM-მა აღმოაჩინა, რომ კომპანიის მართვის ამერიკული მოდელი უნივერსალური არ არის და მსოფლიოს სხვადასხვა კონტინენტზე განლაგებული კომპანიის ფილიალების წარმატებისთვის აუცილებელი წინაპირობაა ამა თუ იმ ქვეყნის კულტურულ თავისებურებათა გათვალისწინება, მან დააფინანსა ერთ-ერთი ყველაზე მასშტაბური გამოკვლევა, რომელსაც სათავეში ჩაუდგა გირტ ჰოფსტედე. მკვლევრებმა შეაგროვეს და გააანალიზეს IBM-ის თანამშრომლების მონაცემთა ბაზა (1967 და 1973 წლებში), რომელიც მოიცავდა კომპანიის 115.000-ზე მეტ თანამშრომელს 76 ქვეყნიდან. აღნიშნული კვლევის სტატისტიკურმა ანალიზმა აჩვენა, რომ სხვადასხვა ქვეყნის თანამშრომლებს აწუხებთ საერთო პრობლემები, თუმცა ამ პრობლემებზე პასუხი და გადაჭრის გზები აქვთ რადიკალურად განსხვავებული (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 30).

საბოლოოდ, სხვადასხვა დროსა და სივრცეში ჩატარებული კვლევების შეჯამებით, ჰოფსტედემ და მისმა გუნდმა ჩამოაყალიბეს **კულტურის განზომილებათა თეორია**, რომლის მიხედვითაც ქვეყნები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან 6 ძირითადი

მახასიათებლით, რომელთა გათვალისწინება კულტურათა წარმატებული ურთიერთობის აუცილებელი წინაპირობაა.

ეროვნული კულტურის პირველი განზომილება, რომელზეც ჰოფსტედე საუბრობს, არის **ძალაუფლებრივი დისტანცია** (Power Distance Index (PDI)). კერძოდ, მან გამოიკვლია ამა თუ იმ საზოგადოებაში ისეთი საკითხისადმი დამოკიდებულება, როგორცაა უთანასწორობა. აქ საუბარია ძალაუფლების განაწილების ხარისხზე: უნდა ჰქონდეს თუ არა ყველას თანაბარი ხმის უფლება? ძალაუფლების დისბალანსი ნებისმიერ საზოგადოებაში არსებობს, თუმცა კულტურათა ნაწილისათვის ძალაუფლების დისტანციის ინდექსი მცირეა, რაც ნიშნავს იმას, რომ ამ კულტურისათვის მნიშვნელოვანია ადამიანთა თანასწორობის იდეა, ნაწილისათვის კი მაღალი, სადაც იერარქიული წესრიგი იგრძნობა ყველგან, ოჯახსა თუ საზოგადოებაში (სამსახურში, ორგანიზაციაში).

საზოგადოებაში, სადაც ძალაუფლების დისტანციის ინდექსი (PDI) მცირეა (მაგალითად, ამერიკა, ბრიტანეთი, შვეიცარია, გერმანია), ნაკლებია სუბორდინაცია, ანუ თანამშრომლები უფროსზე ნაკლებად არიან დაქვემდებარებულნი და საქმის განხილვისას უპირატესობა კონსულტაციებს ენიჭება. აქ უფროსები ყოველთვის მისაწვდომი არიან (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 60-61). მართვის სისტემა დეცენტრალიზებულია, ხელფასებში სხვაობა მცირეა, პრივილეგიები არ არსებობს (მაგალითად, ყველა სარგებლობს მანქანების ერთი და იმავე სადგომით, საპირფარეშოთი და კაფეთი), იდეალური უფროსი ახალგაზრდა, ენერგიული და შემოქმედებითი დემოკრატია (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 73-74). ხოლო ქვეყნებში, სადაც PDI ინდექსი დიდია (მაგალითად, ლათინური ამერიკა, არაბული სამყარო, ჩინეთი, კორეა), დაქვემდებარებული თანამშრომლები უფროსზე არიან დამოკიდებულნი და ელოდებიან მითითებებს, როდის რა გააკეთონ. კონტაქტები უფროსებსა და დაქვემდებარებულ პერსონალს შორის მხოლოდ უფროსების ინიციატივით ხდება. ეს უკანასკნელნი კი „საკუთარი კანონებით“ მოქმედებენ და სხვადასხვა პრივილეგიით სარგებლობენ. ასაკით უფროს ხელმძღვანელებს ქვეშევრდომები აქ უფრო მეტ პატივს სცემენ. მათთვის იდეალური უფროსი კეთილი ავტოკრატია და „კარგი მამა“ (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 61, 73-74).

ჰოფსტედემ განასხვავა ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური კულტურები (Individualism versus Collectivism (IDV)). ინდივიდუალისტური საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვანია პიროვნების თავისუფლება, გადაწყვეტილების ინდივიდუალურად, დამოუკიდებლად, პირადი ინტერესის მიხედვით მიღება, ხოლო კოლექტივისტური საზოგადოების წევრები ცხოვრების დაგეგმვისა თუ გადაწყვეტილებების მიღებისას მიჰყვებიან და ითვალისწინებენ „ჩვენ“ ჯგუფის მოთხოვნებს, საერთო ინტერესებსა და ღირებულებებს (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 90-91). თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ინდივიდუალიზმი არ ნიშნავს ეგოიზმს, ისევე როგორც კოლექტივიზმი არ ნიშნავს ჩაკეტილობას (closeness) - ეს ნიშნავს იმას, რომ ამ კულტურის მატარებელმა ადამიანმა იცის თავისი ადგილი ცხოვრებაში, რომელიც განსაზღვრულია სოციუმის მიერ. მათ შესადარებლად ჰოფსტედე მიმართავს ფიზიკის მეტაფორას: „ინდივიდუალისტური საზოგადოების ადამიანები აირში მოძრავ ატომებს გვანან, კოლექტივისტურის კი - კრისტალში ფიქსირებულ ატომებს“.⁵

აღსანიშნავია ისიც, რომ ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში ძალაუფლების დისტანციის ინდექსი, როგორც წესი, მცირეა, კოლექტივისტურში კი პირიქით, დიდი. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში რომელიმე მომხმარებლის მიმართ გამორჩეული ყურადღება და მომსახურება არაეთიკურ ბიზნეს საქციელად ითვლება, კოლექტივისტურში კი ნორმაა. აქ „ჩვენი“ და „სხვისი“ ჯგუფების გარჩევა მათ ცნობიერში ღრმადაა გამჯდარი და, შესაბამისად, მეგობრების უკეთესი მოპყრობა ბუნებრივი, ეთიკური და ბიზნესის მხრივ გამართლებულია (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 123). როგორც ჰოფსტედეს კვლევამ აჩვენა, კულტურათაშორისი კომუნიკაციისას ამ ორი ურთიერთსაპირისპირო განზომილების არსებობა არა მარტო უხერხულობისა და მცირე გაუგებრობის, არამედ საერთაშორისო ბიზნესში სერიოზული კრიზისის წარმოქმნის საფრთხესაც ქმნის.

ჰოფსტედემ ერთმანეთისაგან გამიჯნა მასკულინური და ფემინური კულტურები (Masculinity versus Femininity (MAS)). მასკულინური საზოგადოება (სლოვაკეთი, იაპონია, უნგრეთი, ავსტრია, ვენესუელა, აშშ, ბრიტანეთი, ირლანდია) უპირატესობას ანიჭებს

⁵ob. Hofstede, G. The 6-DModel of National Culture, <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>. (მისაწვდომი იყო 07.12.2019).

ძლიერს, მატერიალურ წარმატებაზე ორიენტირებულ ცხოვრების წესს. ასეთი საზოგადოება უფრო მეტად კონკურენტულია, გენდერული დისბალანსი თვალშისაცემია (მაგალითად, კაცები ბევრად უფრო ძლიერები და ასერტივლები არიან, ვიდრე ქალები). საპირისპიროდ, ფემინური კულტურები (შვედეთი, ნორვეგია, ნიდერლანდები, დანია, სლოვენია) თანამშრომლობაზე, მოკრძალებაზე, სუსტებზე ზრუნვასა და მათთან კონსენსუსზეა ორიენტირებული. ფემინურ საზოგადოებაში აშკარად გამოხატული გენდერული თანსაწორობაა, აქ როგორც კაცი, ასევე ქალი მორიდებულია და ცხოვრების მაღალი ხარისხით არის დაინტერესებული (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 140). ბიზნესის კონტექსტში მასკულინურ და ფემინურ კულტურებს ზოგჯერ მოიხსენიებენ როგორც ძლიერ და სუსტ/ნაზ კულტურებს (Tough versus Tender cultures). მასკულინური საზოგადოების დამოკიდებულებას საქმიანობისადმი კარგად ახასიათებს გამოთქმა: „ცხოვრება მუშაობისთვის“ (“Live in order to work”), ფემინურის დამოკიდებულებას კი პირიქით, „მუშაობა ცხოვრებისთვის“ (“Work in order to live”) (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 167).

მეოთხე განზომილება, რომელიც ჰოფსტედემ IBM-ში ჩატარებული კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით გამოყო, უკავშირდება კულტურების განსხვავებულ დამოკიდებულებას გაურკვევლობისადმი, მაგალითად, უცნობი მომავლისადმი. კულტურათა ნაწილი, სადაც გაურკვევლობის თავიდან არიდების განზომილების ინდექსი (Uncertainty Avoidance Index - UAI) მაღალია, ცდილობს მომავლის პროგნოზირებას და, შესაბამისად, მოვლენათა გაკონტროლებას, ხოლო სადაც ეს ინდექსი სუსტია, ის საზოგადოება ნაკლებად შფოთავს იმაზე, თუ რა და როგორ მოხდება. მაღალი UAI ქვეყნებში (მაგალითად, ფინეთი, გერმანია, საბერძნეთი, იაპონია, სამხრეთ კორეა) დამსაქმებლისა და დასაქმებულის მოვალეობებისა და უფლებების მაკონტროლებელი არაერთი ფორმალური თუ არაფორმალური წესი არსებობს. შესაბამისად, სამუშაო პროცესი აქ მკაცრად სტრუქტურირებული და რეგულირებულია, ურჩევნიათ ბევრი მუშაობა (ამჯობინებენ დიდ, სტაბილურ, ნაკლებად ინოვაციურ კომპანიებს) და დაკავებულად ყოფნა, მათთვის „დრო ფულია“. დაბალი UAI ქვეყნებში (დანია, შვედეთი, სინგაპური, დიდი ბრიტანეთი) კი პირიქით, ფორმალურ წესებს უფრო ხიან, მათ მიმართ ემოციური შიში აქვთ და მიაჩნიათ, რომ ასეთ წესებს მხოლოდ აუცილებლობის შემთხვევაში უნდა მისდიონ (მაგალითად,

დაიცვან საგზაო მოძრაობის წესები). ისინი საჭიროებისამებრ მუშაობენ, მუდმივი აქტივობის შინაგანი მოთხოვნილება ნაკლებად აქვთ, დასვენება ურჩევნიათ, მათთვის დროს, უბრალოდ, საორიენტაციო ფუნქცია აქვს (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 209-210).

გირტ ჰოფსტედემ კულტურები ერთმანეთისაგან განასხვავა დროისადმი დამოკიდებულებითაც და თავის მეხუთე განზომილებას **გრძელვადიანი და მოკლევადიანი ორიენტაცია უწოდა** (Long Term Orientation (LTO) Versus Short Term Orientation (STO)). ბიზნეს კონტექსტში ეს განზომილება მოხსენიებულია, როგორც ნორმატიული (მოკლევადიანი) და პრაგმატული (გრძელვადიანი). გრძელვადიანი ორიენტაციის ქვეყნებში უმთავრესი მომავალი კეთილდღეობისთვის უწყვეტი შრომა და გარჯა, მომჭირნეობა, პრაგმატულობა, ფულის შენახვა და დაწყებული საქმის ბოლომდე მიყვანაა. მათთვის დამახასიათებელია გარემოებების პატივისცემა. მოკლევადიანი ორიენტაციის ქვეყნები კი ძალისხმევისა და შრომის შემდეგ მყისიერ შედეგებს ელიან, ისინი ხარჯვისაკენ არიან მიდრეკილნი, ამჯობინებენ დროთა განმავლობაში ჩამოყალიბებული ტრადიციებისა და ნორმების შენარჩუნებას, ვიდრე ახლის ძიებაში ახალი ენერჯისა და დროის ჩადებას (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 243).

ბოლო, მეექვსე განზომილებით კულტურები ერთმანეთისაგან განასხვავდებიან **ნებაზე მიშვება-შეზღუდულობის მიხედვით** (Indulgence versus Restraint (IVR)). კულტურათა ერთი ნაწილი (მაგალითად, მექსიკა, ბრაზილია, შვედეთი, ავსტრალია, ბრიტანეთი, ამერიკა) კმაყოფილია საბაზისო ადამიანური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით და ტკბება ცხოვრებით, მიყვება საკუთარ იმპულსებს. ასეთი საზოგადოება თავისუფალი და ნებაზე მიშვებულია. მათი უმრავლესობა მფლანგველი და ექსტრავერტია, გამოირჩევა შედარებით ნაკლები მორალური დისციპლინით, თუმცა მაღალი პოზიტიური დამოკიდებულებებითა და ოპტიმიზმით. მეორე ნაწილი (მაგალითად, საფრანგეთი, გერმანია, იაპონია, ინდოეთი, ჩინეთი, რუსეთი) კი თრგუნავს, ახშობს კმაყოფილებას და თავის მოთხოვნილებებს მკაცრი სოციალური ნორმების მეშვეობით არეგულირებს. ასეთი საზოგადოება შეზღუდული და მკაცრი მორალური დისციპლინის მიმდევარია, მათი უმრავლესობა ხელმომჭირნე და

ინტროვერტია, ახასიათებთ სხვებისადმი ცინიკური დამოკიდებულება და პესიმისტური განწყობა (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 281, 291).

კვლევის პროცესში აქტიურად გამოვიყენეთ ჰოფსტედეს მეორე, მეოთხე და მეექვსე განზომილებები. ავიაკატასტროფების გამომწვევი კულტურული მიზეზების ანალიზისას კი ვიხელმძღვანელებთ ჰოფსტედეს პირველი და მესამე განზომილებებით.

ჰოფსტედეს განზომილებების მიხედვით დღეს შექმნილია კულტურული კომპასი - **Culture Compass**,⁶ რომელიც ზუსტად გვიჩვენებს, რომელ განზომილებას მიეკუთვნება ესა თუ ის ქვეყანა, რაც გვეხმარება კულტურათაშორისი კომუნიკაციის დროს შექმნილი პრობლემების პროგნოზირებასა და თავიდან აცილებაში.

ჰოფსტედეს ნაშრომის თანაავტორი, ბულგარელი **მიხაილ მინკოვი** წიგნში **„კულტურული განსხვავებები გლობალიზებულ სამყაროში“** გამოყოფს ეთნიკური კულტურის **ოთხ განზომილებას**, საუბრობს სხვადასხვა კულტურული ნორმების შეჯახებაზე და, კონკრეტულ სამეცნიერო კვლევებსა და მონაცემებზე დაყრდნობით, ცდილობს როგორც დასავლურ, ისე განვითარებად ქვეყნებში გლობალიზაციის ფონზე გაჩენილი და ღრმად გამჯდარი შეხედულებების (კერძოდ, კულტურათაშორისი განსხვავებულობების შესახებ 12 მითის) პირდაპირ თუ ირიბ გაქარწყლებას (Minkov, 2011).

მკვეთრი კულტურათაშორისი განსხვავებების საჩვენებლად, მინკოვს თავისი წიგნის წინასიტყვაობაში მაგალითად მოჰყავს 2004 წლის 30 ივლისს ერთ-ერთ იტალიურ გაზეთსა და თურქულ მედიაში გაშუქებული სულისშემძვრელი ამბავი ქალაქ იზმირთან ახლოს ყურანის რელიგიური სკოლის ხუთი თურქი გოგონას ზღვაში დახრჩობის შესახებ, რომელთა გადასარჩენად წასული მამაკაცები შეაჩერეს მათივე თანაკლასელმა გოგონებმა და სკოლის რელიგიის ხელმძღვანელ-ინსტრუქტორებმა. მათი მკაცრად განსაზღვრული რელიგიური პრინციპებისა და მრწამსის მიხედვით, ქალთან შეხების უფლება აქვს მხოლოდ საკუთარ მეუღლეს ან უახლოეს ნათესავს (აღსანიშნავია, რომ ზღვაში ჩასული გოგონები მთლიანად იყვნენ შემოსილი). დასავლური სამყაროსთვის ეს შოკისმომგვრელი ამბავი ჩვეულებრივად მიიღეს

⁶ob. Hofstede Insights, compare countries, <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>(მისაწვდომი იყო 07.12.2019).

გოგონების მშობლებმა და ღვთის ნებად მიიჩნიეს. თურქი გოგონების დაღუპვის ფაქტი და მასზე საერთაშორისო რეაქცია, მინკოვის აზრით, კულტურული ნორმების შეჯახების ნათელი ილუსტრაციაა: ის, რაც ერთი კულტურის ფარგლებში ჩვეულებრივი და მისაღებია, შესაძლოა, აბსოლუტურად მიუღებელი იყოს სხვისთვის (Minkov 2011: XVI).

კულტურათა შეჯახება (cultural clashes) არაერთი გაუგებრობისა და სერიოზული კონფლიქტის წყარო შეიძლება გახდეს, როგორც ბიზნესში, ისე ყოველდღიურ ცხოვრებაში. ამ საფრთხის აღმოფხვრა კი კულტურული ცნობიერების ამაღლებითა და განსხვავებების აღიარებით უნდა მოხდეს. თუმცა, როგორც მინკოვი აღნიშნავს, ამის მიღწევა რთულია იმ პირობებში, როდესაც მსოფლიო მოსახლეობის უმრავლესობას აქვს თავისი კულტურისა და ფასეულობების სხვაზე აღმატებულობის განცდა. ამის საჩვენებლად მას მოჰყავს 2003 და 2007 წლებში Pew Research Center-ის მიერ ჩატარებული რაოდენობრივი კვლევის მონაცემები, სადაც გამოკითხული 50 ქვეყნის წარმომადგენელთა სულ მცირე 50% ძირითადად ეთანხმება ან სრულიად ეთანხმება მოსაზრებას მათი კულტურული უპირატესობის შესახებ. აღსანიშნავია, რომ ეს პროცენტულობა განსაკუთრებით მაღალია ღარიბი და განვითარებადი ქვეყნების (მაგალითად, ინდოეთი, ბანგლადეში, პაკისტანი) მოქალაქეებს შორის, რომლებსაც ნაკლებად აქვთ მოგზაურობის შესაძლებლობა და, შესაბამისად, ნაკლებად ან საერთოდ არ იცნობენ სხვა ქვეყნის კულტურებს (Minkov 2011: XVIII-XXII).

კულტურათა შეჯახების აღმოსაფხვრელად მნიშვნელოვანია კულტურული განზომილებების ცოდნა, რომელიც კულტურათა ძირითადი ელემენტების მეცნიერული შესწავლითაა შესაძლებელი. კერძოდ, მინკოვის აზრით, კულტურის შესწავლა თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის საფუძველზე უნდა მოხდეს. მაგალითად, მინკოვის აზრით, ღირებულებების (values) კვლევისას მნიშვნელოვანია დავადგინოთ, თუ რას მიიჩნევენ ადამიანები მათი ცხოვრების ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტად. პასუხების ჩამონათვალში შეიძლება მიეთითოს რელიგია, სამსახური, გართობა, სახელი/დიდება და ა.შ. დამოკიდებულებების (attitudes) კვლევის ერთ-ერთ საუკეთესო მეთოდად მინკოვს მიაჩნია რონალდ ინგლეჰარტის (Ronald Inglehart) მსოფლიო ღირებულებების ფართომასშტაბიანი კვლევა (World Values Survey (WVS), რომელმაც მოიცვა 100-ზე მეტი ქვეყანა, მსოფლიო მოსახლეობის 90%), როდესაც

რესპონდენტებს მისცეს სხვადასხვა ეროვნების ადამიანების სია, რომელთაგანაც მათ უნდა განესაზღვრათ, თუ რომელი ეროვნების ხალხს არ ისურვებდნენ მეზობლად (Minkov 2011: 4-10); ამგვარმა კვლევებმა გამოავლინა ხალხებს შორის მნიშვნელოვანი კულტურული განსხვავებების პროცენტული მაჩვენებელი. თუმცა, მინკოვის აზრით, ამა თუ იმ კულტურის მატარებელი ადამიანების (მაგალითად, არაბების, ჩინელების, ინდოელების, რუსების და ა.შ.) ქცევა მხოლოდ ჯგუფურ, ეროვნულ დონეზე შეიძლება ვიწინასწარმეტყველოთ და არა ინდივიდუალურ დონეზე (მაგალითად, არაბი, ჩინელი, ინდოელი, რუსი) (Minkov 2011: 16-18).

მიხაილ მინკოვმა, საკუთარი მეცნიერული კვლევის მონაცემებზე (დაახლოებით 90-მდე ქვეყნის) დაყრდნობით, შემოგვთავაზა ეროვნული კულტურის ოთხი განზომილება. პირველი განზომილებით მან ერთმანეთს შეუპირისპირა **გულმოდგინე/მშრომელი/მუყაითი და შემწყნარებლური/ნებაზე მიშვებული** (Industry versus Indulgence) საზოგადოებები. პირველის შემთხვევაში, პრიორიტეტულია საქმე, შრომა, ხელმომჭირნედ ცხოვრება; ბედნიერებისა და ცხოვრებით კმაყოფილების დაბალი განცდა; პოლიტიკური თავისუფლების დაბალი ხარისხი; მისაღებია მკაცრი ხელისუფლების პირობები და შეზღუდვები; აქ დაწესებული ნორმებიდან და წესებიდან გადახვევაზე სერიოზული სასჯელია მოსალოდნელი. ქვეყნები შესაძლოა იყვნენ განსაკუთრებით გულმოდგინე (მაგალითად, როგორცაა ჩინეთი, სამხრეთ კორეა, ვიეტნამი, ინდოეთი; შედარებით გულმოდგინე - რუსეთი, უკრაინა, ბულგარეთი, რუმინეთი; კიდევ უფრო ნაკლებად გულმოდგინე - მაროკო, ეგვიპტე, ირანი, საქართველო, თურქეთი და ა.შ.). მათგან სრულიად საპირისპიროა შემწყნარებლური კულტურები, სადაც გართობასთან შედარებით შრომა ნაკლებ მნიშვნელოვანია; ხელგაშლილობა, ცხოვრებით ტკბობა და კმაყოფილება უმთავრესი პრიორიტეტებია; პოლიტიკური თავისუფლების შინაგანი მოთხოვნის შესაბამისად, მკაცრი ხელისუფალი აქ მჩაგვრელად აღიქმება (ყველაზე შემწყნარებლური ქვეყნებია შვედეთი, ნიდერლანდები, ფინეთი, ავსტრალია, ახალი ზელანდია, დიდი ბრიტანეთი, აშშ; შედარებით ნაკლებად - ბრაზილია, არგენტინა, მექსიკა, გერმანია, იტალია, ესპანეთი) (Minkov 2011: 64, 87).

კულტურები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან რელიგიურობის, განსხვავებული აზრისა თუ ქცევის მიმღებლობის, ცვლილებებისადმი დამოკიდებულებების,

სოციალური პოლარიზაციის, კომუნიკაციის სტილის, საზოგადოებაში ქალის როლისა და ადგილის, განათლების დონისა და სუიციდის მაჩვენებლის მიხედვითაც. მინკოვმა ეს ყველაფერი ეროვნულ კულტურათა მეორე განზომილებაში (Monumentalism versus Flexumility) შეაპირისპირა. მან ერთმანეთისაგან განასხვავა **მონუმენტალისტური და მოქნილი საზოგადოებები**. თუკი კულტურათა ერთი ნაწილისათვის რელიგია და ტრადიციები უაღრესად მნიშვნელოვანია და ისინი მკაცრად იცავენ და მიჰყვებიან ერთი რწმენის ფარგლებში არსებულ ნორმებს, არ იღებენ განსხვავებულს, აქვთ აგრესიული კომუნიკაციის სტილი, თუმცა სუიციდის საოცრად დაბალი მაჩვენებელი (მაგალითად, არაბული, აფრიკული ქვეყნები), მეორე ნაწილი, ამ მხრივ, შედარებით მოქნილი და ადაპტირებადია: რადიკალიზმი მათთვის უცხო და მიუღებელია, დუალიზმი მიღებული და არასაშიშია, კომუნიკაცია, შესაბამისად, ურთიერთდათმობასა და შეთანხმებაზეა ორიენტირებული, სუიციდის ინდექსი კი აქ გასაოცრად მაღალია (მაგალითად, ჩინეთი, იაპონია, ტაივანი, სამხრეთ კორეა და დასავლეთ ევროპული ქვეყნები) (Minkov 2011: 99, 130).

მესამე განზომილებაში (Hypometropia versus Prudence) მინკოვმა კულტურები ერთმანეთისაგან განასხვავა რისკისადმი დამოკიდებულების მიხედვითაც. ერთი მხრივ, მან გამოყო **ახლომხედველი საზოგადოებები** (სუბ-საჰარული აფრიკა, ლათინური და სამხრეთ ამერიკის ქვეყნები, ყოფილი საბჭოთა კავშირის ქვეყნები), სადაც პრო-კრეატიული ინსტინქტები წარმოშობს მუდმივი მოქმედების სურვილს, მიუხედავად გარკვეული რისკებისა და საფრთხეებისა, მეორე მხრივ, კი **ფრთხილი/წინდახედული საზოგადოებები** (შუა აღმოსავლეთი, კონტინენტური ევროპა, აღმოსავლეთ აზია - სინგაპური, ჩინეთი, იაპონია, სამხრეთ კორეა), სადაც მაღალია რისკის არიდების მოთხოვნილება (Minkov 2011: 148-150, 166).

მინკოვის ბოლო, მეოთხე განზომილება (Exclusionism versus Universalism) ახდენს **ექსკლუზიონისტურ და უნივერსალისტურ კულტურათა** შედარებას. ექსკლუზიონისტურ კულტურებში ადამიანი აღიქმება ჯგუფის წევრად; ერთად შეკრული ოჯახი და ნათესაური კავშირი აქ უმნიშვნელოვანესია; რასიზმი, სექსიზმი და ჯგუფური დისკრიმინაციის სხვა ფორმები ჩვეულებრივი და ხშირია; კომუნიკაციის სტილი ბუნდოვანი და ორაზროვანია (მაგალითად, არაბული სამყარო, სამხრეთ და აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნები, აღმოსავლეთ ევროპის უმეტესი ქვეყნები),

უნივერსალისტურ კულტურებში კი მნიშვნელოვანია ადამიანი როგორც ინდივიდი; ოჯახის გაყოფა ჩვეულებრივი და მისაღებია; ჯგუფური დისკრიმინაცია იშვიათია; კომუნიკაცია პირდაპირი და მკაფიოა (მაგალითად, დასავლეთ და ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნები) (Minkov 2011: 189-190, 222).

ნაშრომის მეშვიდე თავში, საკუთარი განზომილებების მიხედვით ქვეყანათა შედარების საფუძველზე, მინკოვი გვთავაზობს **კულტურულ რუკას**. ბოლოს, დასკვნის სახით, მინკოვი კიდევ ერთხელ გვიხსნის კულტურული მახასიათებლების სტატისტიკური ანალიზის საფუძველზე შესწავლის აუცილებლობას და დასძენს, რომ კულტურის ფაქტების ზედაპირული შესწავლა არ არის საკმარისი, უცხო კულტურის შესასწავლად და კულტურათაშორისი კონფლიქტების ასარიდებლად აუცილებელია კულტურის უფრო ღრმა შრეების ცოდნა, ჩვენთვის უცხო და მიუღებელი სხვისი კულტურული ნორმების ლოგიკურ საფუძველში ჩაწვდომა, ანუ გადარჩენის სტრატეგიების, ისტორიული და გარემო ფაქტორების გათვალისწინება. მინკოვის აზრით, არ არსებობს ცუდი და კარგი კულტურები. შესაძლოა, რომელიღაც კულტურა, ეკონომიკური განვითარების თვალსაზრისით, უფრო მაღალ დონეზე იდგეს, მაგრამ, ბედნიერების ინდექსი დაბალი ჰქონდეს, ანდა განათლების დონითა და მიღწევებით გამოირჩეოდეს, მაგრამ ჰქონდეს სუიციდის მაღალი მაჩვენებელი. საბოლოოდ, რამდენად ცუდი ან კარგია კონკრეტული კულტურა, მაინც პიროვნების ინდივიდუალურ აღქმასა და შეფასებაზეა დამოკიდებული (Minkov 2011: 237-239).

მინკოვის მიერ შემოთავაზებული განზომილებები დაგვეხმარა კატარის ავიახაზების სამუშაო სივრცეში კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესში წარმოქმნილი პრობლემებისა და ბარიერების სრულყოფილად გააზრებაში, აღნიშნული პროცესის ღრმა შრეების წვდომაში. ჩვენთვის განსაკუთრებით საინტერესო აღმოჩნდა მინკოვის მესამე განზომილება, რომელიც ჰოფსტედე-მინკოვის მეექვსე განზომილებასთან ერთად გამოვიყენეთ კოვიდ 19-ის, როგორც რისკისა და საფრთხის მიმართ კულტურათა შორის არსებული განსხვავებული დამოკიდებულებების გამოსავლენად.

ჰარი ტრიანდისმა შემოგვთავაზა „სუბიექტური კულტურისა“ და „კულტურული სინდრომის“ ცნებები. სუბიექტურ კულტურაში ტრიანდისი კონკრეტული კულტურის წევრთათვის დამახასიათებელ ელემენტებს მოიაზრებს. კერძოდ, ტრიანდისის

აზრით, კულტურები ერთმანეთისაგან განირჩევიან სუბიექტური კულტურით განპირობებული წარმოდგენებით, დამოკიდებულებებით, ნორმებით, როლებით, ამოცანებით თუ ღირებულებებით, ანუ იმ ყველაფრით, რითაც ადამიანი აღიქვამს სოციალურ გარემოს და რაც მხოლოდ გარკვეულ სოციალურ გარემოშია ქმედითი (Triandis, 2002). მაგალითად, თუკი ნათესავი ითხოვს დახმარებას, ზოგიერთ კულტურაში მას უპირობოდ ეხმარებიან, რამდენადაც ნათესავის დახმარების მზადყოფნა მათი ძლიერი რწმენიდან და კულტურული მიდრეკილებიდან გამომდინარეობს. სხვა კულტურაში კი ჯერ განიხილავენ, მაგალითად, რამდენად ლეგიტიმურია ნათესავის მხრიდან დახმარების თხოვნა? ან მოსწონს კი საერთოდ მას ეს ნათესავი? ზოგიერთ კულტურაში მოსალოდნელია, რომ ოჯახის ყველა წევრს ჰქონდეს ერთის საბანკო ანგარიშზე წვდომა, ზოგან კი ასეთი რამ საერთოდ წარმოუდგენელია (Triandis 2002: 5-6). ტრიანდისი ასევე განსაკუთრებულ ადგილს უთმობს ნორმებს და ღირებულებებს, როგორც ადამიანის ქცევის განმსაზღვრელ კულტურულ ფაქტორს.

„კულტურული სინდრომი“ კი წარმოადგენს ერთ ენაზე მოსაუბრე, ერთ ისტორიულ დროსა და გეოგრაფიულ სივრცეში მცხოვრები ადამიანებისათვის დამახასიათებელი სუბიექტური კულტურის ელემენტების (რწმენა-წარმოდგენების, განწყობების, ნორმებისა და ღირებულებების) სანიმუშო მოდელს.⁷ კულტურული სინდრომის მაგალითებია მკაცრი და თავისუფალი (tight/loose), პასიური და აქტიური (passive/active), მარტივი და კომპლექსური (simple/complex), ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური (individualism/collectivism), ვერტიკალური და ჰორიზონტალური (vertical/horizontal) კულტურები. როგორც ტრიანდისი დასძენს, მომავალში კიდევ უფრო მეტი სარწმუნო და საინტერესო კულტურული განსხვავებების იდენტიფიცირება მოხდება (Triandis 1996: 408-409).

ჰარი ტრიანდისის მიერ შემოთავაზებული კულტურული კატეგორიებიდან ჩვენთვის განსაკუთრებით საინტერესოა კულტურათა განსხვავება, ერთი მხრივ, მკაცრ, ნორმებით შეზღუდულ (cultural tightness) და, მეორე მხრივ, თავისუფალ,

⁷ობ. Triandis, Harry C. The Psychological Measurement of Cultural Syndromes, American psychologist, April 1996, Vol. 51, No. 4, 407-415, [file:///C:/Users/1/Downloads/The_Psychological_Measurement_of_Cultural_Syndrome%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/1/Downloads/The_Psychological_Measurement_of_Cultural_Syndrome%20(2).pdf) (მისაწვდომი იყო 07.12.2019).

შეუზღუდავ (cultural looseness) საზოგადოებებს შორის. მკაცრ კულტურებში (მაგალითად, იაპონური, ჩინური, სამხრეთ კორეული, ინდური) ადამიანის ქცევა საყოველთაოდ აღიარებული ნორმებითაა რეგულირებული და განსაზღვრული. აქ ძალიან ბევრი წესია, მიღებული ნორმიდან პატარა გადახრაც კი დასჯადია, კრიტიკისა და განსჯის საგანია, ხოლო თავისუფალ კულტურებში (მაგალითად, ამერიკული, ავსტრალიური, ახალი ზელანდიური, ტაილანდური) პირიქით, ადამიანის ქცევა თავისუფალია, აქ წესები და შეზღუდვები ცოტაა და მხოლოდ სერიოზულ დარღვევას მოჰყვება სათანადო რეაგირება, კრიტიკა თუ დასჯა (Triandis 1996: 408-409).

ჩვენთვის ასევე საინტერესოა ტრიანდისის მიერ **კოლექტივიზმისა და ინდივიდუალიზმის განსაზღვრება**, სადაც მკაცრი კულტურები პირდაპირ კორელაციაშია კოლექტივისტურ კულტურებთან. კოლექტივისტური კულტურის მატარებელი ინდივიდი მოქმედებს ჯგუფის საჭიროებებიდან და საერთო ინტერესებიდან გამომდინარე (თუნდაც მისთვის ეს არ იყოს სახარბიელო). საპირისპიროდ, ინდივიდუალისტური კულტურის წარმომადგენელი უპირატესობას ანიჭებს პირად მიზნებს და მოქმედებს საკუთარი პრინციპების შესაბამისად (Triandis 1989: 506-520; Triandis 1996: 409-410).

ტრიანდისის მიერ შემოთავაზებული კულტურული კატეგორიები კიდევ უფრო მრავლისმომცველს ხდის კულტურათა ტიპოლოგიის თეორიას და გვაძლევს კულტურული განსხვავებების იდენტიფიცირების უფრო მეტ შესაძლებლობებს როგორც პანდემიამდე, ისე პანდემიის პირობებში.

რიჩარდ ლუისმა ნაშრომში „როცა კულტურები ერთმანეთს ეჯახება“ გამოყო კულტურათა სამი ძირითადი ჯგუფი (LMR): **ხაზოვანი აქტივობის კულტურები** (Linear-active), **მულტიაქტიური კულტურები** (Multi-active) და **რეაქტიული კულტურები** (Reactive).

კულტურული მრავალფეროვნება, ლუისის თქმით, არ არის რაღაც, რაც გაქრება და წაიშლება. ჩვენ შეგვეძლია განვჭვრიტოთ ამა თუ იმ კულტურის წარმომადგენელი ადამიანის მოსალოდნელი ქცევა/რეაქცია, შევიქმნათ გარკვეული წარმოდგენა, წინასწარი ხედვა და თავიდან ავიცილოთ კულტურული შოკი, რასაც სხვა კულტურასთან შეხვედრისას ბუნებრივად განიცდის ნებისმიერი ადამიანი. ამისთვის აუცილებელია კულტურათა შორის არსებული საბაზისო განსხვავებების ცოდნა, რაც

გარკვეულწილად გაგვიადვილებს ურთიერთობას *სხვასთან* და თავიდან აგვაცილებს გაურკვევლობებს. თუმცა კულტურათა ძირითადი მახასიათებლების მიხედვით შეფასება, რაც ბუნებრივად გულისხმობს მათ განზოგადებას, შეიცავს სტერეოტიპების შექმნის რისკს. ლუისი ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ არ არსებობს ორი ერთნაირი ამერიკელი ანდა იტალიელი, თუმცა აქვე იმასაც დასძენს, რომ მისმა 30 წლიანმა გამოცდილებამ, სხვადასხვა ეროვნებისა და კულტურის წარმომადგენლებთან ხშირმა პრაქტიკულმა შეხებამ, დაარწმუნა, რომ ერთი კულტურის წარმომადგენლებს აქვთ მკვეთრად განსაზღვრული ძირითადი მახასიათებლები („ძირეული წარმოდგენები და ვარაუდები“), რაც გაუცნობიერებლად, ნებით თუ უნებლიედ, ყოველთვის მჟღავნდება მათ საქციელში (Lewis 2006: XVII).

ლუისი საუბრობს რეგიონული კულტურის როლზეც, რომელსაც ზოგიერთ ქვეყანაში ეროვნულ მახასიათებლებზე მეტი მნიშვნელობა აქვს. მაგალითად, ბასკებსა და ანდალუზიელებს მცირე საერთო აქვთ მისივე ეროვნების სხვა ესპანელებთან, მილანელ ბიზნესმენებს მეტი აქვთ საერთო ფრანგებთან და ავსტრიელებთან, ვიდრე სიცილიელებთან. ზოგან ჩამოყალიბდა ქალაქის კულტურები: ლონდონელები არ არიან სამხრეთ ინგლისელები, ან პარიზელები - ჩრდილოელი ფრანგები, ან ბერლინელები - აღმოსავლეთ გერმანელები, მათ შექმნეს საკუთარი ქალაქის კულტურა (city culture). ჰონგ-კონგიც, ინტეგრაციის მიუხედავად, მაინც რჩება სპეციალურ ანკლავად სამხრეთ ჩინეთში. ლუისი ასევე საუბრობს კორპორატიული კულტურის გავლენაზეც. მაგალითად, ოქსფორდის, კემბრიჯის, ჰარვარდისა და იელის კურსდამთავრებულებს ჩამოყალიბებული აქვთ განსხვავებული კულტურული იდენტობები, რაც გარკვეული დოზით გავლენას ახდენს მათი ცხოვრების წესსა და სტანდარტებზე (Lewis 2006: XVII-XVIII).

რიჩარდ ლუისის მიხედვით, **ხაზოვანი აქტივობის კულტურების** წარმომადგენლები ყველაფერს გეგმავენ, ადგენენ გრაფიკს, ქმედებების ჯაჭვს თანმიმდევრულად და ორგანიზებულად მიყვებიან, ერთ ჯერზე მხოლოდ ერთ საქმეს აკეთებენ, არიან მიზანზე ორიენტირებულნი (ლუისმა ამ ჯგუფში მოათავსა გერმანელები, შვეიცარიელები, ამერიკელები, ბრიტანელები). **მულტიაქტიური კულტურის** წარმომადგენლებს (იტალიელები, ესპანელები, ლათინური ამერიკის ხალხები, არაბები) კი პირიქით, შეუძლიათ ერთდროულად რამდენიმე საქმის კეთება,

პრიორიტეტების არა დროის/გრაფიკის მიხედვით, არამედ აუცილებლობიდან გამომდინარე დაგეგმვა; უფრო მეტად არიან ადამიანზე ორიენტირებულნი, ურთიერთობისა და ლაპარაკის მოყვარულნი. რაც შეეხება რეაქტიული კულტურის წარმომადგენლებს (ჩინელები, იაპონელები, ევროპიდან - ფინელები), ისინი პრიორიტეტს ანიჭებენ მოსმენას, თავაზიანობას. მაგალითად, თანამოსაუბრეს მშვიდად, წყნარად უსმენენ, არასოდეს აწყვეტინებენ მას და შეთავაზებებზე ფრთხილად რეაგირებენ (Lewis 2006: XVIII-XIX).

აღნიშნულ კულტურებს განსხვავებული აქვთ კომუნიკაციის სტილიც, შედეგად, ურთიერთქმედებისას აწყდებიან გარკვეულ პრობლემებს. რეაქტიული კულტურის წარმომადგენლებისთვის კომუნიკაცია ძირითადად გულისხმობს მონოლოგს, აქ მოქმედებს კომუნიკაციის შემდეგი წყობა: მონოლოგი - პაუზა - რეფლექსია - მონოლოგი. თუ შესაძლებელია, ის მონოლოგს თანამოსაუბრეს უთმობს და ურჩევნია თავად მოუსმინოს. ზოგადად, რეაქტიული კულტურის წარმომადგენლები მსოფლიოში საუკეთესო მსმენელები არიან. მათგან განსხვავებით, ხაზოვანი აქტივობისა და მულტიაქტიურ კულტურებში კომუნიკაციის სტილია დიალოგი. როგორც კი ერთი ადამიანი ასრულებს საუბარს, მეორე მაშინვე აგრძელებს. შეიძლება მოსაუბრეს შეაწყვეტინონ მონოლოგი და კითხვები დაუსვან საკითხის დასაზუსტებლად. ზოგადად, დასავლურ კულტურებში დუმილი ნაკლებად მისაღებია, მაშინ როდესაც რეაქტიულ კულტურებში დუმილი საკითხის განხილვისას უმთავრეს ნაწილად მიიჩნევა (Lewis 2006: 35). გარდა ამისა, ეს უკანასკნელი სათქმელს ხატოვნად, ირიბად, არაპირდაპირ ამბობენ, მიმართავენ განზოგადებებს და არ აკონკრეტებენ სახელებს. ისინი კონტექსტზე არიან ორიენტირებულნი, ანუ მნიშვნელოვანია არა ის, თუ რა ითქმება, არამედ ის, თუ როგორ ითქმება, ვის მიერ ითქმება და რა იგულისხმება ნათქვამში. მათთვის მნიშვნელოვანია ისიც, თუ რა არ ითქმება. ამ ყველაფერთან ერთად, საუბრისას მათთვის დამახასიათებელ აღმოსავლურ ჩვევებს, მანერებსაც იყენებენ. მაგალითად, იაპონელი დელეგაციის წევრები გაურბიან თვალთ კონტაქტს, ისინი ამჯობინებენ მაგიდის ერთ მხარეს მწკრივად დაჯდომას და მოპირდაპირე ცარიელი კედლის ყურებას (Lewis 2006: 36-37), რაც ხაზოვანი აქტივობისა და მულტიაქტიური კულტურების წარმომადგენლებთან კომუნიკაციისას სირთულეს ქმნის.

მეორე მხრივ, ხაზოვანი და მულტიექტიური კულტურები რადიკალურად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. მეტიც, მათ შორის კომუნიკაცია, რეაქტიულ კულტურებთან შედარებით, კიდევ უფრო რთულია. რეაქტიული კულტურები იმ ორთან უფრო ადვილად აღწევენ ურთიერთგაგებას, რამდენადაც ისინი ინიციატივის აღებაზე მეტად რეაგირებაზე არიან ორიენტირებულნი (Lewis 2006: 40). მაგალითად, კომერციულ საქმიანობას მოწყობილი იაპონელი კომფორტულად ეწყობა როგორც კონსერვატიულ, ორგანიზებულ ბრიტანელს, ასევე ფრანგს/ესპანელს/იტალიელს, რომელთანაც ასევე აქვს შეხების საერთო წერტილები (მაგალითად, ადამიანზე ორიენტირებულობა, ძალაუფლების დისტანციისადმი ერთნაირი დამოკიდებულება). მთავარი სირთულე წარმოიშობა ხაზოვან და მულტიექტიურ კულტურებს შორის კომუნიკაციისას. მაგალითად, რამდენად გამონახავს საერთო ენას პედანტი და მკაცრი გერმანელი მჭევრმეტყველ და ემოციურ ბრაზილიელთან ისეთ საკითხებზე, როგორცაა სამსახურეობრივი ფუნქია-მოვალეობები, საკადრო პოლიტიკა? ანდა ფრანგი როგორ შეათავსებს თავისი ინტელექტუალური უპირატესობის განცდას ცივ შვედურ ლოგიკასთან? ან თანამშრომელთა აყვანისა თუ დათხოვნის ანგლოსაქსური პროცედურები რამდენად მისაღები იქნება მულტიექტიური, ადამიანზე ორიენტირებული ესპანელებისთვის, პორტუგალიელებისა თუ არგენტინელებისთვის? (Lewis 2006: 41).

კულტურათაშორისი განსხვავებების მიუხედავად, რიჩარდ ლუისი აღიარებს, რომ ყველა ტიპის კულტურას შორის არსებობს რაღაც საერთო საფუძველი, რომელიც მათ აახლოებს და თანამშრომლობას აადვილებს (Lewis 2006: 133). გარდა ამისა, განსხვავებები, შესაძლოა, არათუ გაღიზიანების და კონფლიქტის წყაროდ იქცეს, არამედ პირიქით, თუკი მათ მივიღებთ, როგორც განსაზღვრულ მოცემულობას (ე.წ. ამერიკული დრაივი, გერმანული სერიოზულობა, ფრანგული აღმატებულობა, ესპანელების დაგვიანებისაკენ მიდრეკილება, იტალიური არაპირდაპირობა, ნორვეგიული სიჯიუტე და ა.შ.), დავინახავთ, რომ ისინი შეიძლება პოზიტიურად იქნეს დანახული საერთო საქმის უკეთესად წარმართვისთვის. ტრანსნაციონალური კომპანიის მენეჯერებმა (მაგალითად, IBM, Unilever, ABB) თავიანთი მრავალწლიანი გამოცდილებიდან უკვე კარგად დაინახეს განსხვავებების შერწყმის ამგვარი აუცილებლობა. ისინი ყურადღებას ამახვილებენ არა მხოლოდ სხვადასხვა

კულტურის წარმომადგენლების ძლიერ მხარეებზე, არამედ მათ სისუსტეებზეც (ე.წ. blind spots), რათა მაქსიმალურად შეძლონ წარუმატებლობების თავიდან აცილება (Lewis 2006: 134-138).

მისი წინამორბედების მსგავსად, ლუისმა კულტურები ერთმანეთისაგან განასხვავა **პირადი სივრცისადმი დამოკიდებულებითაც**. მაგალითად, ფორმალურ, ბიზნეს გარემოში საუბრისას მექსიკელისთვის სასურველი დისტანცია არის 0.5 მეტრი, რაც ინგლისელ თანამოსაუბრეს დისკომფორტს უქმნის, რამდენადაც მისთვის სასურველი მანძილი 1.2 მეტრია. შესაბამისად, მექსიკელის ეს სიახლოვე მისთვის პერსონალურ სივრცეში შეჭრად აღიქმება და ის ავტომატურად უკან დაიხევს, რაც, თავის მხრივ, მექსიკელს (რომლისთვისაც 1.2 მეტრზე დაცილება ნიშნავს, რომ მისი პირადი ბიზნეს გეგმების შესახებ გაჰყვიროდეს ოთახის მეორე ბოლოში) აფიქრებინებს, რომ ინგლისელი ამას შეგნებულად აკეთებს, რომ ამ უკანასკნელს არ სურს მასთან ბიზნესზე საუბარი (Lewis 2006: 158).

კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესში ლუისი ასევე მნიშვნელოვან როლს ანიჭებს **ენობრივ ფაქტორს** და იზიარებს ამერიკელი ლინგვისტის ბენჯამინ უორფის (Benjamin Whorf) ცნობილ ჰიპოთეზას, რომელიც ამბობს, რომ ენა, რომელზეც ჩვენ ვსაუბრობთ, დიდწილად განსაზღვრავს ჩვენს აზროვნებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ესპანელები და ბრიტანელები სხვადასხვაგვარად უყურებენ და აღიქვამენ გარემომცველ სამყაროს, ესპანელი ფიქრობს და აზროვნებს ესპანურად, ბრიტანელი კი ინგლისურად (Lewis 2006: 8-9). სხვადასხვა ენა ასახავს სხვადასხვანაირ გამოცდილებას. არ არსებობს ერთი დიდი „მეტაფიზიკური ავზი“ ადამიანის აზრებისა, ფიქრებისა და ქცევებისა. ლუისის აზრით, იმისათვის, რომ კომუნიკაცია უფრო მარტივი და მოსახერხებელი გახადოთ, უნდა ვისწავლოთ მეტი ენა, ან, სულ ცოტა, ვიცოდეთ კულტურულ განსხვავებათა შესახებ, ვიყოთ მგრძნობიარენი და დავამყაროთ კომუნიკაცია იმ დონეზე, რის უფლებასაც ჩვენი მენტალობა გვაძლევს (Lewis 2006: 15).

კულტურათაშორისი კომუნიკაციისას არანაკლებ გასათვალისწინებელია **იუმორის სხვადასხვაგვარი გაგებაც**. კულტურული და რელიგიური სხვაობა ხშირ შემთხვევაში შეუძლებელს ხდის განსხვავებული ეროვნების წარმომადგენელთა მიერ იუმორის სწორად აღქმას და გააზრებას. მაგალითად, ის, რაც სასაცილოა

ფრანგისთვის, შეიძლება შეურაცხმყოფელი იყოს არაბისთვის (Lewis 2006: 15). ანალოგიურია **სხეულის ენაც**, რომელიც მოიცავს სახის გამომეტყველებას, ხმის ტემბრს, მანერას, ჟესტიკულაციას, თვალთ კონტაქტს და ა.შ. მაგალითად, ცხვირის ხმამაღალი მოწმენდა, რაც ასე დამახასიათებელია დასავლელებისთვის, ზიზღის მომგვრელია იაპონელებისთვის, რომლებიც ამისთვის აუცილებლად განმარტოვდებიან (Lewis 2006: 158).

კულტურებს ერთმანეთისაგან განასხვავებს **ნდობის სხვადასხვაგვარი ხარისხიც**. აქ ლუისი ეთანხმება ფრენსის ფუკუიამას (Francis Fukuyama), რომელმაც კულტურები დაყო მაღალი და დაბალი ნდობის (high-trust culture and low-trust culture) კატეგორიებად. საზოგადოების ერთი ნაწილი თავიდანვე ნდობით უყურებს თანამემამულეს, ვიდრე მასში არ დაინახავს რამე არასანდოს. მეორე ნაწილი კი ეჭვის თვალთ უყურებს არათუ სხვას, არამედ მისივე ეროვნების ადამიანსაც. კვლევებმა აჩვენა, რომ მაღალი ნდობის ხარისხით გამოირჩევიან დანიელები, ფინელები, გერმანელები და იაპონელები. ბრიტანელები და ამერიკელები საშუალო კატეგორიაში არიან, ხოლო ჩინეთი, კორეა, მექსიკა, იტალია, საფრანგეთი, ლათინური და არაბული ქვეყნები ენდობიან მხოლოდ იმას, ვისაც უშუალოდ იცნობენ, ანუ მხოლოდ ოჯახის წევრებს და ერთ ან ორ უახლოეს მეგობარს (Lewis 2006: 145-146).

რიჩარდ ლუისი ასევე საუბრობს **მოტივაციის განმსაზღვრელ ფაქტორებზეც**, როგორც ამა თუ იმ კულტურით განპირობებულ ნაციონალურ ფენომენზე, რომლის ერთი, საყოველთაოდ აღიარებული ფორმულა არ არსებობს. მეტიც, ის იმდენად რთული და კომპლექსურია, რომ თვით ახლო კულტურებსაც, მაგალითად ამერიკელებსა და კანადელებს, ფრანგებსა და გერმანელებს, შვედებსა და ფინელებს სხვადასხვა აქვთ. კულტურათა ურთიერთქმედების პროცესში კი ამ მისწრაფებების, სურვილებისა და, ზოგადად, მოტივაციის განმსაზღვრელი ფაქტორების გაუთვალისწინებლობამ შესაძლოა სერიოზული იმედგაცრუება და უკმაყოფილება გამოიწვიოს (Lewis 2006: 141). იმის ცოდნა, თუ რა არის მოტივაციის განმსაზღვრელი ფაქტორი ამა თუ იმ კულტურის წარმომადგენლისთვის, განსაკუთრებით მოეთხოვებათ საერთაშორისო მულტიკულტურული კომპანიის მენეჯერებს. თუ ვილაციისთვის საკმარისი მოტივაციაა გულშემატკივრობა და სიტყვით შექება (უმეტესად მულტიაქტიური ქვეყნებისთვის), სხვისთვის კვლევების დაფინანსება ან

დაბალი გადასახადებების (Tax) დაწესება უფრო მნიშვნელოვანია (მაგალითად ხაზოვანი აქტივობის კულტურებისთვის), ზოგისთვის კი (რეაქტიული კულტურებისთვის) კოლექტიური მიზნებითაა განპირობებული და ეს შეიძლება იყოს გასართობი დროის გაზრდა, მოგზაურობის მეტი შესაძლებლობა (Lewis 2006: 143).

კულტურათა ტიპოლოგიის სფეროში და თანამედროვე გლობალურ სამყაროში ბიზნეს კომუნიკაციისა და მენეჯმენტის განვითარებაში განსაკუთრებით დიდი წვლილი შეიტანა ჰოლანდიელმა მკვლევარმა **ფონს ტრომპენარსმა**. თავის ინგლისელ კოლეგასთან **ჩარლზ ჰემპდენ-ტერნერთან** ერთად, მან შეისწავლა და დაამუშავა 40 ქვეყნის სხვადასხვა კომპანიის მენეჯერებისთვის გაგზავნილი 46 ათასი კითხვარი. კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით 1997 წელს მათ გამოსცეს წიგნი „**კულტურის ტალღებზე ამხედრებულნი**“, სადაც კულტურები შვიდი განზომილების მიხედვით დააჯგუფეს: უნივერსალიზმი - პარტიკულარიზმი (Universalism vs particularism), ინდივიდუალიზმი - კომუნიტარიზმი (Individualism vs communitarianism), ნეიტრალური - ემოციური (Neutral vs emotional), სპეციფიკური - დიფუზური (Specific vs diffuse), მიღწევაზე ორიენტირებული - განსაზღვრული (ასკრიპტული), თანმიმდევრულ დროითი - სინქრონულ დროითი (Sequential time vs synchronous time), შიგნით მიმართული - გარეთ მიმართული (Internal direction vs outer direction).

როგორც პანდემიამდელ, ისე პანდემიის პირობებში კომუნიკაციის პროცესზე დაკვირვებისას ჩვენთვის განსაკუთრებით საინტერესოა მათ მიერ გამოყოფილი მესამე განზომილება (ნეიტრალური და ემოციური კულტურები), რომლის მიხედვითაც კულტურები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ემოციურობის დონით. 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 and Turner 1997: 69-80).

კულტურათა ტიპოლოგიის სხვა წარმომადგენლების (მაგალითად, ედუარდ ჰოლის, კლაიდ კლაკჰონის, რიჩარდ ლუისის) მსგავსად, ტრომპენარსიც საუბრობს კულტურებს შორის დროის მიმართ დამოკიდებულების რადიკალურ განსხვავებაზე

და გამოყოფს თანმიმდევრულ დროით და სინქრონულ დროით კულტურებს. მაგალითად, ამერიკულ, ბრიტანულ, გერმანულ კულტურებში დრო სწორხაზოვანია, საქმეების გადანაწილება კი თანმიმდევრულად გაწერილი გეგმის მიხედვით ხდება, ურთიერთობები განრიგსა 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 and Turner 1997: 120-140).

საინტერესოა ტრომპენაარსის ბოლო, მეშვიდე განზომილებაც, სადაც კულტურებს განასხვავებს გარემოსადმი (ბუნებისადმი) დამოკიდებულების მიხედვით. კერძოდ, შიგნით მიმართულ კულტურებს (ისრაელი, ამერიკა, ავსტრალია, ზელანდია, ბრიტანეთი) აქვთ დომინირებადი დამოკიდებულება გარემოს მიმართ, ისინი აკონტროლებენ მას და იყენებენ თავიანთი მიზნების მისაღწევად, შესაბამისად, დისკომფორტი ექმნებათ, როცა გარემოზე კონტროლს კარგავენ. გარეთ მიმართული კულტურები (ჩინეთი, რუსეთი, საუდის არაბეთი) კი პირიქით, ჰარმონიაში არიან გარემოსთან, აქვთ მოქნილი, კომპრომისული დამოკიდებულება გარემო პირობების მიმართ, ცვლილებებს და ძვრებს აღიქვამენ ბუნებრივ მოვლენად და ცდილობენ მათთან შეგუებას (Trompenaars and Turner 1997: 141-156).

როგორც ვხედავთ, კულტურები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ამა თუ იმ კულტურისათვის დამახასიათებელი ქცევის მოდელების მიხედვით და „ის, რაც ერთი კულტურისათვის არსებითია, სხვა კულტურისთვის შესაძლოა არც ისეთი მნიშვნელოვანი იყოს“ (Trompenaars and Turner 1997: 20). შედეგად, ადამიანები საკუთარი თუ სხვისი აზრების, გრძნობების, მოტივაციების, ქცევების აღქმისას და შეფასებისას ითვალისწინებენ და მიჰყვებიან საკუთარ კულტურაში არსებულ და გაზიარებულ შეხედულებებს. განსხვავებული ტიპის კულტურათა დიალოგის დროს კი, რომლებიც არ იზიარებენ იგივე ფასეულობებს, ჩვეულებებს, წესებს, მისწრაფებებს, კანონებსა და რეგულაციებს, ხშირად წარმოიქმნება გარკვეული ტიპის უხერხულობები და გაუგებრობები. ამ ყველაფერმა შეიძლება სერიოზული გაღიზიანებაც კი გამოიწვიოს. რაც ერთისთვის აშკარა და ნათელია, მეორისთვის

სრულიად უცხო და გაუგებარია. ეს კი ბუნებრივად ბადებს ეჭვებს და უკმაყოფილო კითხვებს. მაგალითად, რატომ არ მოვიდნენ მექსიკელები დათქმულ დროს? რატომ მისდევენ გერმანელები ასე მკაცრად ვადებს? რატომ უნდა მივდიოთ გეგმებს, თუკი გარემოებები იცვლება? რატომ იხვეს საუბრისას უკან, ალბათ, მას არ სურს ჩემთან ბიზნესზე საუბარი? ან პირიქით, რატომ იჭრება ჩემს პირად სივრცეში? რატომ მაწყვეტინებს საუბარს ხშირი შეკითხვებითა და კომენტარებით? რატომ არ მაცდის ჩემი აზრის ბოლომდე გამოთქმის საშუალებას? ან პირიქით, რატომ დუმს? რატომ არასდროს აქვს სათქმელი? და ა.შ.

რა თქმა უნდა, შეუძლებელია ყველა იმ კულტურის თავისებურებათა შესწავლა, რომლებთანაც შეიძლება ურთიერთობა მოგვიხდეს. ამიტომ მივმართავთ კლასიფიკაციის ამა თუ იმ სქემას, რაც საშუალებას გვაძლევს, პირველ რიგში, წინასწარ განვჭვრიტოთ ამა თუ იმ კულტურის წარმომადგენლის ქცევა, შემდეგ გავანალიზოთ, თუ რატომ აკეთებენ *სხვები* რამეს ასე და არა სხვაგვარად, მივიღოთ და ვალიაროთ მათი ეს განსხვავებულობა, მოვძებნოთ შეხების წერტილები და, რაც მთავარია, შევძლოთ წარმატებული ინტერკულტურული ურთიერთობა. ეს უკანასკნელი კი დღეს, თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში, ერთობლივი საწარმოების, საერთაშორისო ბიზნესის ხანაში, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია.

1.2. კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ძირითადი ასპექტები

კულტურათა ტიპოლოგია-კლასიფიკაციის თეორიული ცოდნა, რაც გულისხმობს ჩვენ მიერ ზემოთ აღნიშნული კულტურული მოდელებისა და განზომილებების, მსგავსებებისა თუ განსხვავებულობების გარჩევა-იდენტიფიცირებას, კულტურათაშორისი კომუნიკაციის უმნიშვნელოვანესი ასპექტია. საერთაშორისო ურთიერთობების ნებისმიერი სეგმენტის (პოლიტიკური, კულტურული, რელიგიური, სამეცნიერო თუ ბიზნეს-ეკონომიკური ურთიერთობები) წარმატება წარმოუდგენელია სწორად წარმართული კულტურათაშორისი კომუნიკაციის გარეშე. მისი მნიშვნელობა განისაზღვრება, როგორც საუკეთესო გზა და გარანტია საერთაშორისო მშვიდობისა და უსაფრთხოების მისაღწევად.

იუნესკოს გენერალური კონფერენციის 33-ე სესია, რომელიც ჩატარდა პარიზში 2005 წლის 3-21 ოქტომბერს, აცხადებდა, რომ „კულტურული მრავალფეროვნება

წარმოადგენს კაცობრიობის დამახასიათებელ ნიშანს, კაცობრიობის საერთო მემკვიდრეობას, საზოგადოების, ადამიანების და ერების განუხრელი განვითარების მამოძრავებელ ძალას, რომლის დაცვა და ხელშეწყობა აუცილებელია ყოველი ადამიანის საკეთილდღეოდ. კულტურული მრავალფეროვნება კიდევ უფრო ამდიდრებს და მრავალმხრივს ხდის სამყაროს, აფართოებს არჩევანის დიაპაზონს და ხელს უწყობს ადამიანების შესაძლებლობებისა და ღირებულებებისათვის ნაყოფიერი ნიადაგის შექმნას. კულტურულ მრავალფეროვნებას აძლიერებს იდეების თავისუფალი გავრცელება, იგი მდიდრდება კულტურებს შორის მუდმივი გაცვლითა და ურთიერთქმედებით“.⁸

იუნესკოს მიერ კულტურულ მრავალფეროვნებასთან და კულტურული უფლებების გამოყენებასთან დაკავშირებით მიღებულ საერთაშორისო დოკუმენტებზე, კერძოდ, კულტურული მრავალფეროვნების შესახებ 2001 წლის საყოველთაო დეკლარაციაზე დაყრდნობით, იუნესკოს გენერალური კონფერენციის 33-ე სესიამ მიიღო 2005 წლის 20 ოქტომბრის კონვენცია, რომლის პირველი სამი ძირითადი მიზანია:

1. კულტურული თვითგამოხატვის მრავალფეროვნების დაცვა და ხელშეწყობა;
2. კულტურების აყვავებისა და თავისუფალი ურთიერთქმედების პირობების შექმნა ურთიერთხელსაყრელ საფუძველზე;
3. კულტურათაშორისი დიალოგის ხელშეწყობა უფრო ფართო და დაბალანსებული კულტურული თანამშრომლობის უზრუნველყოფისათვის, მსოფლიოში კულტურათაშორისი პატივისცემისა და მშვიდობის კულტურის განვითარების თვალსაზრისით.⁹

ინტერკულტურული კომუნიკაციის უკეთ გასააზრებლად, პირველ რიგში, უნდა შევხვით ტერმინებს „კულტურა“ და „კომუნიკაცია“. რა თქმა უნდა, კულტურის ცნების დეფინიციათა სრულად ჩამოთვლა არ არის ჩვენი მიზანი (მარტო 1952 წელს ჩატარებული გამოკვლევის თანახმად ამერიკელმა ანთროპოლოგებმა ალფრედ კროებერმა (Alfred Kroeber) და კლაიდ კლაკჰონმა (Clyde Kluckhohn) შეაგროვეს

⁸ იხ. UNESCO-ს კონვენცია კულტურული თვითგამოხატვის მრავალფეროვნების დაცვის და ხელშეწყობის შესახებ: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1205118>, ინგლისური ვერსია: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919e.pdf> (მისაწვდომი იყო 07.12.2019).

⁹ იქვე.

კულტურის 156 განმარტება. ეს რიცხვი მოგვიანებით კიდევ არაერთხელ გაიზარდა). კულტურის განსაზღვრებაში, რომელსაც ჩვენი კვლევის ფარგლებში ვიყენებთ, იგულისხმება ფასეულობათა/ღირებულებათა სისტემა (ქცევის წესები და სტანდარტები, ეტიკეტი, მორალურ-ზნეობრივი ნორმები თუ კანონები, ორიენტირები), რომლის მეშვეობითაც ადამიანი ქმნის საკუთარ თავს და აღიქვამს გარემომცველ სამყაროს. ეს დამოკიდებულებები განსაზღვრულია იმ საზოგადოებით, რომელშიც ინდივიდი დაიბადა და გაიზარდა. ჰოფსტედეს სიტყვებით რომ ვთქვათ, კულტურა ადამიანის „გონების პროგრამული უზრუნველყოფა“.

რაც შეეხება ტერმინ „კომუნიკაციას“, თანამედროვე საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების პირობებში, კულტურის მსგავსად, ეს ცნებაც საკმაოდ მრავლისმომცველი გახდა და რთულია მისი იმგვარად განმარტება, რომ კომუნიკაციის ყველა ასპექტი მოიცვას (მარტო დანსმა (Dance 1970) განიხილა 1950-იან და 1960-იან წლებში გამოქვეყნებული კომუნიკაციის 95 განსაზღვრება. ცხადია, ეს სია მას შემდეგ კიდევ უფრო გაიზარდა). რამდენადაც ჩვენი კვლევის საგანს წარმოადგენს ინტერკულტურული კომუნიკაცია მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში, ჩვენ კომუნიკაციას განვმარტავთ როგორც დიალოგს, კულტურათა ურთიერთქმედების პროცესს, რომელიც ყალიბდება, სულ მცირე, ორ კულტურას შორის და რომლის დროსაც ადამიანები იყენებენ საერთო ვერბალურ თუ არავერბალურ კოდებს ინფორმაციის გასაცვლელად.

კომუნიკაცია თავისთავად გულისხმობს საერთო „ენის“, კოდის არსებობას, რათა ის მონოლოგს არ დაემსგავსოს. ჯეფ დელის (Jeff Daly) ცნობილი სიტყვებით: „ორი მონოლოგი არ ქმნის დიალოგს“. კომუნიკაციის პროცესი - ეს არის რამდენიმე ერთმანეთთან დაკავშირებული რგოლისაგან შემდგარი ჯაჭვი, რომელიც, პირველ რიგში, მოიცავს გამგზავნს (sender), კოდირებას (coding), უშუალოდ შეტყობინებას (message), მედიუმს (Channel/medium), გაშიფვრას (decoding), მიმღებს (receiver) და, ბოლოს, აუცილებლად გულისხმობს უკუკავშირს (feedback), ანუ საპასუხო რეაქციას (Dang Lihn Chi 2016: 4-5).

კომუნიკაცია არის ორი სახის: ვერბალური და არავერბალური. ვერბალური კომუნიკაცია გულისხმობს სიტყვების გამოყენებას შეტყობინების შესაქმნელად. ეს შეიძლება მოხდეს როგორც წერილობითი, ისე ზეპირი ფორმით. რა თქმა უნდა,

წარმატებული ვერბალური კომუნიკაციისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს საკომუნიკაციო ენის სრულყოფილად ცოდნას (Dang Lihn Chi 2016: 5). არავერბალური კომუნიკაცია კი არის პროცესი, როდესაც აზრი სიტყვების გარეშე გადაიცემა (ე.წ. “silent language”); ვერბალურთან შედარებით, ეს კომუნიკაციის ნაკლებად ზუსტი და შედარებით მსუბუქი ფორმაა. მას არ აქვს განსაზღვრული წესები, ნორმები და სტანდარტები, რამდენადაც ის განსხვავდება კულტურების მიხედვით. მისი ძირითადი ფუნქციაა აქცენტი გაუკეთოს, შეავსოს, შეეწინააღმდეგოს, დაარეგულიროს, შეცვალოს, ან ჩაენაცვლოს ვერბალურად გადაცემულ აზრს (Dang Lihn Chi 2016: 6). თუმცა ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ სწორედ ვერბალური კომუნიკაციის გაგება სხვადასხვა კულტურაში, ამ პროცესში გამოყენებული ფორმები და მათი მნიშვნელობა ხშირად ხდება გაუგებრობის წყარო განსხვავებულ კულტურათა ურთიერთობის პროცესში, რის ზოგიერთ შემთხვევას ქვემოთ განვიხილავთ.

მოკლედ რომ შევაჯამოთ, კომუნიკაცია არის პროცესი, რომლის დროსაც ადამიანები იყენებენ ვერბალურ თუ არავერბალურ კოდებს. ეს კოდები კი კონკრეტულ კულტურულ სივრცეში იქმნება და ყალიბდება. როგორც კომუნიკაციის თეორიის ერთ-ერთი თვალსაჩინო წარმომადგენელი **ალფრედ სმიტი** (Alfred G. Smith) აღნიშნავს თავისი წიგნის „**კომუნიკაცია და კულტურა**“ (“Communication and Culture”) (1966) წინასიტყვაობაში, კულტურა არის ერთგვარი კოდი, რომელსაც ვიძენთ - ვსწავლობთ - და ვაზიარებთ. ეს კი შესაძლებელია მხოლოდ კომუნიკაციის გზით. ასე რომ, კულტურა და კომუნიკაცია ერთმანეთისგან განუყოფელია (Prosser 1973: 2). ედუარდ ჰოლიც სწორედ ამას გულისხმობდა, როდესაც თავის ნაშრომში „მდუმარე ენა“ წერდა, რომ „კულტურა არის კომუნიკაცია და კომუნიკაცია არის კულტურა“ (Hall 1959: 218).

რამდენადაც სხვადასხვა კულტურაში განსხვავებულად ხდება აზრის ინტერპრეტირება, კულტურა, როგორც კოდირებული ღირებულებათა სისტემა, ქმნის ერთგვარ ზღვარს „ჩვენსა“ და „სხვებს“ შორის. ეს ზღვარი კი ყველაზე მეტად ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესში ვლინდება, როცა ხდება კულტურულად განსხვავებულ *სხვებთან* ურთიერთობა. კომუნიკაციისას წარმოქმნილ სირთულეებს, ვფიქრობთ, საინტერესოდ წარმოაჩენს ფრანგი

ჟურნალისტისა და მწერლის ბერნარ ვებერის (Bernard Weber) ცნობილი სიტყვები: „მათ შორის, რასაც ვფიქრობ, რაც მინდა ვთქვა, რისაც მჯერა, რომ ვამბობ, რასაც ვამბობ, რის მოსმენაც შენ გინდა, რისაც გჯერა, რომ გესმის, რაც რეალურად გესმის, რის გაგებაც გინდა, რასაც ფიქრობ, რომ ხვდები, რასაც ხვდები... არსებობს ათი შესაძლებლობა, რაც, სავარაუდოდ, კომუნიკაციის პროცესში პრობლემებს შეგვიქმნის. მაგრამ მოდით მაინც შევეცადოთ...“¹⁰

მაირონ ლუსტიგმა (Myron W. Lustig) და ჯოლინ კოსტერმა (Jolene Koester) ინტერკულტურული კომუნიკაცია განსაზღვრეს, როგორც სიმბოლური, ინტერპრეტაციული, ტრანსაქციური (ანუ ურთიერთდათმობითი) და კონტექსტური პროცესი, რომელშიც სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები - სხვადასხვა კულტურული ბაზისა და გამოცდილების მქონე ადამიანები - ცდილობენ ურთიერთქმედებას და საერთო აზრის მიღწევას საკუთარი მიზნების რეალიზებისა და ურთიერთკავშირის დამყარების მიზნით (Lustig and Koester 2006: 46). გარდა ამისა, ეს პროცესი, რომელიც კულტურულად განსხვავებულ *სხვასთან* დაპირისპირებით იწყება, გულისხმობს ურთიერთტრანსფორმაციას, რომელშიც თითოეულ მონაწილეს, როგორც საერთაშორისო ურთიერთობების ემერიტუსი პროფესორი ჰასან სალამი (Ghassan Salame) აღნიშნავს, ემუქრება საკუთარი შეხედულებების გადაფასების, კულტურული აქტივობის ფორმათა შეცვლის და გარდაქმნის საფრთხე (Salame 2007: 4-5).

კულტურულად განსხვავებულ *სხვასთან* შეხვედრის გარდუვალობა და ინტერკულტურული კომუნიკაციის აუცილებლობა უკანასკნელი ათწლეულების მანძილზე კიდევ უფრო დააჩქარა გლობალურმა პროცესებმა. ჯერ კიდევ 1960-იან წლებში სწორედ ამ პროცესებთან დაკავშირებით საუბრისას კანადელი კომუნიკაციების თეორეტიკოსი ჰერბერტ მარშალ მაკლუენი (Herbert Marshall McLuhan)(1911-1980) თავის წიგნებში „გუტენბერგის გალაქტიკა: ბეჭდვითი კულტურის ადამიანის შექმნა“ (“The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man“, 1962) და „მედის გაგება“ (“Understanding Media“, 1964) არაერთხელ იყენებდა ტერმინს „გლობალური სოფელი“. მაკლუენის აზრით, კავშირის ელექტრონული საშუალებების

¹⁰ ob.Communication, Relationships and Paradigm Shift, <https://nomadways.medium.com/communication-relationships-paradigm-shift-e5001ac31595> (მისაწვდომი იყო 24.10.2020).

წყალობით, დედამიწა სოფლის ზომამდე „შემცირდებოდა“, ეს კი ადამიანებს, ნებით თუ უნებლიედ, ერთმანეთთან დააკავშირებდა, თითქოს ერთ სოფელში ცხოვრობდნენ.¹¹ მაკლუენის წინასწარმეტყველება საოცარი სიზუსტით ახდა, თუმცა ის თავად ვერ მოესწრო იმ დროს, როცა ინტერნეტმა და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებმა სრულიად მოიცვა თანამედროვე ადამიანის ცხოვრების ყველა სფერო და ასპექტი.

გლობალიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე თვალსაჩინო მკვლევარ-თეორეტიკოსი, მედიის, კულტურისა და კომუნიკაციების პროფესორი, ინდოელ-ამერიკელი ანთროპოლოგი **არჯუნ აპადურაი** (Arjun Appadurai) (1949) გამოყოფს გლობალური კულტურული დინების ხუთ განზომილებას (The Five Dimensions of Global Cultural Flow). აღსანიშნავია, რომ ამ განზომილებების შესაქმნელად მან გამოიყენა სუფიქსი “Scape”, რომელიც აიღო სიტყვიდან ლანდშაფტი (“Landscape”). პირველ განზომილებას მან “Ethnoscape“ უწოდა. აქ იგულისხმება ეთნოსების დემოგრაფიული დინებები - ტურიზმი, სამუშაო თუ იძულებითი მიგრაცია, მოგზაურობა, რაც მეტ-ნაკლებად დამახასიათებელია ყველა საზოგადოებისთვის და ნაკარნახევია ან პოლიტიკურ-ეკონომიკური რეალობით, ან ადამიანის უბრალო სურვილით - იმოდროს, გადაადგილდეს, ადგილსამყოფელი შეიცვალოს. მეორე განზომილება - “Technoscape“ უკავშირდება თანამედროვე ტექნოლოგიების საშუალებით კულტურების ტრანსმისიას. მაგალითად, ინტერნეტმა მჭიდროდ დააკავშირა სხვადასხვა კულტურები და მათ შორის სივრცითი დისტანცია წაშალა. მესამე განზომილება ე.წ. “Finanscape“ წარმოადგენს გლობალურ სამყაროში კაპიტალის დინებას (ფულის, ვალუტის კურსის, ვაჭრობის, სასაქონლო კაპიტალის), რაც დღეს, ისე როგორც არასდროს, თავისუფალია და კიდევ უფრო აკავშირებს კულტურებს, ქმნის კონკურენტულ, თუმცა ამავე დროს არასტაბილურ და არაპროგნოზირებად გარემოს. ბოლო ორი განზომილება ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული და ეხება წარმოდგენათა ფორმირებას: “Mediascape” - მასმედიას, ანუ მედიის საშუალებით ინფორმაციის წარმოებისა და გავრცელების შესაძლებლობებს და “Ideoscape“ -

¹¹ იხ. Georgiadou, E. Marshall McLuhan's 'global village' and the Internet, [file:///C:/Users/1/Downloads/masterthesis%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/1/Downloads/masterthesis%20(1).pdf)

იდეოლოგიის გლობალურ გავრცელებას, რომელიც სწორედ მედია პლატფორმების (გაზეთების, ჟურნალების, ტელე-კინო პროდუქციის) საშუალებით ხდება (Appadurai 1990: 295-301).

ეს განზომილებები მკვეთრად ამცირებს მანძილს განსხვავებულ კულტურებსა და საზოგადოებებს შორის, ქმნის „ახალ სამყაროს“, ე.წ. „გლობალურ სოფელს“ და დღის წესრიგში ბუნებრივად აყენებს კულტურათა მშვიდობიანი თანაარსებობისა და ინტერკულტურული დიალოგის აუცილებლობას. საერთო პრობლემები - სიღარიბე, ჯანდაცვა, კლიმატური ცვლილებები, დაავადებები, ტრეფიკინგი, ნარკოტიკული საშუალებების უკანონო რეალიზაცია თუ დღეს თანამედროვე მსოფლიოს წინაშე არსებული საერთაშორისო ტერორიზმისა და ახალი კორონავირუსის პანდემიის საფრთხე - შესაძლებელია დაძლეულ იქნას მხოლოდ გლობალური აზროვნებითა და კულტურათაშორისი დიალოგის გაძლიერებით. შესაბამისად, გასაკვირი არ არის, რომ მსოფლიო ლიდერები მათ გამოსვლებში უფრო და უფრო ხშირად საუბრობენ ინტერკულტურული დიალოგის როლსა და მის საერთაშორისო მნიშვნელობაზე. აღსანიშნავია ისიც, რომ აღნიშნული საკითხებით დაინტერესება გაიზარდა არა მარტო პოლიტიკურ ველზე, არამედ აკადემიურ სფეროშიც.

1.3. კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ბარიერები

კულტურათაშორისი ურთიერთობების კვლევამ მე-20 საუკუნის 70-იანი წლებიდან სამეცნიერო სფეროდან აქტიურად შეაღწია ბიზნეს სექტორშიც. თანამედროვე გლობალიზაციის კულტურულმა, ეკონომიკურმა, პოლიტიკურმა თუ ტექნოლოგიურმა პირობებმა ბუნებრივად განაპირობა საერთაშორისო ბაზარზე ტრანსნაციონალური და მულტიკულტურული კომპანიების გაჩენა. საკუთარი გამოცდილების მაგალითზე მათ მალევე გააცნობიერეს, რომ განსხვავებული კულტურის მატარებელი ადამიანები, საკუთარი ფასეულობებისა და ცხოვრების წესიდან გამომდინარე, განსხვავებულად ურთიერთქმედებენ, განსხვავებული დამოკიდებულება აქვთ დროისა და სივრცისადმი, ტრადიციისა და სიახლისადმი, პირადი და ჯგუფური პასუხისმგებლობისადმი, ძალაუფლებისადმი და ა.შ. ამკარა იყო კულტურათაშორისი განსხვავებებით გამოწვეული კონფლიქტები, რასაც

შედეგად მოყვა არაერთი ბიზნესის წარუმატებლობა და ზოგ შემთხვევაში სრული კრაზიცი კი.

მრავალეთნიკურ გარემოში ვერშემდგარი ან წარუმატებელი კომუნიკაციის შედეგად წარმოქმნილმა გაუგებრობებმა ფატალური შედეგებიც კი მოიტანა. სამწუხაროდ, ავიაციის ისტორიაში ამის არაერთი მაგალითი არსებობს. რამდენადაც ჩვენი კვლევა სწორედ ერთ-ერთი უმსხვილესი ავიაკომპანიის - კატარის ავიახაზების მაგალითზე ცდილობს კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესში წარმოქმნილი ბარიერების გამოვლენას, გავანალიზებთ ამ ფატალურ მაგალითებს.

პირველ რიგში, განვიხილავთ კორეის ავიახაზების შემთხვევას - კატასტროფას, რაც ბოინგისა და ეარბასის შემქმნელებსა და სამხრეთ კორეის ავიახაზების პილოტებს შორის არსებულმა ძალაუფლების დისტანციის სხვადასხვაგვარმა გაგებამ განაპირობა. ავიაკატასტროფის გამომწვევ მიზეზებად ადამიანები ძირითადად მოიაზრებენ გაუმართავ ან ძველ თვითმფრინავებს, არაპროფესიონალ ან გამოუცდელ პილოტებს, უამინდობას, მაგრამ ამ შემთხვევაში მიზეზი სულ სხვა იყო. 1997 წლის 6 აგვისტოს თვითმფრინავი გუამის (კუნძული წყნარი ოკეანის დასავლეთ სანაპიროზე) ტერიტორიაზე აეროპორტში დასაშვებად ემზადებოდა. ფრენას უძღვებოდა 42 წლის გამოცდილი კორეელი კაპიტანი პარკი, რომელსაც ახალი მიღებული ჰქონდა ჯილდო იგივე მოდელის ბოინგის ფრენის უსაფრთხოების უზრუნველყოფისთვის, პირველ ოფიცერთან, 40 წლის ასევე გამოცდილ კორეელ პილოტთან და 57 წლის ვეტერან პილოტთან (ფრენის ინჟინერთან) ერთად. ფრენისას გაჩნდა ტექნიკური პრობლემა, რასაც დაემატა ცუდი ამინდი. კატასტროფის უშუალო მიზეზად დასახელდა კაპიტნის გადაღლილობა და მისი შეცდომა, რომელშიც რანგით უფრო დაბალ საფეხურზე მყოფმა პირველმა ოფიცერმა შესწორება ვერ შეიტანა.¹² ერთი შეხედვით, უმნიშვნელო კულტურული ფაქტორის გაუთვალისწინებლობამ კი ბორტზე მყოფი 254 ადამიანიდან 228-ის სიცოცხლე იმსხვერპლა. საქმე ის არის, რომ ბოინგისა და ეარბასის ინსტრუქტორები არიან იმ ქვეყნებიდან, რომლებშიც ძალაუფლების დისტანციის ინდექსი მცირეა (აშშ, საფრანგეთი). ამ თვითმფრინავების მოდელები შექმნილია ისე, რომ მათი მართვა ეფუძნება ორი თანასწორუფლებიანი პილოტის თანამშრომლობას,

¹²ob. DeHart, J. Asiana Airlines crash: A Cockpit Culture problem? <https://thediplomat.com/2013/07/asiana-airlines-crash-a-cockpit-culture-problem/> (მისაწვდომი იყო 07.12.2019).

მართალია, აქ სიმბოლურად კაპიტანი განასახიერებს უფროსს და თანაპილოტი, ანუ პირველი ოფიცერი - მის დამხმარეს, მაგრამ მათ შორის არ არსებობს მკაცრი სუბორდინაცია, საჭიროების შემთხვევაში პირველი ოფიცერი მითითებებს და შესწორებებს აძლევს კაპიტანს. კორეაში, სადაც ძალაუფლების დისტანციის ინდექსი დიდია, პილოტებს შორის ამგვარი შესწორებების ალბათობა ნაკლებია, კაპიტნის მიერ დაშვებულ ხარვეზს და შეცდომას პირველი ოფიცერი, როგორც მასზე დაქვემდებარებული და პოზიციით, ისევე როგორც გამოცდილებით მასზე დაბლა მდგომი, მისი კულტურიდან გამომდინარე, არ გაასწორებს. სწორედ ეს გახდა კორეის ავიახაზების კუთვნილი ბოინგის (Boeing 747-3B5) კატასტროფის უმთავრესი მიზეზი.¹³

კიდევ უფრო ტრაგიკული აღმოჩნდა ტენერიფეს ავიაკატასტროფა. 1977 წლის 27 მარტს აეროპორტ ლოს როდეოსში (ტენერიფე, კანარის კუნძულები) ასაფრენ ბილიკზე ერთმანეთს შეეჯახა ორი ბოინგი 747 (KLM და Pan Am), რასაც 583 ადამიანი ემსხვერპლა და ეს დღემდე ითვლება ყველაზე სისხლიან კატასტროფად ავიაციის ისტორიაში. მიზეზებად დასახელდა ავიადისპეტჩერის შეცდომა, ცუდი ხილვადობა (ნისლი) და საჰაერო რადარის არქონა, რის შედეგად ერთმა თვითმფრინავმა აფრენა განახორციელა მაშინ, როდესაც მეორე ჯერ კიდევ ასაფრენ ბილიკზე იყო. ერთადერთი საშუალება, რომელსაც შეეძლო ამ ფატალური შემთხვევის თავიდან აცილება, იყო რადიოკომუნიკაცია. თუმცა სწორედ კომუნიკაციის სისუსტემ, არასტანდარტიზებული ფრაზეოლოგიის გამოყენებამ და ენობრივმა გაუგებრობამ, ერთი მხრივ, პილოტებსა და, მეორე მხრივ, ავიადისპეტჩერს შორის, ვერ შეძლო უსაფრთხოების უზრუნველყოფა. ამ შემთხვევამ კიდევ ერთხელ გაუსვა ხაზი ავიაციაში კულტურათაშორისი ტრენინგებისა და სტანდარტიზებული ფრაზეოლოგიის გამოყენების აუცილებლობას, კულტურული და ენობრივი გაუგებრობების თავიდან აცილების მიზნით.

კულტურათაშორისი ბარიერების თვალსაჩინოდ წარმოსაჩენად განსაკუთრებით საინტერესოა ავიანსას მაგალითი. კოლუმბიის ავიახაზები - ავიანსა 1990 წლის 25 იანვარს ახორციელებდა ფრენას (flight 52, Boeing 707) ბოგოტადან ნიუ-იორკის მიმართულებით და განიცადა კატასტროფა, რომლის უმთავრეს მიზეზად დასახელდა

¹³იხ. Halperin, A. CNN asks if Korea's hierarchical culture caused crash, https://www.salon.com/2013/07/10/cnn_asks_if_koreas_hierarchical_culture_caused_crash/ (მისაწვდომი იყო 07.12.2019).

ენობრივი (ინგლისურ-ესპანური) და კულტურული (კოლუმბია, როგორც მასკულინური, კოლექტივისტური და ძალაუფლების მაღალი დისტანციის კულტურა) ბარიერები. ავიანსას სცენარის მიხედვით, პილოტმა (ინფორმაციის გამგზავნმა), რადიოკომუნიკაციის საშუალებით (არხი), წამოიწყო კომუნიკაცია საჰაერო მოძრაობის კონტროლიორთან (მიმღებთან). კენედის აეროპორტის (ნიუ იორკი) გადატვირთული გრაფიკის გამო, მიმღებმა არ გასცა დაფრენის ნებართვა, შესაბამისად, პილოტი დაემორჩილა მის განაწესს და ჰაერში 45 წუთის განმავლობაში მოძრაობდა წრიული ტრაექტორიით. ამ ხანგრძლივი დაყოვნების შედეგად წარმოიშვა ახალი პრობლემა - საწვავის ნაკლებობა, რაზეც პილოტმა იმთავითვე აცნობა ავიადისპეტჩერს, თუმცა ამ უკანასკნელის ნებართვამ (უკუკავშირმა) დააყოვნა. საქმე ისაა, რომ ავიადისპეტჩერმა შეტყობინების სერიოზულობა ვერ აღიქვა, რისი მთავარი საფუძველიც კომუნიკაციის პროცესში წარმოქმნილი კულტურათაშორისი ბარიერები გახდა:

1. პირველი და ყველაზე თვალსაჩინო აღმოჩნდა ესპანურენოვან კოლუმბიელ პილოტსა და ამერიკელ ავიადისპეტჩერს შორის არსებული ენობრივი ბარიერი. პილოტის მიერ არასათანადო ფრაზეოლოგიის გამოყენების გამო, ავიაკონტროლიორმა ვერ აღიქვა რეალური საფრთხე და, შესაბამისად, არ გასცა ნებართვა თვითმფრინავის დაშვების თაობაზე;
2. კოლუმბია არის ძალაუფლების მაღალი დისტანციის ქვეყანა. შესაბამისად, კოლუმბიელი პილოტი ამ შემთხვევაში დაემორჩილა ამერიკელ საჰაერო კონტროლიორს, როგორც მასზე მაღლა მდგომს;
3. კოლუმბიაში მაღალია გაურკვევლობისაგან თავის არიდების ინდექსი. შესაბამისად, კოლუმბიელმა პილოტმა იმოქმედა არა სიტუაციის შესაბამისად, არამედ ის შეეცადა, ყველაფერი გაეკონტროლებინა არსებული წესებისა და რეგულაციების მიხედვით და ამგვარი ქცევით თავიდან აერიდებინა ყოველგვარი მოულოდნელობა. რისკის თავიდან აცილების სურვილი მასში იმდენად მაღალი იყო, რომ ვერ მოახერხა ცვლილების შეტანა;
4. კოლუმბია არის მკვეთრად მასკულინური კულტურის ქვეყანა, სადაც მამაკაცის სიდიადე და ძალაუფლება უმთავრეს ფასეულობადაა მიჩნეული. ამ თვისებიდან გამომდინარე, პილოტმა არ აღიარა თავისი შეცდომა -

არასაკმარისი ინგლისურის გამო არასწორად გადაცემული მესიჯის გაგზავნა (მან არ გამოიყენა გადაუდებელი პრობლემის შესატყობინებლად ავიაციაში არსებული სტანდარტიზებული ფრაზა - emergency, კერძოდ, ნაცვლად სიტყვებისა fuel emergency, გაგზავნილ იქნა მესიჯი: running low on fuel) და მაქსიმალურად შეეცადა შეენარჩუნებინა სიმშვიდე, რამაც, თავის მხრივ, წარმოქმნა ემოციური ფონის ნაკლებობა და ხელი შეუშალა ავიადისპეტჩერს, აღექვა პრობლემის სერიოზულობა;

5. არავერბალური კომუნიკაცია - სხეულის ენა და ინტონაცია, რომელიც თან ახლავს მიმღების მიერ გაგზავნილ მესიჯს. ავიანსას შემთხვევაში, არასათანადო ემოციურობა და სიმშვიდე პილოტის ხმასა და ინტონაციაში განაპირობა კოლუმბიის, როგორც მაღალი კონტექსტის კულტურამ, ხოლო რამდენადაც ინფორმაციის მიმღები ამერიკელი დისპეტჩერი იყო დაბალი კონტექსტის კულტურის წარმომადგენელი, მას გაუჭირდა პრობლემის დანახვა გზავნილში ჩადებული არაპირდაპირი მესიჯით.¹⁴

როგორც განხილული მაგალითებიდან ჩანს, სხვადასხვა კულტურები განსხვავებულად ახდენენ აზრის ინტერპრეტირებას, მათ განსხვავებული აქვთ კომუნიკაციის სტილი და მეთოდებიც, რაც პირდაპირ დაკავშირებულია კულტურულ ნიმუშებთან (cultural patterns), ვერბალურ თუ არავერბალურ კოდებთან, ურთიერთობის განსხვავებულ სტანდარტებთან და როლებთან. როდესაც კულტურათა შორის არსებული განსხვავებულობის ხარისხი მაღალია, კულტურათაშორისი დიალოგის პროცესში ეს იწვევს მეტ გაუგებრობებს, რამდენადაც თანამოსაუბრეებს განსხვავებული მოლოდინები აქვთ ერთმანეთისაგან და თვით კომუნიკაციის პროცესისაგან.

ნაშრომში „კულტურა და კომუნიკაცია“ (1962) ამერიკელი პროფესორი **რობერტ ოლივერი** (Robert T. Oliver) აღნიშნავს, რომ „ენობრივ ბარიერებზე მეტად კაცობრიობას კულტურათაშორისი განსხვავებულობა განაცალკევებს. ჩვენ არათუ არ ვსაუბრობთ ერთნაირად, არამედ ერთნაირადაც არ ვფიქრობთ. ყველა ცალკეულ კულტურულ

¹⁴ib. Essays, UK. (November 2013). Communication Breakdown And The Avianca Disaster Management Essay, <https://www.ukessays.com/essays/management/communication-breakdown-and-the-avianca-disaster-management-essay.php?vref=1> (მისაწვდომი იყო 07.12.2019).

ერთობას აქვს ღირებულებების განსაკუთრებული სისტემა, თავისი სააზროვნო ფორმა, წესი თუ ინტერესის კონკრეტული არეალი“ (Prosser 1973: 2-3). ეს, რა თქმა უნდა, აფერხებს წარმატებულ კომუნიკაციას.

ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესში წარმოქმნილი პრობლემების დასაძლევად, ფინანსური კრიზისებისა თუ ფატალური შემთხვევების თავიდან აცილების მიზნით, საერთაშორისო ბიზნეს სექტორში, მათ შორის ავიაციაში, ბუნებრივად დადგა კულტურათაშორისი განსხვავებების გათვალისწინების საკითხი. შემოდებულ იქნა კულტურული ცნობიერების ასამაღლებელი ყოველწლიური ტრენინგები, სამუშაო შეხვედრები, სემინარები და სესიები. ავიაციაში გამკაცრდა სტანდარტული ფრაზეოლოგიის გამოყენება და სავალდებულო გახდა ერთი პილოტის მიერ ინგლისური ენის სრულყოფილი ცოდნა (რამდენადაც ავიაციის ენად ინგლისურია აღიარებული).

რა კონკრეტული ფაქტორები უშლის ხელს ინტერკულტურული კომუნიკაციის ეფექტიანობას?

კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ერთ-ერთ უმთავრეს ბარიერად გვევლინება სოციალური კატეგორიზაციისადმი ადამიანების ბუნებრივი მიდრეკილება. კატეგორიზაციის ყველაზე მარტივი ფორმაა ინდივიდის მიერ გარე სამყაროს დაყოფა ორ ურთიერთშეპირისპირებულ, გამარტივებულ ჯგუფად - „მე“ და „შენ“ (პიროვნულ დონეზე), „ჩვენ“ და „თქვენ“ (სოციალურ-კულტურულ დონეზე) კატეგორიებად, სადაც „მე“/„ჩვენ“ (ადგილობრივები) კარგები ვართ, ყველასთვის მისაბამები, ნორმალურები, ხოლო „შენ“/„ისინი“ (უცხოები) - ცუდები, კანონის დამრღვევები, არანორმალურები, დამპყრობლები და ა.შ. ამგვარი კატეგორიზაცია, ვფიქრობთ, საუკეთესოდ წარმოაჩინა რადიარდ კიპლინგმა (Rudyard Kipling) თავის ლექსში „ჩვენ და ისინი“ (“We and They”)¹⁵. ასეთი დამოკიდებულება, რა თქმა უნდა, იწვევს კულტურულად განსხვავებული *სხვისადმი* უნდობლობას და ბუნებრივად ქმნის კონფლიქტის გამწვავების საფრთხეს.

ტენდენციურობა *სხვის* მიმართ ადამიანური ბუნების ნაწილია და სოციალური კატეგორიზაციის სწრაფ გამოვლინებას წარმოადგენს. ის ვლინდება ყველგან, განსაკუთრებით კი მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში, სადაც ინდივიდები,

¹⁵ იხ. <http://www.wales.nhs.uk/sitesplus/documents/829/Rudyard%20Kipling.pdf>

მართალია, ქმნიან საერთო საქმისა და მიზნების გარშემო კონსოლიდირებულ ერთობას, მაგრამ, რამდენადაც ამ უკანასკნელთა ფასეულობები და დამოკიდებულებები ერთამენთისაგან განსხვავებულია (ზოგ შემთხვევაში მკვეთრად, ზოგ შემთხვევაში - ნაკლებად), აქ ხშირად ჩნდება *სხვის* წინააღმდეგ მიმართული მიკერძოებული დამოკიდებულება, რაც, თავის მხრივ, ცრურწმენების ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს.

ამერიკელი ფსიქოლოგის, სტენფორდის უნივერსიტეტის ემერიტუს პროფესორის, თანამედროვე ფსიქოლოგიის ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ფიგურის **ფილიპ ზიმბარდოს** (Philip Zimbardo, 1933) შეფასებით, ადამიანისთვის დამახასიათებელი ყველა სისუსტიდან არც ერთს გააჩნია ისეთი დამანგრეველი ძალა, როგორც ადამიანის ღირსებასა და სოციალურ ურთიერთობებთან დაკავშირებულ წინასწარ შექმნილ ცრურწმენებს (გერიგი, ზიმბარდო 2009: 762). ეს უკანასკნელნი გარკვეული ფილტრის როლს ასრულებენ, რომელიც ყოველთვის მიჯნავს ადამიანებს სხვა ადამიანებისაგან.

კატეგორიზაციასა და ცრურწმენებს, თავის მხრივ, მივყავართ სტერეოტიპულ შეხედულებებამდე - ამა თუ იმ ჯგუფის თვისებებისა და მახასიათებლების შესახებ რეალური მონაცემების ნაკლებობის საკუთარი მოლოდინებითა და წარმოდგენებით შევსების ტენდენციამდე, რომელიც წარმოდგენას გვიქმნის *სხვის* შესახებ. სტერეოტიპი შეიძლება იყოს როგორც პოზიტიური, ასევე ნეგატიური, თუმცა ორივე შემთხვევაში იგი გავლენას ახდენს მასზე, ვისი სტერეოტიპიზაციაც ხდება, რაც კომუნიკაციის პროცესში უმეტესწილად ხელისშემშლელ ფაქტორად გვევლინება.

კულტურათაშორისი ურთიერთობის ერთ-ერთი ყველაზე დამაბრკოლებელი გარემოებაა ეთნოცენტრიზმი - საკუთარი ეთნიკური ჯგუფისა და კულტურის აღმატებულობის რწმენა სხვა ჯგუფებთან შედარებით, რომელიც გამომდინარეობს ინდივიდის მიერ საკუთარი უპირატესობის რწმენიდან. კერძოდ, ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ მათ კულტურაში არსებული ქცევის ზნეობრივი და მორალური სტანდარტები, შეხედულებები თუ რწმენა-წარმოდგენები ქმნიან ჭეშმარიტ ფასეულობებს, სხვათა ფასეულობები კი მათთან შედარებით ჩამორჩენილი და ნაკლებ ზნეობრივია. ეთნოცენტრიზმი ადამიანთა მოდგმის ბუნებრივი მიდრეკილებაა,

თანდაყოლილი მდგომარეობაა, რომელიც განპირობებულია ფიქრით, რომ „მისი გზა საუკეთესო და ერთადერთი გზაა“ (Bennet 2003: 43).

ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესში ერთ-ერთ უმთავრეს დამაბრკოლებელ გარემოებად გვევლინება ქსენოფობია (ბერძ. *ქსენოს* - უცხო, უცხოელი, *ფობოს* - შიში). როგორც წესი, ფობიის ობიექტი ის კულტურული ელემენტებია, რომელიც კონკრეტულ კულტურაში უცხოდ მიიჩნევა. უცხო კულტურის მიმართ გაუაზრებელი შიში, თავის მხრივ, განაპირობებს *სხვის* მიმართ ზიზღისა და უნდობლობის მაღალ დონეს. ქსენოფობიის ერთ-ერთ ფორმად განიხილება რასიზმი, რაც გულისხმობს რასის, კანის ფერის, წარმომავლობის, ნაციონალური თუ ეთნიკური კუთვნილების საფუძველზე ადამიანების ერთანეთისგან გამიჯვნას, განდევნას, შეზღუდვას ან უპირატესობის მინიჭებას.

ინტერკულტურული კომუნიკაციის ხელისშემშლელი ფაქტორია შფოთვის მაღალი დონე, როცა განსხვავებულ კულტურის მატარებელ ადამიანთან შეხვედრისას ადამიანმა არ იცის, თუ როგორ უნდა მოიქცეს, რას უნდა ელოდოს *სხვისგან*, ახალი გამოწვევისგან (Barna 1994: 343-343). შესაბამისად, ის თავს უხერხულად გრძნობს, შფოთავს და მეტიც, კომუნიკაციის პროცესს გაურბის, რამდენადაც შფოთვის დროს ადამიანის ბუნებრივი ინსტინქტია სიტუაციის თავიდან აცილება. მართალია, შფოთვა და მღელვარება უცხოს მიმართ ყველა ადამიანის ბუნებრივი მიდრეკილებაა, თუმცა ის ასევე განპირობებულია კულტურული ფაქტორით და დაკავშირებულია გაურკვევლობის თავიდან არიდების ინდექსთან (იხ. გირტ ჰოფსტედეს განზომილებანი), რომელიც სხვადასხვა კულტურებს განსხვავებული ხარისხით ახასიათებთ (მაღალი და დაბალი).

გარდა ამისა, როგორც კვლევის თეორიული ჩარჩოს ფარგლებში განვიხილეთ და შემდეგ კონკრეტული მაგალითების (ავიაკატასტროფების) გამომწვევი მიზეზების გამოაშკარავებისას დავინახეთ, კულტურათაშორისი კომუნიკაციის მნიშვნელოვან ბარიერებად შეიძლება მოგვევლინოს ვერბალური (ვერბალური კომუნიკაციის განსხვავებული სტილის არსებობა სხვადასხვა კულტურაში) და არავერბალური კომუნიკაცია; კულტურებს შორის დროისა და პირადი სივრცისადმი განსხვავებული დამოკიდებულება; ძალაუფლებრივი დისტანციისა და იერარქიის სხვადასხვაგვარი

აღქმა; იუმორის სხვადასხვაგვარი გაგება, ანდა კულტურებს შორის არსებული ნდობის სხვადასხვაგვარი ხარისხი.

როგორც ჩვენი კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა, კულტურათა ურთიერთქმედების პროცესში ამ და სხვა კულტურული ფაქტორების გაუთვალისწინებლობამ არაერთი არასასიამოვნო ინციდენტი, იმედგაცრუება და უკმაყოფილება გამოიწვია. კატარის ავიახაზების სამუშაო სივრცეში ერთ-ერთ უმთავრეს დამაბრკოლებელ გარემოებად გვევლინება კულტურათა კლასიფიცირება, ჯგუფური მიკერძობულობა და სტერეოტიპული მიდგომების სიმრავლე, რაც თვალნათლივ აჩვენა თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის შედეგებში. საგულისხმოა ისიც, რომ რესპონდენტთა გარკვეულ ნაწილში გამოიკვეთა ეთნოცენტრისტული და რასისტულ-ქსენოფობიური განწყობაც. კულტურათაშორისი განსხვავებებით გამოწვეული ინტერკულტურული გაუგებრობის მიზეზად კატარის ავიახაზებში ასევე ხშირად გვხვდება სივრცისადმი სხვადასხვაგვარი დამოკიდებულება, მზერით კონტაქტის (თვალეებში ყურება/მიჩერება) სხვადასხვაგვარი აღქმა და არავერბალური კომუნიკაციის განსხვავებული ფორმების არსებობა.

1.4. კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ბარიერების დაძლევის გზები

როგორც ვხედავთ, კულტურათაშორისი კომუნიკაცია მთელ რიგ რისკებთან და სირთულეებთან არის დაკავშირებული. შესაბამისად, მისი დაძლევა კომპლექსურ მიდგომებს, თუმცა ამავე დროს ძალიან ფრთხილ სტრატეგიებსა და მეთოდებს საჭიროებს. სამწუხაროდ, არ არსებობს რაიმე განსაზღვრული და სწრაფი გზა, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელი იქნება *სხვასთან* წარმატებული ურთიერთობა და კულტურათაშორისი გაუგებრობის მარტივად გადალახვა. როგორც პროფესორი ჰასან სალამი აღნიშნავს, კულტურათაშორისი დიალოგი იმაზე მეტია, ვიდრე უბრალოდ ერთმანეთის პატივისცემა ან ტოლერანტობა, ან ორივე ერთად. დიალოგი სარისკო მცდელობაა, სადაც გამბედაობა, თავდაჭერილობა და მოთმინება აუცილებელია (Salame 2007: 4).

როგორ, რა გზითა და მეთოდებით არის შესაძლებელი პლურალური, ცვალებადი, დინამიური იდენტობების მქონე ხალხებსა და ჯგუფებს შორის ჰარმონიული ურთიერთქმედების მიღწევა?

ეფექტიანი და წარმატებული კომუნიკაცია ჯერ კიდევ ძველ ბერძნულ ფილოსოფიაში, კერძოდ, არისტოტელეს რიტორიკაში, მოიცავდა სამი უმნიშვნელოვანესი ელემენტის - ეთოსის, პათოსისა და ლოგოსის ერთობლიობას და გულისხმობდა მათ თანმიმდევრულ გამოყენებას. ეს ნიშნავს იმას, რომ კომუნიკაციის პროცესში წარმმართველია ის, რასაც დღეს ჩვენ ეთიკურ მიდგომას ვეძახით (მომდინარეობს ძველი ბერძნული სიტყვიდან ეთოსი), ანუ ადამიანის მორალური პრინციპების ერთობლიობა - პატივისცემა, კორექტულობა (შესაბამისი ენისა და ლექსიკის შერჩევა), ტოლერანტობა, *სხვებისადმი* კარგი განწყობა, ამა თუ იმ კულტურის უნიკალური მახასიათებლების (იდეალების, ღირებულებების, ფასეულობების, ქცევის წესების, ნორმების) გათვალისწინება და, რაც მთავარია, მოსმენის მზაობა, რაც უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა წარმატებული კომუნიკაციის დასამყარებლად. ამგვარი თვისებებით შემკული ადამიანი ადვილად მოიპოვებს *სხვის* კეთილგანწყობას, ნდობას და პატივისცემას. როგორც არისტოტელე აღნიშნავს, „კარგ ადამიანებს უფრო ადვილად და ბოლომდე ვენდობით, ვიდრე სხვებს“.¹⁶

წარმატებული კომუნიკაციის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი და ეფექტიანი ინსტრუმენტია პათოსი, ანუ კომუნიკაციის ემპათიური, ემოციური მხარე, რაც გულისხმობს პათეტიკური ელემენტების (ემოციური ტონი, ხმის ტემბრი, თვალებით კონტაქტი, იუმორის გრძნობა, ჟესტიკულაცია) გამოყენებით თანამოსაუბრეში სიღრმისეული გრძნობებისა და განცდების გაღვივებას. ლოგოსი კი გულისხმობს ლოგიკურ და არგუმენტირებულ მსჯელობას, დიალოგის პროცესში კრიტიკული და ანალიტიკური უნარების გამოყენებით, ფაქტებითა და მტკიცებულებებით სხვა ადამიანების დარწმუნებას.

აღსანიშნავია, რომ ეს ელემენტები (ეთოსი, პათოსი და ლოგოსი) უძველესი დროიდან მოყოლებული დღემდე რჩება კომუნიკაციის პროცესის წარმმართველ პრინციპებად. კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პრობლემებსა და მათი დაძლევის

¹⁶იხ. McCormack, Krista C. Ethos, Pathos, and Logos: The Benefits of Aristotelian Rhetoric in the Courtroom, (2014), გვ 136, https://openscholarship.wustl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1107&context=law_jurisprudence (მისაწვდომი იყო 08.12.2019).

გზებზე დღეს არაერთი მკვლევარ-ანალიტიკოსი საუბრობს და ამ მიმართულებით არაერთი სტრატეგია და საერთაშორისო პროგრამაა შექმნილი (მაგალითად, RESPECT Strategy, ჰოფსტედეს ინტერკულტურული კომუნიკაციის მენეჯმენტის პროგრამა - ICM Programme, ევროპარლამენტისა და ევროსაბჭოს გადაწყვეტილებით დამტკიცებული და დაფინანსებული მრავალრიცხოვანი და მაღალბიუჯეტის ახალგაზრდული პროექტები, როგორცაა „Youth in Action“, „Youth Exchanges“, „Erasmus +“ და სხვ). დღეს კულტურული ცნობიერებისა და კომპეტენციების ასამაღლებელი ტრენინგების ჩასატარებლად თითქმის ყველა საერთაშორისო ბაზარზე წარმატებულ მულტიკულტურულ კომპანიაში იწვევენ პროფესიონალ ტრენერებს, რამდენადაც, რაც უფრო მაღალია ასეთ ორგანიზაციაში თანამშრომელთა კულტურული ცნობიერების დონე, მით უფრო დიდია ამ ბიზნესის საერთაშორისო წარმატება. ამგვარი ტრენინგების მიზანი კულტურული სხვაობით გამოწვეული კონფლიქტების რაციონალურად მართვა, მათი მინიმუმამდე შემცირება ან საერთოდ აღმოფხვრაა.

იმისთვის, რომ რეალური ურთიერთობა დავამყაროთ *სხვასთან*, პირველ რიგში, უნდა გავეცნოთ მის სიღრმისეულ პრინციპებს და ვადიაროთ მისი ფასეულობითი სისტემა. ერთი მხრივ, გაცნობა (იგულისხმება ცოდნის მოპოვება) და, მეორე მხრივ, აღიარება ორი ურთიერთგადაჯაჭვული ქმედებაა. კრეიგ სთორტი - ცნობილი ამერიკელი მკვლევარი, ინტერკულტურული კომუნიკაციის ტრენინგისა და საკონსულტაციო ფირმის (Communicating Across Cultures) დამფუძნებელი დირექტორი, ამასთან დაკავშირებით აღნიშნავს, რომ კულტურათა წარმატებული ურთიერთობის უპირველესი და უმნიშვნელოვანესი ნაბიჯია იმის ცოდნა, თუ რატომ იქცევა *სხვა* კულტურის ხალხი სწორედ ასე და არა სხვაგვარად; იმის გააზრება, რომ მათი ქცევა მნიშვნელოვანია მათთვის იმის მიუხედავად, გასაგებია თუ არა იგი თქვენთვის (Storti 2001: 76). ეს გზა პატივისცემაზე გადის, რაც გულისხმობს *სხვისი* კულტურის მიმართ არაგანსჯად დამოკიდებულებას, ეთნოცენტრიზმის საპირისპიროდ კულტურათა თანაბარუფლებიანობის - ეთნორელატივიზმისა და პლურალიზმის, ანუ განსხვავებული ღირებულებებისა და ტრადიციების აღიარებას, განსხვავებული ქცევის წესის დაშვებას, ემპათიას, ჰუმანურობას, სოლიდარობას, ტოლერანტობას.

კულტურული კომპეტენციებისა და ინტერკულტურული კომუნიკაციის უნარების შესაძენად ერთ-ერთი აუცილებელი პირობაა საკუთრივ ადამიანის სურვილი და მზაობა ახლის გასაცნობად, შემოქმედებითობა, საკუთარი შესაძლებლობებისა და ინტერესების უწყვეტი განვითარებისაკენ სწრაფვა.

წარმატებული კულტურათაშორისი დიალოგისათვის ასევე აუცილებელია შეხების წერტილის მოძებნა, ანუ იმ საკითხებით მანიპულირება და დაინტერესება, რომლებიც საერთოა ამ კულტურებისათვის. ეს, პირველ რიგში, გულისხმობს სოციალური კატეგორიზაციის განმასხვავებელი ფორმებიდან („ჩვენ“ და „ისინი“) ყურადღების გადმოტანას უნივერსალურ, ადამიანური ბუნებისთვის დამახასიათებელ ღირებულებებსა და ფასეულობებზე, რომლებიც, კულტურათაშორისი სხვაობების მიუხედავად, ადამიანებს მეტ-ნაკლებად ერთნაირი აქვთ. აქ იგულისხმება როგორც ფიზიოლოგიური (საჭმლის, საცხოვრებლის, სექსუალური ურთიერთობის, დასვენების და ასე შემდეგ), ასევე სოციალური (მაგალითად, ერთგულება, მხარდაჭერა, რისამე ან ვისიმე კუთვნილების გრძნობა, გარშემომყოფთა პატივისცემა, აღიარება) მოთხოვნილებები და საჭიროებები. წიგნში „კულტურათა შეხვედრის ხელოვნება“ კრეიგ სტორტი წერს, რომ განსხვავებული ღირებულებების, შეხედულებებისა და ქცევების მიუხედავად, ადამიანებს აქვთ უნივერსალური ფასეულობები, რასაც ჩვეულებრივ უწოდებენ ადამიანურ ბუნებას (human nature) და დასძენს, რომ „მართალია, სხვადასხვა კულტურის ადამიანები უმეტეს შემთხვევაში ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან, მაგრამ არა ყველა შემთხვევაში“ (Storti 2001: 44).

კულტურათა დიალოგის აუცილებელი წინაპირობაა მხარეთა მოქნილობა, დიპლომატიურობა, ინტერესთა გათვალისწინებით პოზიციებისა და შეხედულებების გადასინჯვა-გადაფასება და, თუ საჭიროა, მათი შეცვლაც კი. აღმოსავლეთ ვაშინგტონის უნივერსიტეტის პროფესორი იგორ კლიუკანოვი თავის წიგნში „ინტერკულტურული კომუნიკაციის პრინციპები“, დანარჩენ სხვა 9 პრინციპთან ერთად, გვთავაზობს ტრანსაქციურ პრინციპს (The transaction principle). აქ ტრანსაქცია გარიგებას, ანუ დიალოგის პროცესში ურთიერთდათმობის გზით შეთანხმების მიღწევას გულისხმობს (Klyukanov 2005: 205). კლიუკანოვის აზრით, დიალოგის პროცესში ასევე მნიშვნელოვანია დაცული იყოს „ქანქარას პრინციპი“ (The pendulum

principle), რაც გულისხმობს ორგანიზებულ, რითმულ, ჰარმონიულ, დაბალანსებულ ურთიერთქმედებას და განსაზღვრული თანმიმდევრობით დასახული მიზნისაკენ სვლას (Klyukanov 2005: 161-178).

კულტურათაშორისი დიალოგის პროცესი გულისხმობს *სხვისთვის* აზრის მაქსიმალურად მკაფიოდ და გასაგებად გადაცემას (როგორც გრამატიკულად, სინტაქსურად, ისე სემანტიკურად, იდიომურად, კონცეპტუალური თანხვედრით, ლექსიკური მარაგის სიმდიდრით). ენობრივი გაურკვეველობის თავიდან აცილების მიზნით, უმნიშვნელოვანესია თანამოსაუბრის მიერ გამოთქმული აზრის დაზუსტება, კითხვების დასმა და აქტიური ემპათიური მოსმენა. როგორც მე-20 საუკუნის ერთ-ერთი ყველაზე გავლენიანი ამერიკელი ბიზნესმენი, ორგანიზაციული ქცევისა და ბიზნესის მენეჯმენტის პროფესორი, სტივენ კოვი (Stephen Covey, 1932-2012) აღნიშნავს, „კომუნიკაციისას ყველაზე დიდი პრობლემა არის მოსმენა არა იმ მიზნით, რომ გავიგოთ, არამედ იმისთვის, რომ ვუპასუხოთ... ადამიანები ან საუბრობენ, ან ემზადებიან სალაპარაკოდ... ამ ყველაფერთან ერთად, მათი უმეტესობა სხვის ცხოვრებაში კითხულობს საკუთარ ავტობიოგრაფიას და ყველაფერს საკუთარი პარადიგმების მეშვეობით ფილტრავს. წარმატებული კომუნიკაცია კი გულისხმობს არა მხოლოდ ნათქვამი სიტყვების დაფიქსირებას, არამედ ემპათიურ მოსმენას - მოსმენას გრძნობით, გულით, ტვინით“¹⁷ (აღსანიშნავია, რომ ქართულში გვაქვს არაჩვეულებრივი სიტყვა, რომელიც ამგვარი მოსმენის შინაარსს ერთი სიტყვით გამოხატავს - გულისყურით მოსმენა).

ვერბალურზე არანაკლები მნიშვნელობა ენიჭება არავერბალური უნარების (ე.წ. უხმო ენა) ცოდნას, ჟესტების, მიმიკის, ხმის ტემბრის, თვალებით კონტაქტის, მოძრაობის სტილისა და მანერების გათვალისწინებას, რომელიც თან ახლავს ვერბალურად გადმოცემულ აზრს და, ამ უკანასკნელის მსგავსად, ისიც ყველა კულტურას თვითმყოფადი და თავისთავადი აქვს.

გაეროს ყოფილი გენერალური მდივნის კოფი ანანის (Kofi Annan) სიტყვებით რომ ვთქვათ, „როცა ერთი სახლიდან მეორეში გადადიხარ, ყოველთვის შეგიძლია რაღაც

¹⁷ob. Covey, Stephen R. The Seven Habits of Highly Effective People, pp. 152-153, <https://theedge.solutions/wp-content/uploads/2018/08/Covey-The-7-habits-of-highly-effective-people.pdf>

ისწავლო“¹⁸. მართლაც, „შინ ჯდომით“ ჩვენ არათუ *სხვას*, არამედ საკუთარ თავსაც ვერ შევიცნობთ და ჩავწვდებით. როგორც ვერბალური კომუნიკაცია არ არის ადამიანის თანდაყოლილი უნარი, მას ის საზოგადოებასთან ურთიერთობის შედეგად უჩნდება, ასევე კულტურათაშორისი კომუნიკაციის უნარიც არ ვითარდება თავისთავად.

როგორც ვხედავთ, ინტერკულტურული კომპეტენციების განვითარება ხანგრძლივი და უწყვეტი პროცესია, რომელიც გულისხმობს მუდმივ დიალოგს და არა კონფრონტაციას, არა გამიჯვნას, არამედ გახსნილობას. როგორც კულტურათაშორისი კვლევების სფეროში ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო და პოპულარული მოდელის „კულტურათაშორისი მგრძობელობის განვითარების მოდელი“ (The Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS) ავტორი მილტონ ბენეტი აღნიშნავს, ეს პროცესი მოიცავს 6 საფეხურს, რომელიც იყოფა ორ ურთიერთმეპირისპირებულ ფაზად.¹⁹ ეთნოცენტრისტული ფაზის პირველი საფეხურია განსხვავებულის უარყოფა (denial), კონფრონტაცია, ანუ უცხო, საკუთარისაგან განსხვავებული კულტურული ფორმების ტოტალური მიუღებლობა და შესაბამისად, სურვილის არქონაც - ისწავლო რამე *სხვა* კულტურის შესახებ. ამავე ფაზის მეორე საფეხურია განსხვავებულისგან თავდაცვა (defence), სადაც სხვაობები, მართალია, ხილვადი და გაცნობიერებულია, მაგრამ ისინი მხოლოდ ნეგატიურ კონტექსტშია დანახული, საფრთხის შემცველია და იდევნება იმის საფუძველზე, რომ „ჩვენი კულტურა ყველაზე უკეთესია“. ეთნოცენტრიზმის ბოლო საფეხურზე, რომელსაც ბენეტი მინიმიზაციას (minimization) უწოდებს, ხდება *სხვა* კულტურების აღიარება, მათ აღარ დევნიან, თუმცა ხდება განსხვავებულის მინიმიზაცია, ანუ ძირითადი აქცენტი კეთდება უფრო მსგავსებებზე, ვიდრე სხვაობებზე. ეს უკვე მნიშვნელოვნად წინგადადგმული ნაბიჯია, რამდენადაც ხელს უწყობს საერთო ფასეულობების და უნივერსალური ღირებულებების აღიარებას. ეს უკანასკნელი კი, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, წარმატებული კულტურათაშორისი კომუნიკაციის უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა.

¹⁸ იხ. Kofi Annan's Farewell Speech at Truman Library, 2006, <https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2006-12-11/truman-library-speech-annan-says-un-remains-best-tool-achieve-key> (მისაწვდომი იყო 08.12.2019).

¹⁹ იხ. Bennett, M.J. A developmental model of intercultural sensitivity, <file:///C:/Users/1/Downloads/DMISIDRI.pdf>; Bennett, M.J. Becoming interculturally competent, https://www.idrinstitute.org/wp-content/uploads/2018/02/becoming_ic_competent.pdf

ეთნოცენტრისტული მიდგომა ნელ-ნელა ფერმკრთალდება და ეტაპობრივად ხდება მისი ეთნორელატივისტური ფაზით ჩანაცვლება, რომელიც, თავის მხრივ, მოიცავს სამ საფეხურს. პირველ საფეხურზე ხდება კულტურული განსხვავებების აღიარება და მიღება (acceptance), რასაც მოყვება განსხვავებებთან ადაპტაცია, ანუ *სხვისი* კულტურული ფასეულობების გააზრება და გაზიარება, რაც საბოლოოდ მთავრდება ინტეგრაციით. ეს ინტერკულტურული მგრძნობელობის განვითარების ბოლო საფეხურია, ამ ეტაპზე *სხვა* კულტურაში ადამიანი თავს ისევე კომფორტულად გრძნობს, როგორც საკუთარში (Bennett 2004: 152-155).

როგორც ვხედავთ, კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პირობებში ახალი იდენტობის შექმნის (შესაბამისად, ძველი იდენტობის რეფორმირების) გზაზე ადამიანი გადის სხვადასხვა ეტაპებს, რომლის საილუსტრაციოდ ასევე ხშირად იყენებენ ფილოსოფიის დოქტორის, მინესოტას უნივერსიტეტის პროფესორის უილიამ ჰოველის მიერ შემოთავაზებულ მოდელს. წიგნში „ემპათიური კომუნიკატორი“ მან განასხვავა ადამიანის მიერ ახალი უნარების შექმნისა და განვითარების ოთხი საფეხური:

1. **არაცნობიერი არაკომპეტენტურობა** (Unconscious incompetence) - როდესაც ადამიანს არ აქვს გაცნობიერებული საკუთარი არცოდნა. ინტერკულტურული პერსპექტივით, კომპეტენციის ამ ეტაპზე ადამიანები მხოლოდ საკუთარი კულტურული იდენტობით ზომავენ და აფასებენ გარემომცველ რეალობას, შესაბამისად, არასწორი ინტერპრეტაციით აღიქვამენ *სხვის* ქცევას და წარმოდგენაც კი არ აქვთ ამის შესახებ;
2. **ცნობიერი არაკომპეტენტურობა** (Conscious incompetence) - როდესაც ადამიანს გაცნობიერებული აქვს საკუთარი არცოდნა. კომპეტენციის ამ ეტაპზე ადამიანები, მართალია, უშვებენ განსხვავებული კულტურული იდენტობის არსებობას და იციან ისიც, რომ არასწორად ახდენენ *სხვისი* ქცევის ინტერპრეტირებას, მაგრამ ვერაფერს აკეთებენ მის გამოსასწორებლად, რამდენადაც არ აქვთ *სხვისი* კულტურული იდენტობის გაგებისათვის საჭირო კომპეტენცია;
3. **ცნობიერი კომპეტენტურობა** (Conscious competence) - როდესაც ადამიანს გაცნობიერებული აქვს საკუთარი ცოდნა. კომპეტენციის ამ ეტაპზე

ადამიანებს შეუძლიათ განსხვავებული კულტურული იდენტობის გაგება და შესაბამისად, *სხვასთან* კომუნიკაცია, თუმცა, მუდმივად ფიქრობენ რა კომუნიკაციის გაუმჯობესებაზე, ეშინიათ შეცდომების დაშვების. შიში და შფოთვა კი კომუნიკაციის ხელისშემშლელ ფაქტორად გვევლინება;

4. **არაცნობიერი კომპეტენტურობა** (Unconscious competence) - როდესაც ადამიანს არ აქვს გაცნობიერებული საკუთარი ცოდნა. ამ ეტაპზე ადამიანები იმდენად ბუნებრივად გრძნობენ თავს *სხვასთან* ურთიერთობის პირობებში, რომ აღარ ჭირდებათ ფიქრი, თუ როგორ ისაუბრონ, რა თქვან თუ რა არ თქვან. ისინი ამას გაუცნობიერებლად აკეთებენ (Howell 1982: 29-33);

მილტონ ბენეტისა და უილიამ ჰოველის კულტურათაშორისი მგრძნობელობის უნარების შექმნისა და განვითარების მოდელები დღეს კულტურათაშორისი სწავლებისა და ტრენინგების საერთაშორისო გზამკვლევებად გამოიყენება.

თავი 2. კვლევის არეალი

ჩვენი კვლევის არეალად შერჩეულ იქნა კატარის ავიახაზები, როგორც ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი მულტიკულტურული კომპანია. ჩვენ განვიხილავთ იმ მნიშვნელოვან პრობლემებსა და გამოწვევებს, ინტერკულტურულ ინციდენტებს, რომლებიც განსხვავებულ კულტურათა ურთიერთქმედების შედეგად იკვეთება კატარის ავიახაზების სამუშაო სივრცის ფარგლებში. ასევე გავეცნობით კომპანიის ინტერკულტურულ სტრატეგიებსა და მის ფუნდამენტურ პრინციპებს. მრავალეთნიკური სამუშაო გარემოს გაცნობა ერთი კონკრეტული კომპანიის ჭრილში დაგვეხმარება, ვუპასუხოთ ჩვენს მთავარ საკვლევ კითხვებს და შევამოწმოთ ჩვენი კვლევითი ჰიპოთეზა, რომლის თანახმადაც, განსხვავებულ კულტურათა ყოველდღიური ინტერაქცია მნიშვნელოვნად ამცირებს კულტურათაშორის ბარიერებისა და გაურკვევლობების დონეს, რაც ხელს უშლის კულტურათაშორის კონფლიქტების შემდგომ ესკალაციას.

კატარის ავიახაზების მაგალითის განხილვამდე, შევხებით მრავალეთნიკური სამუშაო გარემოს სპეციფიკას, ასეთ გარემოში კულტურული იდენტობის როლსა და მნიშვნელობას და „ინტერკულტურული იდენტობის“ ჩამოყალიბებას.

2.1. მრავალეთნიკური სამუშაო გარემო

თანამედროვე გლობალიზაციის თანმდევა კულტურულმა, ეკონომიკურმა, პოლიტიკურმა თუ ტექნოლოგიურმა პროცესებმა, განსაკუთრებით კი ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში სოციალური ქსელებისა და საჰაერო მიმოსვლის არნახული ტემპით გაფართოებამ განაპირობა სხვადასხვა კულტურული იდენტობის მქონე ხალხთა დაკავშირება, ერთმანეთთან საქმიანი თუ პირადი, სამეცნიერო თუ სასწავლო ურთიერთობების დამყარება. საერთაშორისო ბაზარზე გაჩნდა ტრანსნაციონალური და მულტიკულტურული კომპანიები, რომელთა რიცხვი სწრაფად იზრდება.

დღეს უკვე არაერთი კომპანიის დევიზად იქცა „წარმატება მრავალფეროვნებაშია“. კულტურათაშორისი განსხვავებები პოზიტიურად იქნა დანახული საერთო საქმის უკეთესად წარმართვისთვის. ტრანსნაციონალური

კომპანიების (მაგალითად, IBM, Unilever, ABB და ა.შ.) მენეჯერებმა, თავიანთი მრავალწლიანი გამოცდილებიდან, კარგად დაინახეს განსხვავებათა გათვალისწინების აუცილებლობა მუშაობის პროცესში. როგორც ბოლო წლების კვლევებმა აჩვენა, სამუშაო გარემოში ეთნიკური მრავალფეროვნება გულისხმობს უფრო მეტი კრეატიული და ინოვაციური იდეების არსებობას გუნდში, პრობლემების პროგნოზირების მეტ შანსს და მათი გადაჭრის უფრო მეტ ალტერნატივას, უფრო საინტერესო სამუშაო გარემოს, რაც კომპანიის საერთაშორისო წარმატების გარანტი და მისი ფინანსური შემოსავლის გაზრდის უმთავრესი წინაპირობაა.²⁰

ამდენად, გასაკვირი არ არის, რომ საერთაშორისო ბიზნეს სექტორი უფრო და უფრო მეტად ინტერესდება იდეალური მრავალეთნიკური სამუშაო გარემოს შექმნით, სადაც სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელი, მართალია, მიყვება და აღიარებს კომპანიის საერთო მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე დაწესებულ კონკრეტულ ჩარჩოებს (მუშაობის სტილს), თუმცა თავს კომფორტულად გრძნობს, რამდენადაც აქვს სიტყვისა და გამოხატვის თავისუფლება, პროფესიული განვითარებისა და წინსვლის თანაბარი შესაძლებლობები და, რაც მთავარია, ინარჩუნებს საკუთარ კულტურულ იდენტობას.

იდეალური მულტიკულტურული სამუშაო გარემო გულისხმობს:

1. უცხო მამართ ღია დამოკიდებულებას, კულტურული სხვაობების აღიარებას, მიმღებლობასა და ტოლერანტობას;
2. სტერეოტიპული თუ რასისტული სეგრეგაციის არარსებობას;
3. გამოცდილებისა და შთაბეჭდილებების გაზიარებას;
4. ერთმანეთის მოსმენას და მუდმივ მზაობას ახლის გასაცნობად;
5. კითხვების დასმას;
6. სხვადასხვა პერსპექტივის განხილვას;
7. პრობლემების ერთად მოგვარებას;
8. პოზიციებისა და შეხედულებების გადასინჯვა-გადაფასებას და, თუ საჭიროა, მათ შეცვლასაც კი;

²⁰ ob. Rock, D., Grant, H. Why Diverse Teams Are Smarter, Harvard Business Review - <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>; Strauss, K. More Evidence That Company Diversity Leads To Better Profits, Forbes – <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2018/01/25/more-evidence-that-company-diversity-leads-to-better-profits/#1a7ec14f1bc7> (მისაწვდომი იყო 30.12.2019)

9. გააზრებულ პასუხისმგებლობას ჯგუფის მიმართ.

ამგვარი ჰარმონიული სამუშაო სივრცის შექმნა და მისი წარმატებით ფუნქციონირება კულტურათაშორისი დიალოგისა და კომუნიკაციის ხარისხზეა დამოკიდებული. მრავალეთნიკურ გარემოში, სადაც ერთმანეთს ხვდება განსხვავებული კულტურული იდენტობები, მოსალოდნელია ვერშემდგარი ან წარუმატებელი კომუნიკაციის შედეგად წარმოქმნილი კონფლიქტები და გაუგებრობები. შესაბამისად, კულტურათა ერთ სივრცეში თავმოყრა საკმაოდ სარისკოა. როგორც უკვე დავინახეთ, კულტურათაშორისი განსხვავებებით გამოწვეულ კონფლიქტებს შედეგად მოყვა არაერთი ბიზნესის წარუმატებლობა და, ზოგ შემთხვევაში, სრული კრახიც კი. მრავალეთნიკურ გარემოში განსხვავებული შეხედულებებისა და ღირებულებების გაუთვალისწინებლობამ ფატალური შედეგებიც მოიტანა (მაგალითად, კორეის ავიახაზების, ტენერიფეს, ავიანსას ავიაკატასტროფები).

ამდენად, მრავალეთნიკურ გარემოში აუცილებელია კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესის წარმართველი და მარეგულირებელი წესებისა თუ ნორმების შემოღება, კულტურათაშორისი განსხვავებების გათვალისწინება და ამ განსხვავებების საფუძველზე არსებული კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ბარიერების გაცნობიერება, რათა მოხდეს კონფლიქტის მოსალოდნელობის დროული განსაზღვრა და მისი ხელშემწყობი პირობების ეფექტიანი მართვა. ამ მიზნით, მულტიკულტურული კომპანიები საგანგებო ღონისძიებებს ატარებს. თუმცა, როგორც უკვე ვნახეთ, კულტურათაშორისი კომუნიკაციისათვის საჭირო უნარების - ინტერკულტურული კომპეტენციების - შექმნა-განვითარება ხანგრძლივი და რთული პროცესია. *სხვისი* კულტურის მიმართ არაგანსჯადი დამოკიდებულება, ეთნორელატივიზმისა და პლურალიზმის, ანუ განსხვავებული ღირებულებებისა და ტრადიციების აღიარება, განსხვავებული ქცევის წესის დაშვება, ემპათია, სოლიდარობა, ტოლერანტობა - ყველაფერი ეს დაისწავლება, თუმცა ერთბაშად არ ვითარდება. ის გულისხმობს მუდმივ დიალოგს და არა კონფრონტაციას, არა გამიჯვნას, არამედ გახსნილობას; სურვილს და მზაობას ახლის გასაცნობად და მისაღებად. როგორც ჰოფსტედე აღნიშნავს, წარმატებული ინტერკულტურული დიალოგისათვის საჭირო და აუცილებელი უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბება მაშინ ხდება,

როცა კულტურული ცნობიერების ამაღლებასა და ცოდნას პრაქტიკა ემატება (Hofstede 2010: 419-420).

ამ თვალსაზრისით, ჩვენი კვლევის ობიექტი - კატარის ავიახაზები, როგორც ერთ-ერთი უდიდესი მრავალეთნიკური სამუშაო გარემო, ვფიქრობთ, იდეალურია კულტურული მრავალფეროვნების, თვითგამოხატვის ფორმების გასაცნობიერებლად, კულტურულ მსგავსებათა და განსხვავებათა შესახებ ცოდნის ასამაღლებლად, რამდენადაც ეს უკანასკნელი პრაქტიკულ გარემოში, კულტურათა ყოველდღიური ინტერაქციის პირობებში, იძლევა ინტერკულტურული უნარებისა და კომპეტენციების შექმნა-განვითარებისა და ე.წ. „ინტერკულტურული იდენტობის“ ჩამოყალიბების რეალურ შესაძლებლობას. ჩვენი კვლევითი ჰიპოთეზაც სწორედ ამ შესაძლებლობის რეალურობის დადგენასა და გადამოწმებას ისახავს მიზნად.

2.1.1. კულტურული იდენტობის პრობლემა მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში.

„ინტერკულტურული იდენტობის“ ჩამოყალიბება

საინტერესოა, საკუთარი კულტურული იდენტობა ამარტივებს თუ პირიქით, აფერხებს ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესს მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში?

ცნებაში „კულტურული იდენტობა“ ჩვენ ვგულისხმობთ ადამიანის მიკუთვნებულობის განცდას ამა თუ იმ კულტურასთან, რომლის საშუალებითაც ის განსაზღვრავს საკუთარ “მე“-ს (როლს, ადგილს, მნიშვნელობას) და ორიენტირებს (ცხოვრების წესს, ქცევის ნორმებსა და ზოგად სტანდარტებს). კულტურული იდენტობით ადამიანი თავს მოიაზრებს რომელიმე „ჩვენ“ ჯგუფის წევრად და განასხვავებს *სხვებისგან*. „ჩვენ“ ჯგუფის კულტურული იდენტობის ჩამოყალიბება, ძირითადად, უკავშირდება კონკრეტულ ტერიტორიას, საერთო ენას, რელიგიას, საერთო წარსულს, ის ყველაზე მკაფიოდ *სხვასთან* შეხების ფონზე შეიგრძნობა და მჟღავნდება. ამდენად, გასაკვირი არაა, რომ მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში, რომელიც თავისთავად გულისხმობს ერთმანეთისაგან განსხვავებული და, ზოგჯერ, წინააღმდეგობაში მყოფი კულტურული იდენტობების მქონე ადამიანების ერთობას, კულტურული იდენტობა განსაკუთრებული სიმძაფრით ვლინდება.

აქვე გვინდა აღვნიშნოთ, რომ კულტურული იდენტობის შესწავლისა და მისი მსაზღვრელების დადგენის მიზნით ბოლო დროს არაერთი სამეცნიერო კვლევა ჩატარდა, რითაც დასტურდება, რომ კულტურული იდენტობა ადამიანის ღირსების, თავმოყვარეობისა და ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის განმსაზღვრელი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია.²¹ ის არის მისაღები და დასაშვები ქცევების, ნორმებისა თუ წესების ნიმუში, სახელმძღვანელო მოდელი, ჩარჩო, რომელიც დაგვანახებს არა მარტო საკუთარ თავს და ჩვენს ადგილს გარემომცველ სამყაროში, არამედ გვაჩვენებს სხვას, უცხოს და გვიხსნის ამ უკანასკნელთან კომუნიკაციის უმნიშვნელოვანეს ასპექტებს.²²

კულტურული იდენტობა თავისი არსით არასტატიკური, ცვალებადი და დინამიურია. ის გარე ფაქტორების შედეგად შეიძლება შეიცვალოს და ახალ იდენტობად გარდაიქმნას. სწორედ ამაზე საუბრობს იუნ იან კიმი თავის წიგნში „ვხდებით ინტერკულტურული: კომუნიკაციისა და კულტურათაშორისი ადაპტაციის ინტეგრაციული თეორია“. კიმის მიხედვით, ინტერკულტურული კომუნიკაციის ექსტენსიური, ინტენსიური თუ კუმულაციური ზემოქმედების შედეგად, ინდივიდის თავდაპირველი კულტურული იდენტობა განიცდის ტრანსფორმაციას, რომლის შედეგადაც ნელ-ნელა ყალიბდება ახალი „ინტერკულტურული იდენტობა“. ეს უკანასკნელი უფრო მეტად უნივერსალური და, ამავე დროს, ინდივიდუალური, უფრო მოქნილი და ჯგუფური კატეგორიებით ნაკლებად შემოსაზღვრული ორიენტირია (Kim 2007: 243-244). ინტერკულტურული იდენტობის ჩამოყალიბება ხანგრძლივი და მტკივნეული სპირალური პროცესია, რომელიც გულისხმობს „სტრესი-ადაპტაცია-ზრდის დინამიკას“. საწყის ეტაპზე ის ხასიათდება ამბივალენტურობით და შინაგანი კონფლიქტით (თავდაპირველი იდენტობის მიმართ ლოიალობასა და ახლად გარდაქმნის აუცილებლობას შორის). თუმცა ეს სტრესული გამოცდილება (ე.წ. კულტურული შოკი) ადამიანს ადაპტაციის, შინაგანი მდგომარეობის გარდაქმნისა და წონასწორობის აღდგენისკენ უბიძგებს. შედეგად კი ვიღებთ პიროვნების ფსიქოლოგიურ ზრდას, რომელიც თვითინტეგრაციის უფრო

²¹ib. Osborne, E. The primary role of cultural identity clarity for self-esteem and psychological well-being, <file:///C:/Users/1/Downloads/089d6982-5986-476b-8eb1-ed57a28e0070.pdf>

²²ib. Urrieta, L. JR, Cultural Identity Theory and Education: What we have learned about selves and others, <file:///C:/Users/1/Downloads/Urrieta pp.1-33.pdf>

მაღალი საფეხურია (Kim 2001: 59; Kim 2007: 244). რაც შეეხება თავდაპირველ იდენტობას, კიმი აქ კატეგორიულად უარყოფს ერთი იდენტობის არჩევის დიქტომურ მიდგომას და შემოაქვს პლურალისტური ხედვა, რომლის თანახმადაც, ახლის მიღება არ გულისხმობს თავდაპირველი იდენტობის დათმობას ან დაწუნებას. პირიქით, ძველი იდენტობა არათუ ნარჩუნდება, არამედ ის ახალი ინტერკულტურული იდენტობის მნიშვნელოვანი ელემენტია (Kim 2007: 244).

ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესში კულტურული/ეთნიკური იდენტობითა და მის საფუძველზე აღმოცენებული კონფლიქტების შესწავლისას, კალიფორნიის ფულერტონის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორმა, წარმოშობით ჰონგ-კონგელმა სტელა ტინგ-ტუმიმ (Stella Ting-Toomey, 1952) 1986 წელს ჩამოაყალიბა იდენტობათა შეთანხმების თეორია (Identity Negotiation Theory, INT), რაც გულისხმობს ადამიანის სოციალურ-კულტურული და პიროვნული იდენტობის შეთანხმების აუცილებლობას წარმატებული ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესისათვის და *სხვასთან* ჰარმონიული კავშირის დასამყარებლად. სტელა ტინგ-ტუმის შემოაქვს მრავლისმომცველი ფენომენის - „საკომუნიკაციო რესურსთა სიუხვის“ („communication resourcefulness“, CR) - ცნება, რომელიც გულისხმობს ინტერკულტურული კომპეტენციის უმაღლეს საფეხურს - განსხვავებულ სიტუაციებში ინდივიდის მიერ როგორც კოგნიტური, ისე ქცევითი და ემოციური უნარების ეფექტიანად, საჭიროებისამებრ და შემოქმედებითად გამოყენებას. სწორედ ამ მრავლისმომცველი უნარების საშუალებით ახდენს ადამიანი *სხვასთან* კოორდინირებას, წარმატებულ კომუნიკაციას და გაგებას. შედეგად, მიიღწევა იდენტობის ჰარმონიულობა, ტინგ-ტუმის სიტყვებით - „იდენტობის გააზრებული აწყობა“ („mindful identity attunement“ (MIA)) (Ting-Toomey 2015: 418-422).

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ადამიანის კულტურული იდენტობა გააზრებულად თუ გაუაზრებლად ფორმირდება *სხვასთან* ინტერაქციის შედეგად. ბუნებრივია, მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში, ყოველდღიური კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პირობებში, ახალი იდენტობის შექმნა კიდევ უფრო სწრაფი ტემპით მიმდინარეობს, თუმცა სწორედ აქ ჩნდება გარკვეული საფრთხეები. საქმე ისაა, რომ ყველა კულტურისა თუ ეთნიკური ჯგუფის მატარებელი ადამიანისთვის, როგორც სტელა ტინგ-ტუმი აღნიშნავს, მნიშვნელოვანია იდენტობის უსაფრთხოების,

იდენტობის ინკლუზიურობის, იდენტობის პროგნოზირების, დაკავშირებისა და მდგრადობის საბაზისო მოთხოვნები (Ting-Toomey 2015: 418-422). მრავალეთნიკურ გარემოში მოხვედრისას (განსაკუთრებით საწყის ეტაპზე, ე.წ. კულტურული შოკის პირობებში) ადამიანს უჩნდება უსაფრთხოებისა და თავდაცვის ემოციური მოთხოვნილება, რამაც შეიძლება ადვილად მიგვიყვანოს ეთნოცენტრიზმამდე; ძლიერმა ემოციურმა მოწყვლადობამ და დაუცველობის განცდამ შეიძლება გამოიწვიოს უნდობლობა და უცხო მძიმართ შიში. ასევე, წინასწარი პროგნოზირების დამახასიათებელმა ჩვევამ კომუნიკაციის პროცესში შეიძლება მიგვიყვანოს სტერეოტიპულ მიდგომამდე და წარმოქმნას უცხო მძიმართ არასასურველი ნდობა, ან პირიქით, ეჭვი და უნდობლობა.

მიუხედავად ზემოთ აღნიშნული საფრთხეებისა, ადამიანს აქვს მუდმივი შინაგანი მოტივაცია - კავშირი დაამყაროს *სხვასთან*. შესაბამისად, ის ნელ-ნელა, ინტერკულტურული თუ ინტერპერსონალური კავშირების გაძლიერებისა და მის შედეგად მიღებული გამოცდილების საფუძველზე, ადაპტირდება ახალ გარემოსთან, არღვევს კომუნიკაციის შემაფერხებელ ბარიერებს (სტერეოტიპებს, ეთნოცენტრიზმს, ქსენოფობიას), რასაც, საბოლოოდ, ადამიანის კულტურული იდენტობის ტრანსფორმაციასთან (საკუთარი კულტურული იდენტობის მუდმივობის გადახედვასთან) მივყავართ.

მაშასადამე, კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პირობებში ახალი იდენტობის შექმნის (შესაბამისად, ძველი იდენტობის რეფორმირების) გზაზე ადამიანი გადის ხანგრძლივ და რთულ ეტაპებს. ზემოთ განხილულმა ორმა მოდელმა - ბენეტის ინტერკულტურული კომპეტენციისა და მგრძობელობის განვითარების და უილიამ ჰოველის მიერ შემოთავაზებულმა ოთხსაფეხურიანმა მოდელმა - გვიჩვენა, რომ ინტერკულტურული კომპეტენციის მიღწევა მულტიკულტურული კავშირებისა და *სხვასთან* ყოველდღიური ინტერაქციის წყალობითაა შესაძლებელი.

როგორც ვხედავთ, კულტურული იდენტობა ერთ-ერთი ყველაზე რთული ფენომენია. კონკრეტული ინტერკულტურული ინციდენტების განხილვის საფუძველზე, შევეცდებით, უფრო ფართო სპექტრით დავინახოთ კულტურული იდენტობის როლი და გავლენა ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესზე.

2.2. კატარის ავიახაზები, როგორც საერთაშორისო მულტიკულტურული კომპანია

კატარის ავიახაზები ერთ-ერთი მზარდი ტრანსნაციონალური ავიაკომპანიაა, რომელიც ყოველდღიურად ფარავს მსოფლიოს ექვსი კონტინენტის 160-ზე მეტ მიმართულებას. კომპანიამ რეგიონული ფრენები დაიწყო 1997 წლიდან და ფლობდა სულ რაღაც ოთხ თვითმფრინავს, 2019 წლის მარტის მონაცემებით კი ითვლის ორას ოცდაექვს თვითმფრინავს (ფრანგულ ეარბასებს: A319, A320-200, A321-200, A330-200, A330-300, A340-600, A350-900, A350-1000, A380 და ამერიკულ ბოინგებს: B777-200LR, B777-300ER, B787 Dreamliner). ის Skytrax-ის²³ მიერ არაერთხელ იქნა აღიარებული მსოფლიოს საუკეთესო ავიახაზებად (2011, 2012, 2015, 2017, 2019 წლებში) და მინიჭებული აქვს ხუთი ვარსკვლავი. დაარსების დღიდან კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორია აკბარ ალ ბაქერი (his Excellency, Mr. Akbar Al Baker).

კატარის ავიახაზების შესწავლა უაღრესად საინტერესოა ინტერკულტურული კვლევების კრილში, რამდენადაც ის ქმნის უმსხვილეს მრავალეთნიკურ სამუშაო სივრცეს, რომლის თითოეულ წევრს ყოველდღიურად უწევს მისგან განსხვავებული კულტურის მატარებელ ადამიანებთან ურთიერთობა. ეს, უპირველეს ყოვლისა, განპირობებულია თვით კომპანიის თანამშრომელთა ნაციონალური მიკუთვნებულობის მრავალფეროვნებით, სხვადასხვა ეროვნების კოლეგებთან ყოველდღიური ინტერაქციით და, მეორე მხრივ, უშუალოდ სამუშაო სპეციფიკით (საერთაშორისო მომხმარებლებთან/მგზავრებთან ინტენსიური ურთიერთობით).

2019 წლის მარტის მაჩვენებლების მიხედვით, კომპანიის თანამშრომელთა საერთო რიცხვი 45 ათასს აჭარბებს, რომლებიც 120-ზე მეტ ქვეყანას წარმოადგენენ. კლასტერ-ანალიზით, მათი კულტურული იდენტობის (საერთო მახასიათებლების, ენობრივი ერთობის, გეოგრაფიული არეალის, რელიგიისა თუ წარსულის) გათვალისწინებით, შეგვიძლია გამოვყოთ 10 ჯგუფი:

1. **ანგლო-ამერიკული:** ამერიკელები, კანადელები, ავსტრალიელები, ინგლისელები, ირლანდიელები, სამხრეთ აფრიკელი თეთრკანიანები. აღსანიშნავია, რომ კომპანიის სხვადასხვა უწყების აღმასრულებელ,

²³ დიდ ბრიტანეთში მოქმედი სპეციალური კვლევითი ინსტიტუტი, რომელიც მსოფლიოს მასშტაბით რეგულარულად იკვლევს კომერციული ავიახაზებს, აეროპორტებსა და საჰაერო მგზავრობასთან დაკავშირებულ სხვადასხვა საკითხს.

- ხელმძღვანელ თუ ტოპ მენეჯერის პოზიციებს, ძირითადად, სწორედ ამ ჯგუფის წარმომადგენლები იკავებენ;
2. **ლათინურ-ამერიკული:** ამ ჯგუფიდან კატარის ავიახაზებში დასაქმებულთა უმრავლესობას შეადგენენ არგენტინელი, ბრაზილიელი, მექსიკელი და კოლუმბიელი ბორტგამცილებლები;
 3. **დასავლეთ ევროპული** ჯგუფიდან ბორტგამცილებლად, ძირითადად, მუშაობენ ესპანელები, იტალიელები, პორტუგალიელები და ფრანგები;
 4. **ნორდულ-სკანდინავიური:** ამ ჯგუფის წარმომადგენლების - დანიელების, შვედების, ნორვეგიელების და ფინელების - რიცხვი კომპანიაში შედარებით მცირეა;
 5. **ცენტრალურ ევროპული:** ავსტრიელები, გერმანელები, ჩეხები, სლოვაკები, უნგრელები;
 6. **აღმოსავლეთ ევროპული,** რომელთაგან უმრავლესობას რუმინელი, სერბი, მაკედონიელი, რუსი და უკრაინელი ბორტგამცილებლები ქმნიან. კომპანიაში ასევე დასაქმებული არიან ქართველები (კომპანიაში ამჟამად დასაქმებული ქართველი ბორტგამცილებლის მიერ მოწოდებული ინფორმაციით, მათ შორის ერთი კაპიტანი და სამი ბორტგამცილებელი გოგონაა), სომხები და აზერბაიჯანელები);
 7. **ახლო/შუა აღმოსავლეთის** ჯგუფიდან ბორტგამცილებელთა უმრავლესობას შეადგენენ ეგვიპტელები, მაროკოელები, ტუნისელები, ლიბანელები. რაც შეეხება უშუალოდ კატარელებს, ეს უკანასკნელნი უმეტესად კაპიტნებად, პირველ ოფიცრებად ან გაყიდვების ოფისებსა და ჰამადის საერთაშორისო აეროპორტში აეროპორტის მომსახურე პერსონალად (ე.წ. “ground staff”) მუშაობენ. მათ ბორტგამცილებლად ვერ შეხვდებით;
 8. **სუბსაჰარულ აფრიკული:** ამ ჯგუფიდან უმრავლესობას ქმნიან კენიელები, ნიგერიელები, ნამიბიელები, ზამბიელები, ფერადკანიანი სამხრეთ აფრიკელები. საინტერესოა, რომ კომპანიაში ბორტგამცილებლად მუშაობენ ისეთი პატარა აფრიკული ქვეყნიდანაც, როგორც სვაზილენდია;
 9. **სამხრეთ აზიური:** ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ჯგუფია, რომლის წევრებიდან ინდოელები და შრი-ლანკელები ქმნიან კატარის ავიახაზების ძირითად

ბირთვს. ისინი იკავებენ სხვადასხვა პოზიციებს, დაწყებული აეროპორტში დასაქმებიდან, დამთავრებული მენეჯერული და აღმასრულებელი პოზიციებით;

10. **შორეული აღმოსავლეთის:** კომპანიაში სიდიდით მეორე ადგილზე მყოფი ჯგუფი (სამხრეთ-აზიური ჯგუფის შემდეგ). აქ სრულ უმრავლესობას ქმნიან ფილიპინელები, რომლებსაც მოყვებიან ტაილანდელები, მალაიზიელები, ინდონეზიელები, ჩინელები და სამხრეთ კორეელები. ასევე ხშირად შეხვდებით იაპონელ ბორტგამცილებლებსაც.

როგორც კლასტერული ანალიზიდან ჩანს, კატარის ავიახაზები უმსხვილესი მულტიკულტურული კომპანიაა, რომელიც თავს უყრის და ერთი სამუშაო იდეით აერთიანებს სრულიად განსხვავებული კულტურის, ტრადიციების, რელიგიების, მეტიც, ერთმანეთთან ისტორიულად დაპირისპირებული ქვეყნების წარმომადგენლებსაც (მაგალითად, თურქები და სომხები, ინდოელები და პაკისტანელები, ტაივანელები და ჩინელები). სწორედ აქ ჩნდება უმთავრესი კითხვა: როგორ, რა მეთოდებით მართავს კომპანია ასეთი მულტიეთნიკურ და მულტიკულტურულ სივრცეს?

უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღინიშნოს, რომ კატარის ავიახაზებს აქვს მკვეთრად განსაზღვრული ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც ხუთ ძირითად ფასეულობას (Qatar Airways Values) აერთიანებს და რომელსაც, დიდ პოსტერებად გაკრულს, შეხვდებით კომპანიის თითქმის ყველა ოფისის კედლებზე.

1. „სიამაყე კატარით“ („Pride in Qatar”) - უპირველესი, რასაც კატარის ავიახაზები მის თანამშრომლებს ავალდებულებს, არის კატარით, როგორც ქვეყნით სიამაყე. კერძოდ, კომპანია მის თითოეულ წევრს, განსაკუთრებით კი ბორტგამცილებლებს, ქვეყნის ერთგვარ ელჩობას (Brand Ambassador) ავალდებს. მათ არსად და არასდროს არ უნდა მოიხსენიონ კატარის სახელმწიფო უარყოფით კონტექსტში, პირიქით, რეკლამა უნდა გაუწიონ მის კულტურასა თუ ისტორიულ მიღწევებს. ასეთი მიდგომა სავსებით ბუნებრივია და აიხსნება იმით, რომ კატარის ავიახაზები სახელმწიფოს კუთვნილებაა;
2. „მომხმარებელი - უპირველეს ყოვლისა“ („Customer first”) - კომპანია ქმნის მომხმარებლის მოთხოვნებზე ორიენტირებულ გარემოს. აქ „კლიენტი

პირველია“, თუმცა ამ უკანასკნელის მხრიდან უხეშობის, სექსუალური შევიწროების, ფიზიკური თუ ვერბალური კონფრონტაციისა და მუქარის შემთხვევაში, კატარის ავიახაზები იცავს თანამშრომლის უფლებებს (მაგალითად, პრობლემის მოგვარების უკანასკნელ საშუალებად, კომპანია ბორტგამცილებლებს უფლებას რთავს, შეაკავონ/შეხოჭონ უმართავი, უხეში, ალკოჰოლური ზემოქმედების ქვეშ მყოფი მგზავრი. ამისთვის ბორტზე სპეციალური შემოჭავი ხელსაწყოც არსებობს - ე.წ. “restraint kits”); „სრულყოფილებისკენ სწრაფვა“ („Driving excellence”) - მართლაც, თუკი კატარის ავიახაზების განვითარების ისტორიას გადავავლებთ თვალს, დავინახავთ, რომ ეს სწრაფვა სრულყოფილებისაკენ მუდმივია და არ ნელდება;

3. პატიოსნება/კეთილსინდისიერება და ლოიალობა (“Honesty and Loyalty”);

4. „ერთი გუნდი“ (“One team”) - კომპანიისთვის უმთავრესია ერთობლივად მოქმედების პრინციპი, რამდენადაც სწორედ ეს ერთობლიობაა წარმატების გარანტი (აქ TEAM იმიფრება როგორც ერთად მეტს ვაღწევთ - Together Everyone Achives More).

აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ კატარის ავიახაზების სარეკლამო სლოგანია “Going Places Together”. აქაც აქცენტი ერთობაზე და ერთობლივად მოქმედებაზეა. ამავე დროს ინგლისურ ენაში “Go places” იდიომური გამოთქმაა და წარმატების/პროგრესის უცილობელ მიღწევას გულისხმობს, რადგან ის თავის თავში მოიცავს ნიჭს, უნარს და შესაძლებლობებს. საინტერესოა კომპანიის მისიაც (Qatar Airways Mission): „სრულყოფილება ყველაფერში, რასაც ვაკეთებთ“ (“Excellence in everything we do”). კიდევ უფრო მრავლისმთქმელია და მის გლობალურობაზე მეტყველებს კატარის ავიახაზების ხედვა (Qatar Airways Vision) – „მსოფლიო კლასის გლობალური ბრენდი“ (“A world class global brand”).

კომპანიის ერთიანობისა და მისი ორგანიზაციული კულტურის შემადგენელ ნაწილად უნდა მივიჩნიოთ ბორტგამცილებლის უნიფორმა და მისი ტარების მკაცრად განსაზღვრული წესი (მაგალითად, უნიფორმაში გამოწყობილ ბორტგამცილებელს ეკრძალება სიგარეტის მოწევა, საჯარო სივრცეში საკვების მიღება, ტაქსით ან კუთვნილი ავტომობილით გადაადგილება. ამისთვის სპეციალური სამგზავრო ავტომობილებია გამოყოფილი). საინტერესოა ისიც, რომ უნიფორმაზე, კერძოდ, ქუდის

წინა მარჯვენა მხარეს დამაგრებული სიმბოლო - არაბული ორიქსი (ძალიან გრძელი, ხმლისებრქიანი ანტილოპა), რომელიც კატარის ეროვნულ ცხოველად მიიჩნევა, კმნის კომპანიის ვიზუალურ იდენტობას (ე.წ. Key Visual), რაც *სხვასთან* კომუნიკაციისას ერთი სიმბოლური დეტალით მოგვითხრობს კომპანიის ძირითადი ფასეულობის შესახებ (“Pride in Qatar”).

2.2.1. კატარის ავიახაზების ინტერკულტურული კამპანია - “Unity in Diversity”:

ძირითადი პრინციპები და სტრატეგიები

ინტერკულტურული ცნობიერების ასამაღლებლად და კომპანიის ძირითადი ფასეულობებისა თუ დევიზების გასამყარებლად, კატარის ავიახაზებში არსებული კამპანიის - „ერთიანობა მრავალფეროვნებაში“ (“Unity in Diversity”) - ფარგლებში ინტენსიურად იმართება ტრენინგები, სამუშაო შეხვედრები, ვორქშოფები და სესიები.

უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღვნიშნოთ, რომ თითოეული ახლადაყვანილი ბორტგამცილებელი, მას შემდეგ, რაც გაივლის ავიახაზებში არსებული ძირითადი უსაფრთხოების ორთვიან ინტენსიურ კურსს (ე.წ. Safety and Security Training) და შემდეგ, ასევე სავალდებულო, ათ დღიან ტრენინგს პირველადი სამედიცინო დახმარების შესახებ (First Aid Training), ვალდებულია დაესწროს და მონაწილეობა მიიღოს **ინტერკულტურულ ტრენინგში**. ტრენინგი ორდღიანია (რაც, ჩვენი აზრით, საკმარისი ნამდვილად არ არის, თუმცა გასათვალისწინებელია ისიც, რომ კომპანიაში ასეთ ტრენინგს ინტენსიური, განმეორებითი ხასიათი აქვს) და ეხება იმ ძირითად ასპექტებსა და სტანდარტებს, რომელიც გათვალისწინებულ უნდა იქნას მრავალეთნიკურ სამუშაო სივრცეში მუშაობისას. აღნიშნული საფეხურების წარმატებით გავლის შემდეგ ბორტგამცილებელი იღებს ფრენის უფლების მოწმობას და ხდება მულტიკულტურული ჯგუფის სრულუფლებიანი წევრი.

აღსანიშნავია, რომ ინტერკულტურულ ტრენინგს, ძირითადად, უძღვებიან მოქმედი ან ყოფილი ბორტგამცილებლები, რომელთაც კომპანიაში მუშაობის მინიმუმ ათწლიანი გამოცდილება აქვთ. კომპანიის ხელმძღვანელთა დაკვირვებით, მათ გამომუშავებული აქვთ ის პრაქტიკული ცოდნა და უნარები, რომლებიც საჭიროა წარმატებული ინტერკულტურული კომუნიკაციისათვის და ბორტზე ამა თუ იმ

მიზეზით წარმოქმნილი კულტურათაშორისი კონფლიქტების თავიდან ასარიდებლად.

აღნიშნულ ტრენინგზე, როგორც წესი, მომხიბვლელად არის წარმოდგენილი მრავალეთნიკური სამუშაო გარემოს უპირატესობები (მრავალფეროვნება, უფრო საინტერესო სამუშაო გარემო, უცხო ენების შესწავლის მეტი შესაძლებლობა და ა.შ.), რასაც ბუნებრივად იწვევს განსხვავებული კულტურის მატარებელ კოლეგებთან თუ მომხმარებლებთან/მგზავრებთან ყოველდღიური ურთიერთობა, თუმცა, ამავე დროს, აქცენტი კეთდება იმ სირთულეებსა და გამოწვევებზეც (ეთნოცენტრისტული და რასისტულ-ქსენოფობიური განწყობა, სხვადასხვა სახის ემოციური ინტელექტისა და არავერბალური კომუნიკაციის არსებობა, სტერეოტიპული მიდგომების სიმრავლე და ა.შ.), რასაც ადრე თუ გვიან, მუშაობის პროცესში, თითოეული ბორტგამცილებელი საკუთარ თავზე აუცილებლად გამოცდის.

ინტერკულტურული ტრენინგის დროს ტრენერები ასევე იყენებენ კულტურათაშორისი სწავლების სფეროში დანერგილ სხვადასხვა თეორიებსა და მიდგომებს. ისინი განიხილავენ და სტაჟიორებს აცნობენ აისბერგის ცნობილ მოდელს, ბენეტის კულტურათაშორისი მგრძნობელობის განვითარების მოდელს, საუბრობენ კულტურული შოკის დაძლევის ძირითადად შესაძლებლობებზე, ხშირად იყენებენ ე.წ. „გუნდის შექმნის“ (“team building”) სახალისო და შემეცნებით სიმულაციურ თამაშებს და ა.შ. ერთი სიტყვით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ეს ორდღიანი ტრენინგი (რომლის მონაწილეც თავად გახლდით, როგორც ერთ-ერთი ბორტგამცილებელი) არის ერთგვარი მოსამზადებელი ეტაპი, რომელიც გამოუცდელ ბორტგამცილებელს ზოგად წარმოდგენას უქმნის მულტიეთნიკურ სამუშაო სივრცეში არსებულ ძირითად პრობლემებზე და აცნობს მისი დაძლევის/აღმოფხვრის აპრობირებულ გზებსა თუ მეთოდებს. თუმცა თითოეული შემთხვევა, რა თქმა უნდა, ინდივიდუალურია და, გარკვეული სიტუაციიდან გამომდინარე, ბორტგამცილებელმა თავად უნდა უპასუხოს ბორტზე წარმოქმნილ გამოწვევას, საკუთარი ინტუიციიდან და ინტერკულტურული კომუნიკაციის უნარებიდან გამომდინარე.

კატარის ავიახაზების ინტერკულტურული კამპანიის ხელშეწყობას ემსახურება ის ფაქტიც, რომ აქ თითოეული ფრენის შესასრულებლად კომპიუტერული პროგრამირებით გამიზნულად ხდება სხვადასხვა ეროვნების ადამიანების შერჩევა.

შესაბამისად, კატარის ავიახაზებით ფრენისას 16-18 კაციან ჯგუფებშიც კი იშვიათად შეხვდებით ერთი და იგივე ეროვნების ბორტგამცილებელს (უმეტესწილად ინდოელები და ფილიპინელები თუ გამეორდებიან, მათი საერთო რიცხვის მაღალი მაჩვენებლიდან გამომდინარე). წლების გამოცდილებამაც აჩვენა, რომ შერჩევის ასეთი პრინციპი სამუშაო გარემოს ბევრად უფრო კომფორტულს, საინტერესოს და პროდუქტიულს ხდის.

გარდა საკუთარი ძალებისა (ზემოთ აღნიშნული კამპანიისა თუ რეგულირებული წესებისა), კატარის ავიახაზები ჩართულია და აქტიურად მონაწილეობს საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ დანერგილ ინტერკულტურულ ტრენინგებსა და ღონისძიებებში. მაგალითად, კომპანიის წარმომადგენლები აქტიურ მონაწილეობას იღებენ ბრიტანული საბჭოს (The British Council) მიერ საერთაშორისო ბიზნეს კომპანიებისათვის ორგანიზებულ ტრენინგების ციკლში - “Intercultural Fluency training courses“, რომლის მიზანიც გახლავთ სხვადასხვა თეორიებითა და კონკრეტული შემთხვევებით სწავლების საფუძველზე ინტერკულტურულ სამუშაო სივრცეში ეფექტიანი კომუნიკაციისა და თანამშრომლობისათვის საჭირო უნარ-ჩვევების შეძენა.²⁴

²⁴იხ. Intercultural Fluency training courses:

<https://www.britishcouncil.qa/en/programmes/education/intercultural-fluency/training-courses> (მისაწვდომი იყო 12.12.2019); Working Across Cultures: New Training Launches In Qatar:

<https://www.britishcouncil.qa/en/about/press/working-across-cultures-new-training-launches-qatar> (მისაწვდომი იყო 12.12.2019)

თავი 3. კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ძირითადი გამოწვევები კატარის ავიახაზების მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში

3.1. კვლევის მონაწილეები/სამიზნე ჯგუფი. მონაცემთა შეგროვების

პროცესის აღწერა

სამიზნე ჯგუფად შერჩეულ იქნა კატარის ავიახაზების, როგორც ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი მულტიკულტურული კომპანიის, ბორტგამცილებლები. კომპანიის თანამშრომელთა საერთო რიცხვი, 2018 წლის ივლისის მაჩვენებლების მიხედვით, 45 ათასს აჭარბებს, აქედან უშუალოდ ბორტგამცილებელთა რაოდენობა დაახლოებით 15 ათასია და, როგორც აღვნიშნეთ, ისინი 120 ქვეყანაზე მეტს წარმოადგენენ.

ბორტგამცილებელთა უმრავლესობას შეადგენენ ინდოელები და შრი-ლანკელები, ფილიპინელები, ტაილანდელები, ჩინელები და სამხრეთ კორეელები, აღმოსავლეთ ევროპელები (ძირითადად რუმინელები, სერბები, რუსები და უკრაინელები), სამხრეთ ამერიკელები (ძირითადად - არგენტინელები, ბრაზილიელები და კოლუმბიელები) და სამხრეთ აფრიკელები. აფრიკის კონტინენტიდან ასევე დიდი რაოდენობით არიან წარმოდგენილნი ეგვიპტელები, მაროკოელები, ალჟირელები და კენიელები. დასავლეთ და ცენტრალური ევროპიდან ასევე ბევრი არიან იტალიელები, ესპანელები, ფრანგები და გერმანელები.

კითხვარი. სამიზნე ჯგუფის გამოკითხვა ჩატარდა სტრუქტურირებული კითხვარის მეშვეობით, რომელსაც თან ახლდა გაცნობითი ხასიათის მცირე ტექსტი. იგი კვლევის მონაწილეებს აცნობდა გამოკითხვის მიზნისა და ძირითადი ასპექტების შესახებ, ასევე ხაზგასმით იყო აღნიშნული კვლევის ანონიმური და კონფიდენციალური ხასიათი.

რაც შეეხება კითხვარს, ცნობილია, რომ მის საფუძველზე შესაძლებელია ოთხი სახის ინფორმაციის მოპოვება: ატრიბუტი, ქცევა, განწყობა და რწმენა. ატრიბუტი მოიცავს ინფორმაციას რესპონდენტის პიროვნული და სოციალურ-ეკონომიკური მახასიათებლების შესახებ - სქესი, ასაკი, განათლების დონე, შემოსავალი, ოჯახური მდგომარეობა, ანუ ყველაფერი, რაც კითხვარის დემოგრაფიულ ბლოკს შეადგენს. ქცევა იკვლევს რესპონდენტთა აქტივობას - თუ რა გააკეთა, რას აკეთებს ან რის გაკეთებას აპირებს. განწყობა უშუალოდ უკავშირდება შეფასებას და იკვლევს რესპონდენტის ემოციურ დამოკიდებულებას მოცემული საკითხის მიმართ. რაც

შეეხება რწმენას, ის ფასდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად მართებულად ან მცდარად მიაჩნია რესპონდენტს ესა თუ ის მოსაზრება (წულაძე 2008: 25).

კვლევის ინტერესებიდან გამომდინარე, შემუშავებულ იქნა 18 ძირითადი სახის შეკითხვა: დამოკიდებულების/განწყობის გასაზომი, ქცევით/ფსიქოგრაფიული ხასიათისა და დემოგრაფიული შეკითხვები.

პირველი და ერთადერთი ღია ტიპის შეკითხვა, რომელიც დაესვა რესპონდენტებს, გახლდათ განწყობითი ხასიათის და გულისხმობდა სიტყვიერ ასოციაციას, კერძოდ, „რომელი ერთი სიტყვით დაახასიათებდით თქვენს გამოცდილებას მრავალეთნიკურ/კულტურულად მრავალფეროვან სამუშაო გარემოში?“ ამგვარი მარტივი შეკითხვის გამოკითხვის დასაწყისშივე გამოყენებამ საშუალება მოგვცა, სწრაფად და მკაფიოდ შეგვექმნა ზოგადი წარმოდგენა რესპონდენტის დამოკიდებულების შესახებ ჩვენთვის მნიშვნელოვანი საკითხისადმი.

რესპონდენტთა დატვირთული სამუშაო გრაფიკის გათვალისწინებით, გადაწყდა, რომ კითხვარის ყველა დანარჩენი შეკითხვა ყოფილიყო დახურული ტიპის და შემოთავაზებული ვარიანტებიდან მას აერჩია მისთვის მისაღები ერთი ან რამდენიმე პასუხი. რა თქმა უნდა, ეს შეიძლება ჩაითვალოს კითხვარის სუსტ მხარედ, რამდენადაც დახურული შეკითხვები საკითხში ჩაღრმავების საშუალებას ნაკლებად იძლევა, თუმცა ისიც გასათვალისწინებელია, რომ რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენებით, როცა კვლევა ტარდება დიდ შერჩევით ერთობლიობაზე (გენერალური ერთობლიობის, ანუ საკვლევი პოპულაციის რეპრეზენტატული ნაწილი, რომელიც მონაწილეობას იღებს გამოკითხვაში და მიიჩნევა მთლიანი პოპულაციის თავისებურებათა ამსახველად), ამგვარი შეკითხვის დასმა მიზანშეწონილად ითვლება (ზურაბიშვილი 2006: 6).

კვლევისას გამოყენებულ იქნა დახურული კითხვის სხვადასხვა ფორმები, მაგალითად, ერთ-ერთი ასეთი შეკითხვის შედგენისას, რომლის მიზანი იყო დაგვედგინა, ეთანხმებიან თუ არა რესპონდენტები გარკვეულ შეხედულებებს, გამოყენებულ იქნა შეფასების 5 ბალიანი ლიკერტის სკალა („სრულიად არ ვეთანხმები“, „არ ვეთანხმები“, „მიჭირს პასუხის გაცემა“, „ვეთანხმები“ და „სრულიად ვეთანხმები“) და რანჟირების ფორმა, როდესაც რესპონდენტი ახდენს მნიშვნელობის მიხედვით - ყველაზე მნიშვნელოვანიდან ყველაზე უმნიშვნელოს მიმართულებით -

გარკვეული პუნქტების დალაგებას. კითხვარი ასევე დაკომპლექტდა მრავალი არჩევითი პასუხის შემცველი კითხვებით.

რაც შეეხება დემოგრაფიულ შეკითხვებს, დასაქმებულ ადამიანთა ინტერესებისა და უსაფრთხოების დაცვის მიზნით, პირადი მონაცემების შესავსები აუცილებელი ველი (კითხვარის ბოლო ოთხი შეკითხვა) გულისხმობდა მხოლოდ და მხოლოდ მათი ეთნიკური კუთვნილების/ნაციონალობის დასახელებას, ხოლო მათი სურვილის შემთხვევაში, ასაკობრივი ჯგუფის, სქესისა და სამუშაო გამოცდილების ხანგრძლივობის მითითებას.

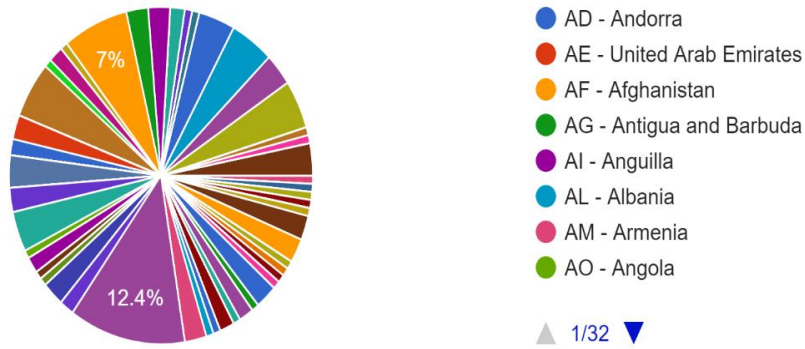
სტრუქტურირებული კითხვარის საშუალებით სულ გამოკითხულ იქნა 129 რესპონდენტი. გამოკითხვა ჩატარდა 2018 წლის 20 ნოემბრიდან 2019 წლის 15 დეკემბრის ჩათვლით. რესპონდენტთა შერჩევა მოხდა შემთხვევითობის (ე.წ. random selection) პრინციპით, რომელთაც წინასწარ შემუშავებული კითხვარის ბმული (ინგლისურ ენაზე) დაეგზავნათ ელექტრონული ფოსტისა და სოციალური ქსელის (Facebook) მისამართებზე.

აღსანიშნავია, რომ გამოკითხვაში მონაწილეთა უმრავლესობამ (125 ბორტგამცილებელმა) კითხვარი სრულად, ხოლო დანარჩენმა ნაწილობრივ შეავსო. აქვე აღვნიშნავთ იმასაც, რომ კითხვარის ბმული დაეგზავნა ბევრად მეტ ბორტგამცილებელს, თუმცა მონაწილეობის მიღებაზე გარკვეულმა ნაწილმა უარი განაცხადა, ნაწილს კი, როგორც ჩანს, ჩვენ მიერ სოციალური ქსელის მეშვეობით გაგზავნილი კითხვარის ბმული არ უნახავს.

რაც შეეხება რესპონდენტთა ნაციონალურ კუთვნილებას, კატარის ავიახაზების სამუშაო გარემოს მრავალეთნიკურობა მკაფიოდ აისახა ჩვენი რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში. გამოკითხულთა უმრავლესობა აღმოჩნდა ინდოელი (12.4%), რუმინელი (7%), ფილიპინელი (5.4%), უკრაინელი (4.7%), ტუნისელი (4.7%), მაროკოელი (3.9%) და ტაილანდელი (3.9%).

დიაგრამა 1. შეკითხვა 15.

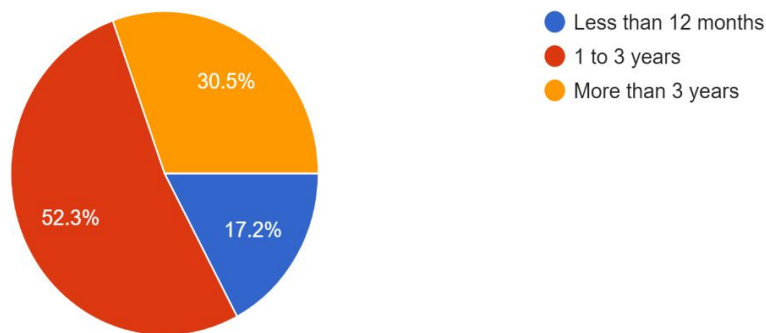
გთხოვთ, მიუთითეთ თქვენი ეროვნება



კვლევის მონაწილეთა 30.5%-ის (39 ბორტგამცილებელი) სამუშაო გამოცდილება აღემატებოდა 3 წელს, 52.3%-ის (67 ბორტგამცილებელი) შეადგენდა 1-დან 3 წელს, ხოლო დანარჩენი 17.2% (22 ბორტგამცილებელი) კომპანიაში მუშაობდა ერთ წელზე ნაკლები დროის განმავლობაში.

დიაგრამა 2. შეკითხვა 18.

გთხოვთ, მიუთითეთ კომპანიაში მუშაობის ხანგრძლივობა

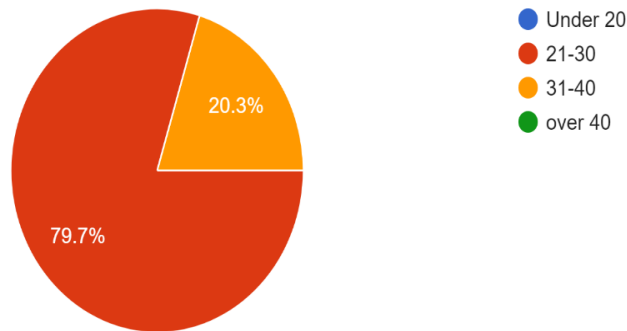


აქვე აღსანიშნავია ისიც, რომ გამოკითხულ რესპონდენტთა აბსოლუტური უმრავლესობა (79.7%/102 რესპონდენტი) აღმოჩნდა 21-დან 30 წლამდე ასაკის. ზოგადად, კატარის ავიახაზებში ბორტგამცილებლად მუშაობის მინიმალური ასაკი არის 21 წელი, ხოლო მაქსიმალური ასაკობრივი ზღვარი კომპანიას დაწესებული არ აქვს. თუმცა, როგორც წესი, კატარის ავიახაზებში დასაქმებულ ბორტგამცილებელთა უმრავლესობა 40 წელს ქვემოთაა. აქ ფაქტობრივად ვერ შეხვდებით 40 წელს გადაცილებულ ეკონომ (ე.წ. F2) ან ბიზნეს-კლასის (ე.წ. F1) ბორტგამცილებლებს. ამ ასაკობრივ ჯგუფებს ნახავთ უფრო მაღალ პოზიციებზე, ან უფროს ბორტგამცილებლებად (ე.წ. CS - Cabin Senior ან CSD – Cabin Senior Director), ან

სხვადასხვა სამსახურის მენეჯერებად. ყოფილი ბორტგამცილებლების გარკვეული ნაწილი მუშაობს ახლადაყვანილ ბორტგამცილებელთა ტრენერებად.

დიაგრამა 3. შეკითხვა 17.

გთხოვთ, მიუთითეთ თქვენი ასაკი



კვლევის დასრულების შემდეგ, მონაცემთა ვიზუალიზაციის მიზნით, შედგენილ იქნა დიაგრამები (როგორც წრიული, ისე ვერტიკალურ-სვეტოვანი და ჰორიზონტალურ-სვეტოვანი). რაც შეეხება ღია შეკითხვას, მოხდა დაფიქსირებული პასუხების დაჯგუფება და შესაბამისი კოდირება.

ჩართული დაკვირვება. ჩართული დაკვირვება მიმდინარეობდა 2015 წლის ოქტომბრიდან 2017 წლის იანვრის ჩათვლით და განხორციელდა თანმიმდევრულად, მისი სამივე ეტაპის გავლით. კერძოდ, კვლევის საწყის ეტაპზე (დაახლოებით პირველი ექვსი თვე) მოხდა **აღწერითი დაკვირვება**, რომელმაც მოგვცა კატარის ავიახაზებში არსებული ზოგადი სიტუაციის დანახვის შესაძლებლობა - „თუ რა ხდება იქ“. **ფოკუსირებული დაკვირვების ეტაპზე** (მომდევნო 6 თვე) მოხდა უშუალოდ სამიზნე ჯგუფის - კატარის ავიახაზების ბორტგამცილებელთა - ურთიერთობებზე დაკვირვება (როგორც სხვადასხვა ეროვნების კოლეგებთან, ისე კომპანიის საერთაშორისო მგზავრებთან). ჩართული დაკვირვების ამ ეტაპზე გამოიკვეთა მრავალეთნიკური სამუშაო გარემოში არსებული ძირითადი პრობლემები და გამოწვევები. მოპოვებული ფაქტობრივი მასალის საფუძველზე კი მოხერხდა სპეციფიკური კითხვარის შემუშავება, რამაც დაკვირვების მესამე, დასკვნით ეტაპზე მოგვცა საკვლევი საკითხის კიდევ უფრო დაზუსტებისა და **შერჩევითი დაკვირვების წარმოების შესაძლებლობა**. კერძოდ, ამ ეტაპზე განხორციელდა ფოკუს ჯგუფთან ინტერვიუება საკვლევი

თემის კონკრეტულ საკითხებთან დაკავშირებით, მათი შეხედულებებისა და კომენტარების მიღების მიზნით. თუმცა, მისი არაფორმალური და არასტრუქტურირებული ხასიათის გამო, უფრო სწორი იქნება, თუ ინტერვიუების ნაცვლად გამოვიყენებთ სიტყვას *გასაუბრება*, რამდენადაც ამ კონკრეტული მეთოდის (ინტერვიუების) ფორმალიზება, წინასწარ შეთანხმება და მისი დიქტოფონზე ჩაწერა შეუძლებელი იყო, სამუშაო პირობებიდან გამომდინარე. თანაც, როგორც დასაწყისშივე აღვნიშნეთ, მე გახლდით კომპანიის ერთ-ერთი (და იმ დროისათვის ერთადერთი ქართველი) თანამშრომელი, მათივე კოლეგა, ანუ კატარის ავიახაზების ბორტგამცილებელი, რომელიც ჩვეულებრივად ასრულებდა თავის ძირითად საქმიანობას და, შესაძლებლობიდან გამომდინარე, სამუშაო პროცესში არსებულ თავისუფალ დროს უთმობდა ფოკუს ჯგუფის წევრებთან დისკუსიას წინასწარ მოფიქრებული მონახაზისა და სადისკუსიო კითხვების მიხედვით. ეს ატარებდა თავისუფალი გასაუბრების ხასიათს, თუმცა მისი მიზანი თავიდანვე იყო გამჟღავნებული და, შესაბამისად, თითოეულმა რესპონდენტმა იცოდა, რომ მე ვაწარმოებდი სადოქტორო კვლევას მულტიკულტურულ გარემოში კულტურათაშორისი კომუნიკაციის დროს წარმოქმნილი ძირითადი პრობლემების გამოვლენისა და მათი დაძლევის გზების შესახებ.

ჩართული დაკვირვების მთავარი უპირატესობა, როგორც მეცნიერები აღნიშნავენ, მისი პირდაპირობაა. ის საშუალებას გვაძლევს, შევისწავლოთ ჩვენთვის საინტერესო ქცევა მის ბუნებრივ გარემოში, ანუ როდესაც იგი უშუალოდ ხდება და თანაც ისე, რომ თავიდან ავიცილოთ ხელისშემშლელი ფაქტორები, როგორცაა, მაგალითად, რესპონდენტების ხელოვნურობა (ნაჩმიასი 2009: 297). ასეთი ხელოვნურობა, ვფიქრობთ, შევამცირეთ აღწერითი და ფოკუსირებული დაკვირვების ეტაპებზე, როდესაც ბორტგამცილებლები, უბრალოდ, ვერ აცნობიერებდნენ, რომ დაკვირვების ობიექტები იყვნენ. ჩვენ ამ გზით ასევე დავაკვირდით მრავალეთნიკური სამუშაო გარემოს გავლენას სამიზნე ჯგუფზე, რამაც მოგვცა ამ უკანასკნელთა ქცევის შინაარსობრივი ანალიზის შესაძლებლობა.

ინტერვიუება. პანდემიის პირობებში კულტურათაშორისი კომუნიკაციის დროს წარმოქმნილი ძირითადი პრობლემებისა და ბარიერების გამოსავლენად, ჩვენ გამოვიყენეთ მონაცემთა შეგროვების თვისებრივი მეთოდი - ინტერვიუება.

რამდენადაც ჩვენთვის საინტერესო იყო დასაკვირვებელი ფენომენის სუბიექტური ცოდნა, გამოცდილება, პრაქტიკა, მოტივაცია, განწყობა და დამოკიდებულებები (ანუ ის, რაც სტანდარტიზებული კითხვარის მეშვეობით არ გადმოიცემა), სამიზნე ჯგუფი გამოიკითხა ნახევრად სტრუქტურირებული კითხვარის საშუალებით - ე.წ. „ნარატიული ინტერვიუს“ მეთოდით, რაც განვახორციელეთ სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფის „გუგლ ჰენგაუთის“ (Google Hangout) საშუალებით.

რესპონდენტთა შერჩევა მოხდა არა შემთხვევით, არამედ მიზნობრივად, ნაციონალური კვლევითი შერჩევის პრინციპით. სამიზნე ჯგუფი გამოიყო ეთნიკური კუთვნილების საფუძველზე და ინტერვიუებისთვის შერჩეულ იქნა სხვადასხვა ეროვნების (კერძოდ, ინდოელი, ფილიპინელი, იაპონელი, სამხრეთ კორეელი, მაროკოელი, ფრანგი, გერმანელი, ესპანელი, სერბი, რუმინელი, მაკედონიელი, ქართველი, არგენტინელი და ბრაზილიელი) 25 და ჩინური წარმომავლობის 10 (მათ შორის 3 ჰონგკონგელი) ბორტგამცილებელი.

წინასწარ შემუშავებულ იქნა სადისკუსიო გეგმა, ანუ სავარაუდო კითხვებისა და მათი სასურველი თანმიმდევრობის წერილობითი მონახაზი, რომელიც დამეხმარა ინტერვიუს პროცესის გაკონტროლებაში. სიღრმისეული ინტერვიუ მთლიანად ღია კითხვებზე დაყრდნობით წარიმართა და მოიცავდა დამოკიდებულების/განწყობის გასაზომ და ქცევით/ფსიქოგრაფიული ხასიათის შეკითხვებს ჩემთვის საინტერესო საკითხის გარშემო.

აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ინტერვიუების პროცესი ატარებდა ნებაყოფლობით ხასიათს, მისი მიზანი ამჯერადაც თავიდანვე იყო გამჟღავნებული და, შესაბამისად, თითოეულმა რესპონდენტმა იცოდა, რომ მე ვაწარმოებდი სადოქტორო კვლევას პანდემიის პირობებში კულტურათაშორისი კომუნიკაციის დროს წარმოქმნილი ძირითადი პრობლემების გამოსავლენად.

პირველი შეკითხვა, რომელიც დაესვა ყველა რესპონდენტს, გახლდათ განწყობითი ხასიათის და მიზნად ისახავდა ზოგადი წარმოდგენის შექმნას რესპონდენტის დამოკიდებულებაზე ჩვენთვის მნიშვნელოვანი საკითხისადმი - როგორია პანდემიის გავლენა კომუნიკაციის პროცესზე. ამ საკითხის გარშემო კითხვების ფორმულირება მოხდა შემდეგი სახით: რა ძირითადი გამოწვევის წინაშე დააყენა ისინი ახალი კორონავირუსის ფონზე შემოღებული ნორმებისა და

რეგულაციების გათვალისწინებამ (მაგალითად, ფიზიკური დისტანციის დაცვა თვითმფრინავის ბორტზე ყოფნისას, სადაც რეალურად ეს რთულად დასაცავი და ზოგჯერ შეუძლებელია)? აქ გვინტერესებდა, რამდენად იყო სახეშეცვლილი (დაკლებული ან საერთოდ გამქრალი) *სხვასთან* ინტერაქციის კორონამდელი სურვილი და მოტივაცია. ასევე, რამდენად შეაფერხა პანდემიის პირობებმა, ერთი მხრივ, საკუთარ კოლეგებთან (ბორტამცილებლებთან და კომპანიის სხვა თანამშრომლებთან) და, მეორე მხრივ, კომპანიის საერთაშორისო მომხმარებლებთან/მგზავრებთან კომუნიკაცია? აქვე, უშუალოდ ინტერვიუების პროცესში, საუბარი შეეხო კოვიდ 19-ის ფონზე გაჩენილ სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებულ სიტყვით ასოციაციებს. საკითხში ჩალრმავების მიზნით, დისკუსიის პროცესში რესპონდენტებს ვთხოვეთ მათ მიერ გამოთქმული მოსაზრებების გამყარება კონკრეტული მაგალითებით.

ჩვენთვის არსებითად მნიშვნელოვანი იყო ახალი კორონავირუსის ფონზე გაჩენილი რასობრივი დისკრიმინაციის საკითხის განხილვა და არსებული გამოწვევის ჩვენება კატარის ავიახაზების მაგალითზე, რომლის თანამშრომელთა ერთ-ერთი უდიდესი ეთნიკური ჯგუფი, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, სწორედ ჩინური წარმომავლობისაა. კერძოდ, ჩვენ გვინტერესებდა, რამდენად შესამჩნევი იყო ჩინელების მიმართ დამოკიდებულების ცვლილება და ქსენოფობიური განწყობა კორონავირუსის აფეთქების როგორც თავდაპირველ ეტაპზე (ვუჰანის ამბების აქტუალობისას), ისე მოგვიანო პერიოდში. შესაბამისად, ინტერვიუებისას დაისვა შემდეგი ქვეკითხვები: გამოვლინდა თუ არა დისკრიმინაციის კონკრეტული ფაქტები ჩინელ მგზავრებთან ან უშუალოდ ჩინელ კოლეგებთან ურთიერთობისას? შეიცვალა თუ არა რასობრივი დისკრიმინაციის ხარისხი - გაღრმავდა თუ პირიქით, შერბილდა ან საერთოდ გაქრა ქსენოფობია და უნდობლობა ამ კონკრეტული ეთნიკური ჯგუფის მიმართ? ჩინელ რესპონდენტებთან აქ დამატებით გვქონდა შემდეგი ფსიქოგრაფიული ხასიათის შეკითხვები: ჰქონდათ თუ არა პირადად უხერხულობისა და თავის მართლების მომენტები სამუშაო პროცესის/ფრენის დროს კოლეგებთან და მგზავრებთან ურთიერთობისას? უგრძნიათ თუ არა რაიმე სახის განსჯითი დამოკიდებულება სხვა ეროვნების კოლეგებისა თუ მგზავრების მხრიდან?

ინტერვიუს მესამე, დასკვნითი ნაწილი, მიზნად ისახავდა გაგვეგო რესპონდენტთა შეფასებითი დამოკიდებულება - როგორია მათი წინასწარგანწყობა და მოლოდინი (ნეგატიური თუ პოზიტიური) მსოფლიოს ახლებური პოსტ-პანდემიური მოწყობის თაობაზე. ამავე კონტექსტში დავსვით ქვეკითხვები: რა ასწავლათ, რა გამოცდილება შესძინათ კორონავირუსის პანდემიამ? რა შეცვალეს? რა გადააფასეს?

როგორც აღვნიშნეთ, სულ გამოკითხულ იქნა 35 რესპონდენტი, ამათგან უმრავლესობის სამუშაო გამოცდილება აღემატებოდა 5 წელს. პირველი ინტერვიუ ჩატარდა 2020 წლის 30 ოქტომბერს, ბოლო - ამავე წლის 5 დეკემბერს. ინტერვიურების პროცესი დაახლოებით 40-50 წუთს გრძელდებოდა (თითო საკითხს ეთმობოდა საშუალოდ 15 წუთი). ინტერვიუს დასრულების შემდეგ, მონაცემთა ვიზუალიზაციის მიზნით, მოხდა მიღებული ემპირიული მასალის ტრანსკრიპტების კოდირება, ე.წ. „გაშიფვრა“.

3.2. მონაცემთა დამუშავება და ანალიზი

ნებისმიერი მრავალეთნიკური სამუშაო გარემო, მათ შორის კატარის ავიახაზები, სავსეა კულტურათაშორისი განსხვავებების ნიადაგზე აღმოცენებული გაუგებრობებით - ინტერკულტურული ინციდენტებით. კატარის ავიახაზების მიერ წარმოებული კამპანია (“Unity in Diversity”) სწორედ ამ გაუგებრობების აღმოფხვრისა და მათი მინიმუმამდე დაყვანისკენაა მიმართული. ჩვენ შევეცდებით, ჩვენ მიერ მოპოვებული მასალების, კერძოდ, ინტერნეტ გამოკითხვა-ანკეტირებისა თუ თვისებრივი კვლევის (ჩართული დაკვირვება, ინტერვიუება) შედეგად მიღებული მონაცემების დაჯგუფებას და გაანალიზებას დროის ორ განსაზღვრულ მონაკვეთში - პანდემიამდე და პანდემიის (კოვიდ 19) პერიოდში.

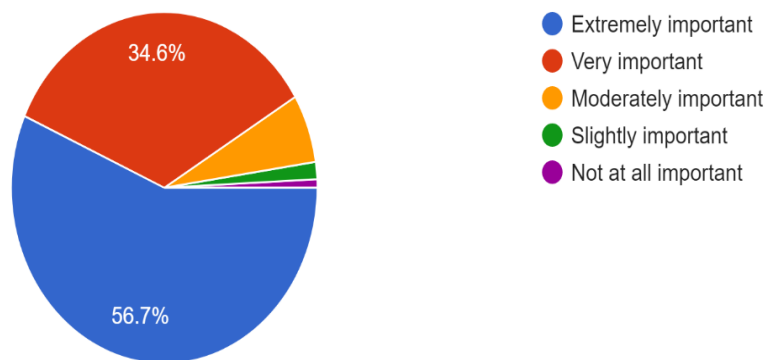
3.2.1. კულტურათაშორისი კომუნიკაციის გამოწვევები პანდემიამდელი პერიოდის კატარის ავიახაზების მაგალითზე

ჩვენს კვლევაში მონაწილე ყველა რესპონდენტი თანხმდება იმაზე, რომ მულტიკულტურულ სამუშაო გარემოში ეფექტიანი კომუნიკაციისათვის აუცილებელია კულტურათაშორისი განსხვავებების გათვალისწინება, რაც, პირველ რიგში, გულისხმობს კულტურათა თვითმყოფადობის, თანაბარუფლებიანობისა და

მათი ლეგიტიმურობის აღიარებას. კერძოდ, რაოდენობრივი მეთოდით გამოკითხული ყველა რესპონდენტი (გარდა ერთისა) მიიჩნევს, რომ ისეთ დინამიურ და კულტურულად მრავალფეროვან კომპანიაში, როგორც კატარის ავიახაზებია, ნორმალური და ეფექტიანი მუშაობისათვის მნიშვნელოვანია (56.7%/72 ბორტგამცილებლისთვის უკიდურესად მნიშვნელოვანი, 34.6%/44 ბორტგამცილებლისთვის - ძალიან მნიშვნელოვანი, 6.3%/8 ბორტგამცილებლისთვის - მნიშვნელოვანი, 1.6%/2 ბორტგამცილებლისთვის - ნაკლებად მნიშვნელოვანი) კულტურული ცნობიერების მაღალი ხარისხი (High degree of cultural awareness).

დიაგრამა 4. შეკითხვა 14.

ისეთ დინამიურ და კულტურულად მრავალფეროვან კომპანიაში, როგორც კატარის ავიახაზებია, ნორმალური და ეფექტიანი მუშაობისათვის რამდენად მნიშვნელოვანია კულტურული ცნობიერების მაღალი ხარისხი?



ამ შედეგებს ამყარებს თვისებრივი კვლევის მეთოდით გამოკითხულ ბორტგამცილებელთა შეფასებებიც. მაგალითად, მელბურნელმა (ავსტრალია) ბორტგამცილებელმა ედნამ საუბრისას აღნიშნა, რომ სხვა ეროვნების კოლეგებთან ურთიერთობისას ის ყოველთვის ითვალისწინებს იმ ფაქტს, რომ მისი კოლეგის განსხვავებული შეხედულება შეიძლება კულტურათა შორის არსებული განსხვავებიდან გამომდინარეობდეს; რომ ის ყოველთვის ისმენს სრულიად საწინააღმდეგო თვალსაზრისსაც კი, არ შეურაცხყოფს მას და აღიარებს, რომ თითოეული ადამიანის უფლებაა ფიქრობდეს და აზროვნებდეს ისე, როგორც მას სურს, რომ ეს მისი პირადი არჩევანია. ასევე საინტერესოა ჩემი კოლეგის და ინდოელი მეგობრის რუპალის შეფასებაც. ერთ-ერთი მორიგი უსაფრთხოების ტრენინგის დროს

მან მკითხა, თუ როგორ მიდიოდა ჩემი სადოქტორო კვლევა (ის გაცნობის დღიდანვე დაინტერესებული იყო ჩემი საკვლევი თემით და არაერთხელ გაუწევია კიდევ დახმარება), შემდეგ კი საუბარი თავისთავად დავიწყეთ ჩვენს ტრადიციებზე, რომლებიც, რუპალის თქმით, „ზოგისთვის შეიძლება უფრო ღრმაა, ზოგისთვის მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი, თუმცა ფაქტია, რომ ჩვენ ეს ტრადიციები ერთმანეთისაგან განგვასხვავებს“. ასევე შევხეთ ინდოელთა ჩაცმის ჩვენგან სრულიად განსხვავებულ სტილს, მისალმების თავისებურ მანერას, მოახლოებული დივალის (სინათლის ფესტივალი, ინდური ახალი წელი) სამზადისს. ბოლოს კი დასძინა: „როგორც თავად ხედავ, ეს არ გვიქმნის ბარიერს ერთად მუშაობისთვის, პირიქით, უფრო საინტერესოს ხდის ურთიერთობას და გვასწავლის ბევრად მეტს როგორც საკუთარი, ისე უცხო კულტურის შესახებ. რა თქმა უნდა, ეს განსხვავებები ზოგჯერ შეიძლება კონფლიქტის მიზეზიც გახდეს, თუმცა, ვფიქრობ, აქ მეტ-ნაკლებად ყველას გაცნობიერებული აქვს მრავალეთნიკურობა, როგორც ჩვენი სამუშაოს სპეციფიკა, წინააღმდეგ შემთხვევაში აქ მუშაობა ჩემთვის, შენთვის და, დარწმუნებული ვარ, სხვისთვისაც შეუძლებელი იქნებოდა“.

კითხვა #1

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, რესპონდენტთა რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში დასმული ერთადერთი ღია ტიპის შეკითხვა გახლდათ განწყობითი ხასიათის და გულისხმობდა სიტყვიერ ასოციაციას: „რომელი ერთი სიტყვით დაახასიათებდით თქვენს გამოცდილებას მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში?“.

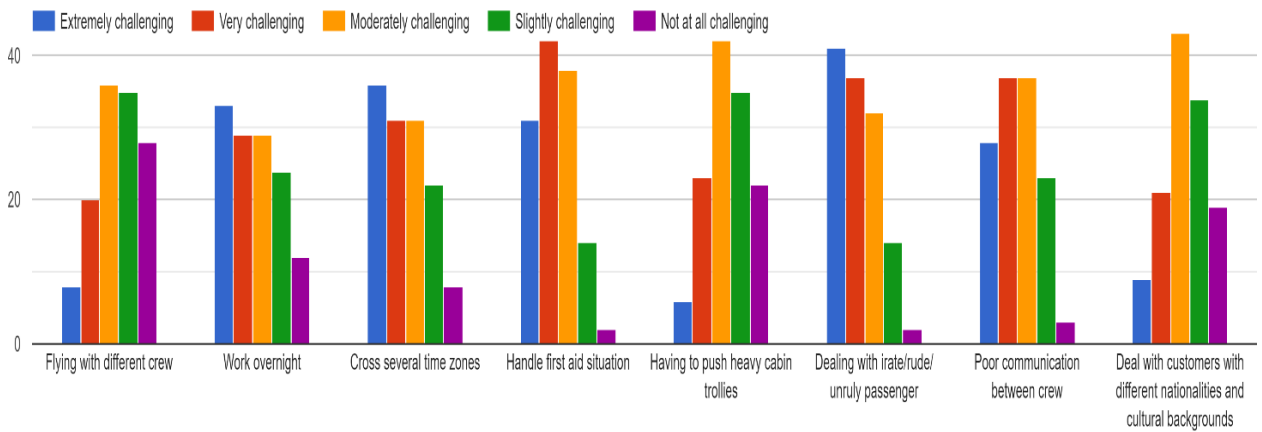
დიაგრამა 5. შეკითხვა 1.

რომელი ერთი სიტყვით დაახასიათებდით კატარის ავიახაზებში მუშაობით მიღებულ გამოცდილებას?

უნიკალური შესაძლებლობის მიღმა მძიმე შრომა და ზოგჯერ ფიზიკურად თუ მენტალურად გაუსაძლისი ყოველდღიურობა დგას. ეს მკაფიოდ აისახა როგორც თვისებრივი, ისე რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში მიღებული შედეგებითაც. ღამით მუშაობა, განსხვავებული კლიმატური და დროის სარტყლების ხშირი გადაკვეთა და მასთან დაკავშირებული ე.წ. “Jet Lag” - ორგანიზმის ბიოლოგიური რიტმის დარღვევა, პირველადი სამედიცინო დახმარების გაწევა, უმართავ ან უხეშ მგზავრებთან გამკლავება, მძიმე ხელბარგის აწევა და მათი სათავსოში (ე.წ. Overhead Bin) მოთავსება - ეს ბორტგამცილებლების ყოველდღიური რუტინის მცირე ჩამონათვალია. ამ ყველაფერთან ერთად, ყოველი ახალი მიმართულებით ფრენისას განსხვავებულ კოლეგებთან ერთად მუშაობა (რომელთა რაოდენობა ფრენის მიმართულებისა და თვითმფრინავის მოდელის მიხედვით მერყეობს მინიმუმ 4-6 და მაქსიმუმ 16-18 ბორტგამცილებელს შორის) მათთან კომუნიკაციისას განსაკუთრებულ სიფრთხილეს და ადაპტაციის უნარს მოითხოვს.

დიაგრამა 6. შეკითხვა 6.

თქვენი გამოცდილებით, რა მიგაჩნიათ ბორტზე მუშაობის ყველაზე რთულ და ყველაზე მარტივ მხარეებად?

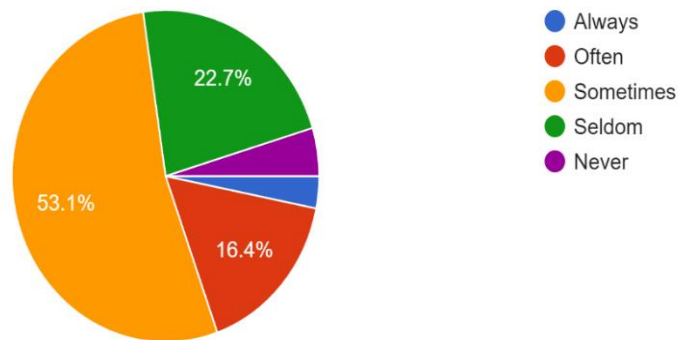


რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში მიღებული შედეგები გვიჩვენებს, რომ ბორტგამცილებლების უმრავლესობა მუშაობის პროცესში აწყდება კომუნიკაციის პრობლემებს სხვა კულტურის წარმომადგენელ კოლეგებთან და მგზავრებთან (ამათგან 3.1%/4 რესპონდენტი - ყოველთვის, 16.4%/21 რესპონდენტი - ხშირად,

53.1%/68 რესპონდენტი - ზოგჯერ, 22.7%/29 რესპონდენტი კი იშვიათად), რაც შეეხება დანარჩენ 4.7%/6 რესპონდენტს, მათ ეს პრობლემა, როგორც ჩანს, საერთოდ არ აწუხებთ.

დიაგრამა 7. შეკითხვა 7.

რამდენად ხშირად აწყდებით პრობლემებს/გამოწვევებს სამუშაო პროცესში (ბორტზე) კულტურულად განსხვავებულ კოლეგებთან/მგზავრებთან კომუნიკაციისას?



ასევე, როგორც თვისებრივი გზით მოპოვებულმა მონაცემებმა აჩვენა, ბორტგამცილებლებს ზოგჯერ ექმნებათ პრობლემები სხვა ეროვნების კოლეგებთან თანაცხოვრებისას (კატარის ავიაკომპანიის წესის თანხმად, ბორტგამცილებლები ცხოვრობენ მათთვის სპეციალურად აშენებულ საერთო საცხოვრებლებში (ე.წ. Crew City), სადაც ორი ან მაქსიმუმ სამი ბორტგამცილებელი იზიარებს საერთო მისაღებს, სამზარეულოს და აბაზანას, რა თქმა უნდა, სქესის დიფერენცირების მკაცრი დაცვით). მაგალითად, ერთ-ერთი მოლდოველი ბორტგამცილებლის იოანას თქმით, მას სერიოზული პრობლემა ჰქონდა მის მაღაიზიელ კოლეგასთან მიასთან თანაცხოვრებისას. პრობლემას გამოწვეული იყო არა პიროვნული შეუფუებლობით, არამედ კულტურული სხვაობით. კერძოდ, მას აღიზიანებდა მაღაიზიური სანელებლები, რომელსაც მია ხშირად, კვირაში ერთხელ მაინც, იყენებდა. იოანას თქმით, მათ იმდენად აუტანელი და მძაფრი სუნი ჰქონდათ, რომ თითქმის ორი დღე ოთახის განიავებითაც ვერ აქრობდა. ეს პრობლემა, ერთი შეხედვით, შეიძლება უბრალო და ცოტა სასაცილოც კი ჩანდა, თუმცა ფაქტია, იოანას ის ძალიან აწუხებდა და სერიოზულ პრობლემას უქმნიდა. როგორც თავად აღნიშნა საუბრისას, მან ბევრ კოლეგას ჰკითხა რჩევა, თუ როგორ აეხსნა მიასთვის ისე დელიკატურად და

ტაქტიანად, რომ მას არ წყენოდა. როგორც თავადვე აღიარა, „ერთხანს გადაწყვეტილი მქონდა მეთქვა და წერტილი დამესვა ამ პრობლემისთვის, თუმცა ვერასდროს შევარჩიე სასურველი მომენტი, რაც უფრო მეტს ვფიქრობდი, მით უფრო მიჭირდა. ის ისეთი ბედნიერი იყო სამზარეულოში ტრიალისას, დამღლევი სამუშაო გრაფიკის შემდეგ მისთვის ეს ერთგვარი განტვირთვა იყო, ვხედავდი, როგორი სიყვარულით ამზადებდა ხოლმე ამ ტრადიციულ მაღაზიურ კერძებს, მეც რამდენჯერმე შემომთავაზა... უბრალოდ, ჩემი მხრიდან მისი აკრძალვის მოთხოვნა ძალიან უხერხული იქნებოდა“.

აქვე აღვნიშნავთ, რომ კატარის ავიახაზებზე ჩატარებული კვლევის შედეგების მიხედვით, კულტურათა ურთიერთობის პროცესში საკმაოდ მნიშვნელოვან ბარიერად გვევლინება სხვადასხვა სახის ემოციური ინტელექტის არსებობა. აქ იგულისხმება ის, რომ სხვადასხვა კულტურა განსხვავებულად განსაზღვრავს იმას, თუ რამდენად თავშეკავებით ან ღიად უნდა გამოიხატოს ემოციები. როგორც ნაშრომის თეორიულ ნაწილში, კულტურათა კლასიფიცირებისას დავინახეთ, კულტურებს შორის აღნიშნული განსხვავებულობა განაპირობებს კომუნიკაციის სხვადასხვაგვარ სტილს და ზოგიერთი მკვლევარი ამის აღსანიშნად ცალკე განზომილებასაც გამოყოფს (მაგალითად, ედუარდ ჰოლი, რიჩარდ ლუისი, ფონს ტრომპენაარსი). სხვა ცნობილმა კვლევებმაც (მაგალითად, ეკმანისა და ფრიზენის (Ekman & Friesen, 1976), უოლბოტისა და შერერის (Wallbott, H. G., & Scherer, K. R., 1995) ექსპერიმენტები, მარკუსისა და კიტაიამას (Markus and Kitayama, 1991), დევიდ მაცუმოტოს (David Matsumoto, 1989) კვლევები) დაადასტურა, რომ კულტურა დიდ გავლენას ახდენს ადამიანის ემოციურ რეაქციებზე. მეტიც, ეს გავლენა იმდენად სერიოზულია, რომ მისი საშუალებით გარკვეულ დონეზე ეთნიკური ჯგუფის წარმომადგენელთა გარჩევაც კი ხდება შესაძლებელი.²⁵ მართლაც, როგორც რაოდენობრივი კვლევის შედეგებმა აჩვენა,

²⁵ იხ. Ekman P., Friesen, W.V., Unmasking the Face: a guide to recognizing emotions from facial expressions, 2003, file:///C:/Users/1/Downloads/04_2011_Paul_Ekman_Wallace_Friesen_Unma.pdf; Scherer K. R., Wallbott H. G. et al. Emotional Experience in Cultural Context: a comparison between Europe, Japan, and the United States, 1988, http://www.davidmatsumoto.com/content/1988_Scherer_Walbott_Matsumoto_Kudoh.pdf; Scherer K. R., Wallbott H. G. Evidence for Universality and Cultural Variation of Differential Emotion Response Patterning, 1994, <http://www.davidmatsumoto.com/content/1994%20Evidence%20for%20universality%20and%20Cultural%20Variation.pdf>; Markus H. R., Kitayama S. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation, 1991, <https://web.stanford.edu/~hazelm/publications/1991%20Markus%20Kitayama%20Culture%20and%20the%20s>

გამოკითხულთა უმრავლესობა ეთანხმება მოსაზრებას, რომ „ფილიპინელები სულ გაღიმებულები დადიან“, „იტალიელები ხმაურიანი და ექსპრესიულები არიან“, „იაპონელი ხალხი ძალიან წყნარი და ზრდილობიანია“.

ფოკუსირებული დაკვირვების ეტაპზეც მკაფიოდ გამოიკვეთა, რომ ზოგიერთი ეროვნების ბორტგამცილებლები მინიმალურად იყენებენ სხეულის ენას (მაგალითად, ბრიტანელი და იაპონელი ბორტგამცილებლები), მაშინ როდესაც ზოგიერთი ბორტგამცილებლების ვერბალურ კომუნიკაციას მუდმივად ახლავს გარკვეული სახის მიმიკა და ქესტიკულაცია (მაგალითად, ესპანელი, იტალიელი და სამხრეთ ამერიკელი ბორტგამცილებლები). მათი ეს ექსპრესიულობა ბორტზე საკმაოდ თვალშისაცემია და შესაბამისად, გასაკვირი არაა, რომ ეს მათ მიმართ არსებულ სტერეოტიპებშიც აისახება. ჩემთან საუბრისას არგენტინელმა კარლამ აღნიშნა, რომ მისი ემოციურობა და გახსნილობა უმეტესად ხელისშემშლელია კოლეგებთან ურთიერთობისას: *„მუდმივი შინაგანი დამაბულობა მაქვს, მიუხედავად იმისა, რომ ზოგადად გახსნილი ადამიანი ვარ და ურთიერთობის პრობლემა არასდროს შემქმნია. აქ მუშაობისას მაქვს მომენტები, როცა არ ვიცი, როგორ მოვიქცე. მაქსიმალურად ვცდილობ, ვაკონტროლო საკუთარი თავი და ჩემი ემოციური მხარე, რადგან ამას არაერთხელ შეუქმნია ჩემთვის პრობლემა როგორც კოლეგებთან, ისე მგზავრებთან ურთიერთობისას. ვიცი, რომ ზედმეტი არც გახსნილობა ვარგა და არც ჩაკეტილობა, თუმცა მიჭირს შუალედის მოძებნა. დავიბენი, ხშირად ვფიქრობ, რომ დავბრუნდე და ისევ ბუენოს-აირესში ვიმუშავო“.*

თვისებრივმა კვლევამ აჩვენა, რომ *სხვასთან* კომუნიკაციის პროცესში ქესტების მცდარი ინტერპრეტაცია ხშირად უხერხულ სიტუაციას ქმნის. ერთი შეხედვით ყველასთვის უნივერსალური ქესტიცი კი, როგორცაა თავის გვერდზე გაქნევა, რომელიც უმეტეს კულტურებში არა-ს, უარყოფის აღსანიშნავად გამოიყენება, არ არის საყოველთაო და თანდაყოლილი. ჩვენთან საუბრისას იტალიელმა რესპონდენტმა მათეომ სწორედ ამ საკითხის გათვალისწინების აუცილებლობაზე ისაუბრა: *„სერვისის*

elf.pdf; Matsumoto D., Cultural Influences on the perception of Emotion, 1989, <http://www.davidmatsumoto.com/content/1989%20Cultural%20Influences%20on%20the%20Perception%20of%20Emotion.pdf>

დროს, რომ დავრწმუნდე, რომ ყველაფერი წესრიგშია და ჩემი ზონის მგზავრები²⁶ კმაყოფილი არიან, შეძლებისდაგვარად ვცდილობ, მათ გამოველაპარაკო ან უბრალოდ მაინც ვკითხო, თუ ყველაფერი კარგადაა (“Is everything ok?”). თავიდან, ამ კითხვის დასმის დროს, ბუნებრივად ვაყოლებდი ხელით ჟესტიკულაციას (გულისხმობს ცერითა და საჩვენებელი თითით შეკრულ რგოლს, რომელიც, როგორც წესი, ok-ის აღსანიშნად გამოიყენება), სანამ CS-მა არ შემამჩნია და მოგვიანებით შენიშვნა მომცა. ეს ჟესტი შეიძლება ზოგიერთი ქვეყნის წარმომადგენლისთვის (განსაკუთრებით კი მუსლიმურ და შუა აღმოსავლეთის ქვეყნებში) შეურაცხმყოფელი აღმოჩნდეს... მართლაც, რამდენი რამეა გასათვალისწინებელი, როცა ბორტგამცილებელი ხარ“.

სხეულის ენის არასწორი ინტერპრეტაციის უსიამოვნო შედეგები ძალიან კარგად ჩანს დოროთის მიერ მოყვანილ მაგალითშიც: „მახსოვს, ფრენა ახალი დაწყებული მქონდა. ლონდონში მივფრინავდით. ბეიჯუზე სახელის ნაცვლად ჯერ კიდევ “Trainee” (სტაჟიორი) მეწერა. მომსახურების დრო რომ დადგა (მომსახურებაში ბორტგამცილებლები გულისხმობენ საკვების დარიგების პროცესს), ჩვეულებისამებრ, ხელი მოვკიდე ჩემთვის წინასწარ გამზადებულ საგორავებელ ურიკას და დავიწყე მომსახურება. ინდოელ ოჯახთან შევჩერდი და ვიკითხე, სურდათ თუ არა ყავის ან ჩაის დალევა. მას შემდეგ, რაც მათგან პასუხად უარი მივიღე, მომდევნო მომხმარებელთან გადავინაცვლე. სერვისი დამთავრდა, ყველაფერმა მშვიდობიანად ჩაიარა და მეც ამოვისუნთქე. უკვე დასაფრენად ვემზადებოდით, რომ CS-მა (Cabin Senior) გამომიძახა და მითხრა, რომ ერთ-ერთ ინდოელ მომხმარებელს ჩემ მიმართ საყვედური გამოუხატავს და საკმაოდ მკაცრი ტონით მირჩია, სამომავლოდ უფრო პასუხისმგებლობით მოვკიდებოდი ჩემ მიერ არჩეულ საქმიანობას. იმდენად გავოცდი, თავის მართლებაც კი ვერ დავიწყე. დარწმუნებული ვიყავი, რომ ყველას სათანადოდ მოვემსახურე. როგორც საბოლოოდ გაირკვა, მე არასწორად გავიგე ყავისა და ჩაის შეთავაზებისას ინდოელი ოჯახისგან მიღებული უარი. მათ თანხმობის ნიშნად თავი არა ვერტიკალურად, როგორც ჩვენთან არის მიღებული, არამედ საპირისპიროდ, ჰორიზონტალურად გააქნიეს. მახსოვს, ეს იყო ერთ-ერთი პირველი შოკი, რაც კატარის ავიახაზებში მუშაობის დროს განვიცადე და, ამავე დროს, ერთგვარი გულისწყრომა

²⁶ ბორტზე თითოეულ ბორტგამცილებელს, თვითმფრინავის კონფიგურაციიდან და საკუთარი პოზიციიდან გამომდინარე, თავისი ზონა აქვს წინასწარ განსაზღვრული: ის შეიძლება იყოს მარჯვენა ან მარცხენა ფრთის L1/R1, L2/R2, L3/R3 და ა.შ. ბორტგამცილებელი.

საკუთარი თავის მიმართ. რა თქმა უნდა, დამშვიდობებისას ვეცადე გამომესწორებინა ჩემი „უცოდინრობით“ დაშვებული შეცდომა და მოვიბოდიშე, თუმცა დღემდე მწარე გამოცდილებად მახსენდება ის დღე“ (დოროთი, სვაზილენდიდან).

კულტურათაშორისი განსხვავებებით გამოწვეული ინტერკულტურული გაუგებრობის მიზეზად კატარის ავიახაზებში ასევე ხშირად გვევლინება სივრცისადმი სხვადასხვაგვარი დამოკიდებულება. სწორედ ამ განსხვავებულობის განსაკუთრებულ მნიშვნელობაზე საუბრობდა ედუარდ ჰოლი წიგნში „მდუმარე ენა“, სადაც კულტურათა ტიპოლოგიის ერთ-ერთ მთავარ კრიტერიუმად ტერიტორიალიზმი შემოიტანა. ტერიტორიალიზმის სხვადასხვაგვარი აღქმა განსაკუთრებით თვალშისაცემი ხდება ბორტზე ყოფნისას, როცა ისედაც შეზღუდულ, ლიმიტირებულ სივრცეში ვიღაც სხვა იჭრება და არღვევს „პირადი სივრცის უხილავ დამცავ რგოლს“. ამავე ჯგუფის ინტერკულტურული გაუგებრობის - ინციდენტის მიზეზად შეგვიძლია მივიჩნიოთ მზერით კონტაქტის (თვლებში ყურება) სხვადასხვაგვარი აღქმა, რომელიც ასევე კულტურით არის განპირობებული.

ამ მხრივ საინტერესოა შემდეგი ინციდენტი თვისებრივი კვლევის მონაცემებიდან: „პოზიციების განაწილების მომენტში ყველაზე მეტად Galley-ის (სამზარეულო თვითმფრინავის ბორტზე) პოზიციას ვუფრთხი. გულში ვამბობ, - დმერთო, ოღონდაც ეს არ შემხვდეს! ვიცი, ყველა ასეა, არადა თითქოს მარტივია, აკეთო შენი საქმე და მგზავრებთან ნაკლებად გქონდეს შეხება. სინამდვილეში ყველაზე რთული და დამღლეო პოზიციაა. განსაკუთრებით მაშინ, თუ დამწყები, გამოუცდელი ბორტგამცილებელი ხარ. მართალია, სხვა კოლეგები უმეტესწილად გეხმარებიან, მაგრამ ეს დახმარება კიდევ უფრო გაღიზიანებს: ყველა შენს საქმეში ერევა, გასწავლის, გისწორებს... ცდილობ, თავი შეიკავო და სხვას არ აწყენინო, მაგრამ სინამდვილეში გირჩენია მარტო იყო... განსაკუთრებით თუ ეარბას A320 ან სხვა ე.წ. narrow-body (single-aisle) თვითმფრინავის მოდელია. სივრცე არ გყოფნის, ერთი სული გაქვს, იქვე გვერდით არსებული კარი გამოაღო და გაიქცე. თუ დააკვირდები, ყველაზე მეტი კონფლიქტი სწორედ სერვისის მომზადების დროს, ანუ სამზარეულოში ხდება“ (ჰანა, ავსტრალიიდან).

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მე თავად გახლდით კომპანიის ერთ-ერთი თანამშრომელი. შესაბამისად, ისევე როგორც თითქმის ყველა ბორტგამცილებელი,

მუშაობის პროცესში მეც არაერთი კულტურული ინციდენტის მოწმე და მონაწილე გავმხდარვარ. არის შემთხვევები, რომელიც არასდროს გავიწყდება: *მახსოვს, პარიზში მივფრინავდით, საკმაოდ მშვიდი ფრენა იყო. ჩემს ზონაში სრული სიწყნარე იყო, მოსაწყენიც კი. ამ დროს გაისმა გამომახების ზარი. ბურკით (მუსლიმი ქალის თავსაბურავი) შემოსილი ორი ახალგაზრდა ქალი შეჩუბებული ხმით და საკმაოდ მკაცრი ტონით მთხოვდა, მათ გვერდით, მოპირდაპირე რიგში მჯდომი მამაკაცისთვის მათკენ გახედვა ამეკრძალა. მათივე განმარტებით, აღნიშნული ნეგატიური რეაქცია მამაკაცის დაჟინებულმა მზერამ გამოიწვია. იმდენად დავიბენი, ვერაფერი ვუპასუხე. ერთადერთი, რაც იმ მომენტში მოვიფიქრე, სიტუაციის განსამუხტად ქალბატონებს ადგილის შეცვლა და უკანა რიგებში გადასვლა შევთავაზე, რაზეც სასტიკი უარი მივიღე. ბოლოს მოვიბოდიშე, ვუთხარი, რომ არჩევანი მათზეა და თუ ადგილის შეცვლა არ სურთ, პირადად უნდა მოაგვარონ აღნიშნული სიტუაცია. შემდეგ არ ვიცი, რა მოხდა. ფაქტია, კონფლიქტი აღარ გამწვავებულა. თუმცა ამის შემდეგაც არაერთხელ მიფიქრია ამ ინციდენტზე. დარწმუნებული ვიყავი, რომ აღნიშნული უკმაყოფილება კულტურული სხვაობით იყო განპირობებული, რომ მამაკაცის მიზანი სულაც არ ყოფილა მათი შეურაცხყოფა. დიდი ალბათობით, ის მხოლოდ განსხვავებული კულტურის სამოსით იყო დაინტერესებული და ყურადღებით აკვირდებოდა. რომც სდომებოდა, თვალეში შეხედვას მაინც ვერ შეძლებდა, ბურკა ხომ მთლიანად ფარავს ქალის სახეს.*

ამავე ჯგუფში ცალკე ინციდენტად შეგვიძლია გამოვყოთ კატარის ავიახაზების პრაქტიკაში საკმაოდ გავრცელებული შემდეგი შემთხვევა: თვითმფრინავში ჩასხდომის პროცესში მუსლიმი ქალბატონები ხშირად აპროტესტებენ უცნობი მამაკაცის გვერდით დაჯდომას. ზოგჯერ ასეთი მოთხოვნების რაოდენობა (ერთი კონკრეტული ფრენის დროს) იმდენად ბევრია, რომ შეუძლებელი ხდება ყველასთვის სასურველი ადგილის შეთავაზება. ეს კულტურულ-რელიგიური ფაქტორით განპირობებული შემთხვევა ქმნის ქაოსურ სიტუაციას, რაც, თავის მხრივ, მნიშვნელოვნად აფერხებს თვითმფრინავის აფრენის პროცესს (ზოგჯერ ჩასხდომის დასარეგულირებლად დამხმარე პერსონალის (ე.წ. ground staff) გამომახებაც კი ხდება საჭირო).

აქვე აღვნიშნავთ იმასაც, რომ მგზავრები ზოგჯერ უკმაყოფილებას გამოთქვამენ კატარის ავიახაზებში არსებული წესის გამო, რომლის თანახმადაც, მათ არ აქვთ თავიანთ საყვარელ ცხოველებთან ერთად მგზავრობის შესაძლებლობა. კერძოდ, კატარის ავიახაზებში აკრძალულია ბორტზე ძაღლის (გარდა სპეციალური საჭიროების, ე.წ. service dog) და კატის აყვანა (მათ სპეციალური კონტეინერებით რეგისტრირებულ ბარგში - ე.წ. checked-baggage - აბარებინებენ), მაშინ როდესაც ნებადართულია მტაცებელი ფრინველის, კატარის ნაციონალური სიმბოლოს, შევარდენის ყოლა (დაშვებულია ერთდროულად 6 შევარდენი). მართალია, ეს ფრინველები დაბმული და თვალეზაკრული არიან, ბორტის უკანა სავარძლებს იკავებენ და არანაირ საფრთხეს არ წარმოადგენენ, მაგრამ აქ უკმაყოფილებას იწვევს ის შერჩევითი მიდგომა, რომელიც შუა აღმოსავლეთის (ძირითადად კატარის, ქუვეითის, ბაჰრეინის, საუდის არაბეთის, იორდანის) ხალხს გარკვეულ უპირატესობას ანიჭებს. პირადად მეც არაერთხელ მიფრენია შევარდნებთან ერთად და ერთ-ერთი ასეთი ფრენის დროს იყო შემთხვევა, როდესაც თვითმფრინავში ჩასხდომის პროცესში მომხმარებელმა სერიოზული უკმაყოფილება გამოთქვა მას შედეგ, რაც ბორტზე შევარდენი დაინახა. ის ითხოვდა თავისი კატის კაბინაში დაბრუნებას და მზად იყო ამისთვის დამატებითი თანხაც გადაეხადა. ამჯერადაც პრობლემის აღმოსაფხვრელად დამხმარე პერსონალის გამოძახება გახდა საჭირო.

კატარის ავიახაზების მულტიკულტურულ გარემოში კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესზე დაკვირვებისას ყურადღება მივაქციეთ ბორტგამცილებლებს შორის იუმორის სხვადასხვაგვარ გაგებას. როგორც რიჩარდ ლუისი აღნიშნავდა, იუმორის გაგება კულტურული ფაქტორითაა განპირობებული და ის, რაც სასაცილოა ფრანგისთვის, შეიძლება შეურაცხმყოფელი იყოს არაბისთვის (Lewis 2006: 15). ჩვენ შევეცადეთ, დაგვენახა მსგავსი ინციდენტები და დაგვედგინა, თუ რამდენად ახდენს იუმორი გავლენას კომუნიკაციაზე - ხელისშემშლელ ფაქტორად გვევლინება, თუ პირიქით, დამაბულობის განმუხტვის ერთგვარ საშუალებად?

ჩართული დაკვირვებისას იყო ასეთი შემთხვევა: ე.წ. ბრიფინგის ოთახში,²⁷ ერთ-ერთი ფრენის წინა შეხვედრის დროს, კანადელი კაპიტნის იუმორი ტურბულენტურ

²⁷ კატარის ავიახაზებში არსებული წესის თანახმად, ყოველი ფრენის წინ, რამდენიმე საათით ადრე, ბორტგამცილებლები იკრიბებიან ე.წ. ბრიფინგის ოთახში, სადაც ისინი ეცნობიან ერთმანეთს, ხელმძღვანელ კოლეგებს, კაპიტნებსა და პირველ ოფიცრებს და განიხილავენ ფრენის დეტალებს.

ზონაში მოხვედრაზე ბორტგამცილებლებმა ვერ გავიგეთ. „უბრალოდ ვიხუმრე“ (“I was just kidding”) - ბოლოს მის მიერ ნათქვამმა ამ სიტყვებმა კიდევ უფრო მეტი უხერხულობა გამოიწვია. „როგორ შეიძლება მსგავს რაღაცაზე ხუმრობა?!“ - აღნიშნა მოგვიანებით თვითმფრინავში ე.წ. preflight check²⁸-ის დროს ერთ-ერთმა ბორტგამცილებელმა. რა თქმა უნდა, ასეთი ერთეული შემთხვევებით რთულია იუმორის არასწორი გაგებით ან საერთოდ ვერ გაგებით განპირობებული უხერხულობების/გაუგებრობების იდენტიფიცირება და კომუნიკაციის პროცესში მისი მნიშვნელობის განზოგადება. ერთადერთი, რაც იუმორთან დაკავშირებით, ჩვენი კვლევის ფარგლებში დანამდვილებით შეგვიძლია ვთქვათ, არის ის, რომ კატარის ავიახაზების ბორტგამცილებლებს ჩამოყალიბებული აქვთ იუმორის საკუთარი სპეციფიკური კულტურა. მაგალითად, თუკი სოციალური ქსელის (facebook) ძიებაში მიუთითებთ Qatar Airways Cabin Crew Swap²⁹, აღმოაჩენთ კატარის ავიახაზების ბორტგამცილებლების მრავალრიცხოვან საჯარო ჯგუფს, რომელიც ძირითადად ფრენების ურთიერთგაცვლის მიზნითაა შექმნილი, თუმცა აქ ასევე ნახავთ არაერთ სახუმარო პოსტს ბორტგამცილებელთა სამუშაო გარემოს სპეციფიკაზე. მსგავსი იუმორნარევი (ცინიკური, სატირული, უხეში და ზოგჯერ ბინძურიც) ხუმრობები „საერთო პრობლემებზე“ - მგზავრებზე, კაპიტნებზე, თუ მათი სამუშაო გარემოს სხვა ნიუანსებზე, ჩვენი აზრით, მნიშვნელოვნად ამარტივებს კოლეგებს შორის კომუნიკაციის პროცესს. აღნიშნული იუმორის გაგება, მათივე თქმით, კომპანიაში მუშაობის რამდენიმეწლიან გამოცდილებას მოაქვს და დამწყები ბორტგამცილებლებისთვის ზოგჯერ გაუგებარია (იხ. დანართი 1). კომპანიაში ხანგრძლივად მუშაობის გამოცდილება ასევე იძლევა ფრენის მიმართულების და მგზავრების ეროვნული ნიშნით ადვილად იდენტიფიცირების საშუალებასაც (იხ. დანართი 2).

თვისებრივი გზით მოპოვებულმა მონაცემებმა აჩვენა, რომ ბორტგამცილებლები ზოგჯერ უკმაყოფილებას გამოთქვამენ საკუთარი კოლეგების მიმართ დროის

²⁸ ყოველი ფრენის წინ ბორტგამცილებლები ამოწმებენ თვითმფრინავის უსაფრთხოებას, მაგალითად, ხომ არ არის რაიმე უცხო საგანი ბორტზე, ასევე ამოწმებენ ბორტზე არსებული ხელსაწყოების - ჟანგბადის ბალონის (Oxygen mask), სამაშველო ჭილეტების (life vest), კვამლის დეტექტორების (smoke detectors), პორტატული ცეცხლსაქრობების (portable fire extinguishers) და ა.შ. გამართულობას, გამოყენების ვადებს, შესაბამის რაოდენობას.

²⁹ იხ. <https://www.facebook.com/groups/1560748834169750>

არასწორად განაწილების გამო. მაგალითად, ფოკუსირებული დაკვირვების ეტაპზე ინდოელმა კოლეგამ ჩემთან მეგობრულ საუბარში ესპანელი ბორტგამცილებლის მისამართით ირონიულად შენიშნა: „*შეუძლია სამუშაო შეწყვიტოს და მეზავრთან საუბრით ისე გაერთოს, სერვისის მსვლელობა შეაფერხოს... იმედი ვიქონიოთ, რომ ბორტზე შემთხვევით ესპანელ მეზავრსაც არ აღმოაჩენს*“. შესაძლოა, იმ მომენტში აღნიშნული მჭევრმეტყველება და ამით სამუშაო პროცესის მკაცრი გრაფიკის უგულებელყოფა უშუალოდ კონკრეტული პიროვნების თვისებითა და ხასიათით იყო განპირობებული და არა მისი ეროვნული მახასიათებლით (პირადად მე ზედმეტად მოსაუბრე არაერთ ინდოელ კოლეგასთან მქონია შეხება, თუნდაც თავად ამ კოლეგის მიერ ჩემთან აღნიშნულზე საუბარიც ამის ნათელი დადასტურებაა), მაგრამ ის, რომ ესპანელები, იტალიელები, ბრაზილიელები, არგენტინელები, მექსიკელები ბევრს საუბრობენ და პუნქტუალურობითაც ნაკლებად გამოირჩევიან, ზოგადად გავრცელებული სტერეოტიპია. მულტიკულტურულ გარემოში, მით უფრო ბორტზე, შეზღუდულ სივრცეში, მსგავსი სხვაობები განსაკუთრებით თვალშისაცემია (ეს ნათლად გამოჩნდა, რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში მომზადებული კითხვარის რიგით მეოთხე შეკითხვის პასუხებშიც). სხვადასხვა კულტურებში დროის სხვადასხვაგვარად აღქმისა და გამოყენების შესახებ კულტურათა ტიპოლოგიის ფარგლებში დაგროვილი ცოდნა (მაგალითად, ედუარდ ჰოლი, რიჩარდ ლუისი, ტრომპენაარსი) კი კვლევისას ამ სხვაობების იდენტიფიცირებასა და შემდგომ მათ გაანალიზებაში დაგვეხმარა.

კატარის ავიახაზების სამუშაო გარემოზე თვისებრივი გზით დაკვირვებისას ასევე გამოვლინდა სხვაობა ინდივიდუალისტურ და კოლექტივისტურ ქვეყნებს შორის. კერძოდ, ფოკუსირებული დაკვირვებისას გამოიკვეთა, რომ ბორტგამცილებლები კოლექტივისტური ქვეყნებიდან (მაგალითად, კატარის ავიახაზების შორეული აღმოსავლეთის, სამხრეთ აზიური, ლათინურ-ამერიკული თუ აღმოსავლეთ ევროპული კლასტერებიდან) ამჯობინებენ ე.წ. „ლეიოვერის“³⁰ ერთად

³⁰ კატარის ავიახაზების ბორტგამცილებლები სიტყვას - layover იყენებენ სხვა ქვეყანაში (დოჰას გარდა) წინა და უკანა მიმართულებით ფრენებს შორის შესვენების აღსანიშნად (იგივე rest outstation), რაც შეიძლება იყოს მინიმუმ 17 და მაქსიმუმ 48 საათი, კონკრეტულ ქვეყნისათვის საჭირო ფრენის ხანგრძლივობის მიხედვით.

გატარებას და ბორტზე ფრენის შემდეგ ექსკურსიის ერთობლივად დაგეგმვაზეც ხშირად საუბრობენ, საექსკურსიო ტურ-პაკეტებს, როგორც წესი, ერთად არჩევენ. ბორტგამცილებლები ინდივიდუალისტური ქვეყნებიდან (კატარის ავიახაზების ანგლო-ამერიკული, ცენტრალურ და დასავლურ ევროპული, ნორდულ-სკანდინავიური კლასტერებიდან) ამ კუთხით ნაკლებად აქტიურობენ, შესაძლოა, ერთადაც წავიდნენ (თუ გარემოებამ მოიტანა, მაგალითად, ერთმანეთს შემთხვევით შეხვდნენ) ან ზემოთ აღნიშნულ ჯგუფსაც შეუერთდნენ, თუმცა მათი მხრიდან ამგვარი დაგეგმვა ნაკლებად მოსალოდნელია.

ინდივიდუალისტურ და კოლექტივისტურ ქვეყნებს შორის აღნიშნული სხვაობა იგრძნობა მგზავრების მაგალითზეც. ფრენის დროს ხშირად შეამჩნევთ დასასვენებლად ან რელიგიური მომლოცველობის მიზნით იაპონელებისა თუ ჩინელების, არაბებისა თუ ინდოელებისაგან შემდგარ მრავალრიცხოვან ოჯახებს ან ჯგუფებს. ასევე ბორტზე პირადად ჩემს პრაქტიკაშიც ყოფილა შემთხვევები, როდესაც არაბების და ინდოელების ოჯახები ერთმანეთის გვერდით ბილეთის არქონის გამო სერიოზულ უკმაყოფილებას გამოთქვამენ და ბორტგამცილებლისგან ან უშუალოდ სხვა მგზავრებისგან ადგილის გაცვლას ითხოვენ, ან მეტიც, მოითხოვენ. აღნიშნული სხვაობები ინდივიდუალისტურ და კოლექტივისტურ კულტურებს შორის კომუნიკაციისას გარკვეულ გაუგებრობებს და უხერხულობებს ქმნის.

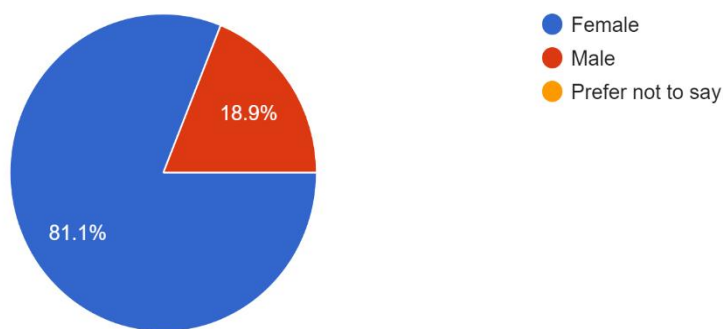
კიდევ უფრო საყურადღებოა ინდივიდუალისტურ და კოლექტივისტურ ქვეყნებს შორის ძალაუფლების დისტანციის სხვადასხვაგვარი გაგება. როგორც ჰოფსტედეს ტიპოლოგიის განხილვისას ვნახეთ, ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში ძალაუფლების დისტანციის ინდექსი მცირეა, კოლექტივისტურში კი პირიქით, დიდი. ამ ორი ურთიერთსაპირისპირო განზომილების არსებობა მომსახურების სფეროში და, მით უფრო, მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში კონფლიქტის საფრთხეს ზრდის. მაგალითად, კატარის ავიახაზებში, სადაც უფროს ბორტგამცილებლად (ე.წ. CS ან CSD) უმეტესად ფილიპინელები, სამხრეთ კორეელები და ინდოელები მუშაობენ, არსებობს რეალური საფრთხე, რომ ამ უკანასკნელთა მითითებები მასზე დაქვემდებარებული ეკონომ (F2) თუნდაც ბიზნეს-კლასის (F1) ჰოლანდიელმა ანდა გერმანელმა ბორტგამცილებლებმა უარყოფითად აღიქვან, მათივე კულტურით განპირობებული უფროსის მიმართ რადიკალურად განსხვავებული დამოკიდებულების გამო, ანდა

პირიქით, ინდივიდუალისტური ქვეყნისათვის დამახასიათებელმა კომუნიკაციის პირდაპირმა სტილმა, შესაძლოა, კოლექტივისტური ქვეყნის წარმომადგენელი ბორტგამცილებლების გაღიზიანება გამოიწვიოს (ეს პირდაპირობა არა გახსნილობად, არამედ უხეშობად და უზრდელობად მიიჩნეონ). ვფიქრობთ, ამგვარი ნიუანსების კვლევა და ამ მიმართულებით მეტი თვალსაჩინო ინციდენტების (შემთხვევების) გაანალიზება კიდევ უფრო ფართომასშტაბიანი კვლევებითა და ხანგრძლივი დაკვირვებით არის შესაძლებელი.

რაც შეეხება, კულტურათა შორის არსებულ სხვაობას ჰოფსტედეს მიერ შემოთავაზებული მესამე განზომილების - მასკულინური და ფემინური კუთხით, პირველ რიგში, აქ აღვნიშნავთ იმას, რომ ჩვენი მცირემასშტაბიანი რაოდენობრივი კვლევის მაგალითზეც მკაფიოდ აისახა კომპანიაში არსებული გენდერული დისბალანსი. კერძოდ, კვლევის მონაწილეთა აბსოლუტური უმრავლესობა (81.1%/103 ბორტგამცილებელი) არის მდედრობითი სქესის, რაც, ვფიქრობთ, აიხსნება იმით, რომ კომპანიაში დასაქმებული ქვეყნების უმეტესობა მასკულინური კულტურისაა, სადაც ბორტგამცილებლობა უფრო ქალის საქმიანობად მიიჩნევა (შესაბამისად, მამაკაცისთვის ნაკლებ შესაფერისად).

დიაგრამა 8. შეკითხვა 16.

გთხოვთ, მიუთითეთ თქვენი სქესი



ზოგადად, კატარის ავიახაზებში იშვიათად შეხვდებით ფემინური კულტურის შვედ, დანიელ, ფინელ თუ ნორვეგიელ ბორტგამცილებლებს. ერთადერთი გამონაკლისი ამ მხრივ ტაილანდია. ტაილანდი ჰოფსტედეს „კულტურულ კომპასში“

აზიის ქვეყნებში ყველაზე დაბალი მასკულინობით გამოირჩევა³¹. თვისებრივი დაკვირვებით კი ნათელი გახდა, რომ კომპანიაში მომუშავე მამრობითი სქესის უმეტესობა სწორედ ტაილანდელია.

ამავე კონტექსტში საინტერესო იყო ბორტგამცილებელთა დამოკიდებულება სექსუალური უმცირესობების წარმომადგენლი კოლეგების მიმართ. ზოგადად კატარში, როგორც მკაცრ მუსლიმურ ქვეყანაში, ეს თემა ტაბუირებულია და მასზე ღიად არავინ საუბრობს. თუმცა საინტერესოა ის ფაქტი, რომ კატარის ავიახაზებში, რომელიც სახელმწიფო კომპანიაა, სექსუალური ორიენტაციის მიხედვით ბორტგამცილებლების არჩევა-არ არჩევა და ამ განსხვავებულობის გამო პიროვნების დევნა თვისებრივი დაკვირვების ფარგლებში არ იკვეთება. პირიქით, მაგალითად, კატარის ავიახაზების ბორტგამცილებლად დასაქმებული ზემოთ აღნიშნული ტაილანდელების უმეტესობა გეია და არც მალავს საკუთარ ორიენტაციას. სექსუალური უმცირესობის წარმომადგენლები არიან არა მარტო ბორტგამცილებლები, არამედ კომპანიის მაღალი თანამდებობის პირები (მათ შორის, პირადად ჩემი პირველადი სამედიცინო დახმარების (ე.წ. first aid) ტრენერიც). ჩვენი დაკვირვებით, მათ მიმართ კოლეგების დამოკიდებულება პოზიტიური ან ნეიტრალურია. ყოველ შემთხვევაში, პირადად მე ჩართული დაკვირვებისას ამ კუთხით დისკრიმინაციის ფაქტებს არ შევსწრებივარ, ვერც თვისებრივი გზით გამოკითხული რესპონდენტები (მათ შორის თავად ამ უმცირესობის წარმომადგენელი ბორტგამცილებლები) იხსენებენ მსგავს შემთხვევებს.

ბორტგამცილებლებთან მუდმივმა კომუნიკაციამ და მათ სამუშაო გარემოზე წვდომამ არაერთი საინტერესო ფაქტის გამოვლენის შესაძლებლობა მოგვცა. გარდა ზემოთ აღნიშნული კულტურათაშორისი სხვაობებისა, კვლევისას ასევე გამოიკვეთა სხვა მახასიათებლებიც. რიჩარდ ლუისმა თავისი ნაშრომის („როცა კულტურები ერთმანეთს ეჯახება“) მეორე თავის (Managing and Leading in Different Cultures) მესამე ქვეთავში (Motivating People and Building Trust) კულტურები განასხვავა მაღალი და დაბალი ნდობის მიხედვით (high-trust and low-trust societies). კომუნიკაციის პროცესში კულტურებს შორის ნდობის სხვადასხვაგვარი ხარისხის არსებობა ჩვენი კვლევის

³¹ ob. Cultural Survey Tool, Country Comparison, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/thailand/>

ფარგლებშიც გამოიკვეთა. ეს, პირველ რიგში, მკაფიოდ გამოჩნდა რესპონდენტებთან გასაუბრების დროს. კერძოდ, კოლეგების ნაწილმა (განსაკუთრებით ჩინელმა და ინდოელმა ბორტგამცილებლებმა) თავიდანვე ეჭვის თვალით შეხედა ჩემი მხრიდან კვლევის ფარგლებში მონაწილეობის თხოვნას, მათგან ზოგმა თავი შეიკავა საკუთარი გამოცდილებების გაზიარებისაგან, ზოგმა კი გაგვიზიარა, მაგრამ ანონიმურად დარჩენა ამჯობინა (ეს ასევე დადასტურდა მოგვიანებით, პანდემიის პირობებში თვისებრივი კვლევის დროსაც), ხოლო იმ ჩინელმა და ინდოელმა კოლეგებმა, რომლებიც უშუალოდ მიცნობდნენ და რომლებთანაც დღემდე ვმეგობრობ, ყოველგვარი უნდობლობისა და ეჭვის გარეშე, ღიად გამოთქვეს დახმარების სურვილი. მათგან განსხვავებით, არცერთ ჩემ მიერ გამოკითხულ, ნაცნობ თუ უცნობ, იაპონელ კოლეგას კვლევის მიმართ უნდობლობა არ გამოუმჟღავნებია.

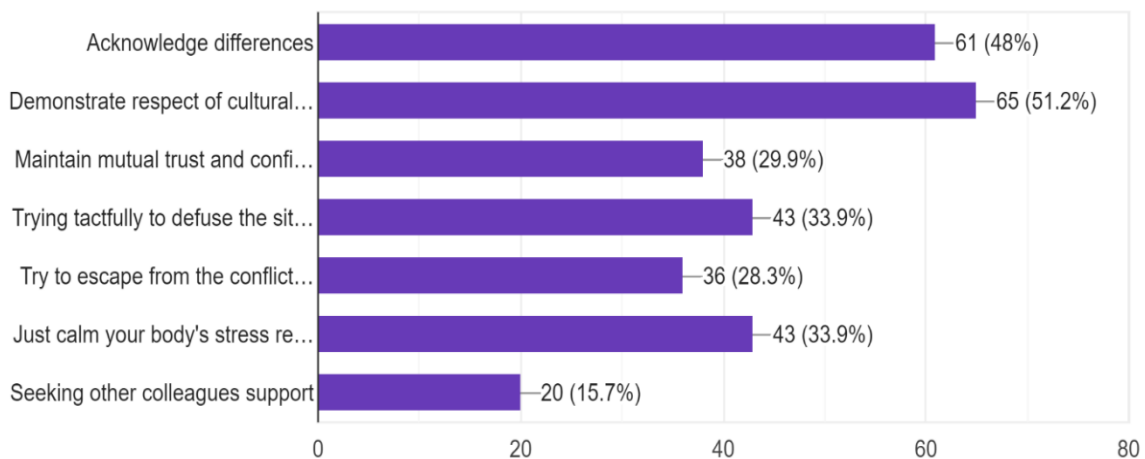
ნდობის თვალსაზრისით, ვფიქრობთ, საინტერესოა ისიც, რომ ზოგიერთი მიმართულებით ფრენის წინ, კომპანიისგან ბორტგამცილებლებს მისდით სპეციალური გამაფრთხილებელი მესიჯი - გამოიჩინონ განსაკუთრებული სიფრთხილე სასტუმროში, ტაქსების მძღოლებთან თუ სხვა მომსახურე სფეროსთან ურთიერთობისას, არ ენდონ სხვებს, ანუ ადგილობრივებს და უყურადღებოდ არ დატოვონ საფულე თუ სხვა პირადი ძვირადღირებული ნივთები. ერთ-ერთი პირველი იმ ქვეყნების სიაში, სადაც ე.წ. ლეიოვერის დროს კატარის ავიახაზები თავის თანამშრომლებს განსაკუთრებული სიფრთხილის დაცვისკენ მოუწოდებს, არის ჩინეთი, ასევე ალჟირი, მაროკო, ზოგჯერ ესპანეთი, იტალია და ლათინური ამერიკის ქვეყნებიც. რიჩარდ ლუისის მიერ ნდობის მაღალი ინდექსის ქვეყნების (იაპონია, ფინეთი, დანია, გერმანია) მისამართით, როგორც ჩანს, კატარის ავიახაზებს, საკუთარი მრავალწლიანი გამოცდილებიდან გამომდინარე, თანამშრომლების გაფრთხილების საჭიროება არ ჰქონია.

რაც შეეხება მეთოდებს, თუ როგორ უმკლავდება პერსონალი ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესში არსებულ გამოწვევებს, მოპოვებულ მონაცემთა შედარებამ გვიჩვენა, რომ, პირველ რიგში, ისინი აღიარებენ კულტურულ მრავალფეროვნებას (48%) და პატივს სცემენ კულტურათაშორის განსხვავებებს (51.2%), ცდილობენ ურთიერთნდობის მოპოვებას (29.9%), სიტუაციის ტაქტიკურად განმუხტვას (33.9%) და საკუთარი ემოციურობის მართვას (33.9%). რაოდენობრივი

მეთოდით გამოკითხულ რესპონდენტთა გარკვეული ნაწილი (28.3%) ცდილობს გაექცეს კონფლიქტს და ამით თავი აარიდოს არასასურველ კავშირსა და კომუნიკაციას. მცირე ნაწილი (15.7%) კონფლიქტის განსამუხტად ეძებს სხვა კოლეგების მხარდაჭერას.

დიაგრამა 9. შეკითხვა 8.

გთხოვთ, წარმოიდგინეთ კონფლიქტური სიტუაცია კულტურულად განსხვავებულ სხვასთან. როგორ უმკლავდებით მას?



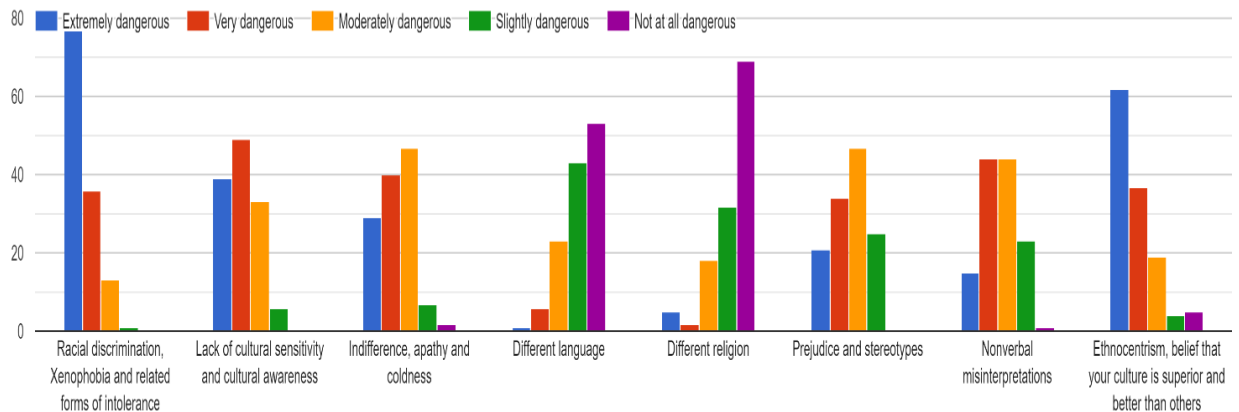
ჩართული დაკვირვების დროსაც გამოიკვეთა, რომ ბორტგამცილებლების უმრავლესობა ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესში არსებული გაუგებრობებისა თუ უხერხულობების დაძლევის საუკეთესო საშუალებად თითოეული კულტურის უნიკალურობის და შესაბამისად, განსხვავებულობის ცოდნას და მის აღიარებას მიიჩნევს: „ბორტზე პირველად რომ დავინახე უბრალოდ თეთრი ფერის ბინტის ნაჭრით შემოსილი მგ ზავრები, თანაც ფეხშიშველები, სრული შოკი მივიღე. თითქმის მთელი ბორტი დაიკავეს. ზოგს შიშველი მუცელიც უჩანდა. უცნაურთან ერთად, რაღაცნაირად სასაცილოებიც იყვნენ. გაოცებული ვაკვირდებოდი, თან ვცდილობდი, ჩემი მზერა არ შეემჩნიათ. აქამდე მსგავსი სამოსი არათუ მენახა, არც კი გამეგო. როგორც ბოლოს ერთ-ერთმა კოლეგამ მითხრა, ასკეტი ჯაინები (ჯაინიზმი - რელიგიურ-ფილოსოფიური მიმდინარეობა, უმეტესად გავრცელებულია ინდოეთში - მ.კ.) იყვნენ და, სავარაუდოდ, მოსალოცად მიდიოდნენ. როცა არ იცი, სხვას ადვილად განსჯი... არაფერი მოუთხოვიათ, არც არაფერი უჭამიათ, მგონი, ბოლოს შემიყვარდნენ კიდევ“ (მარია, უკრაინიდან).

კითხვა #10, #13

როგორც რაოდენობრივი კვლევის შედეგებმა გვაჩვენა, მრავალეთნიკურ გარემოში წარმატებული კომუნიკაციის უმთავრეს დამაბრკოლებელ გარემოებად რესპონდენტები მიიჩნევენ არა ენობრივ და რელიგიურ ფაქტორს, ან თუნდაც კულტურათა შორის არავერბალური კომუნიკაციის განსხვავებული ფორმების არსებობას, არამედ კულტურული მგრძობელობის ნაკლებობას, რასიზმს, ეთნოცენტრიზმს, ქსენოფობიას და არატოლერანტობასთან დაკავშირებულ მსგავს მოვლენებს, ასევე აპათიას, გულგრილ და ინდიფერენტულ დამოკიდებულებას სხვა კულტურის წარმომადგენელთა მიმართ.

დიაგრამა 10. შეკითხვა 13.

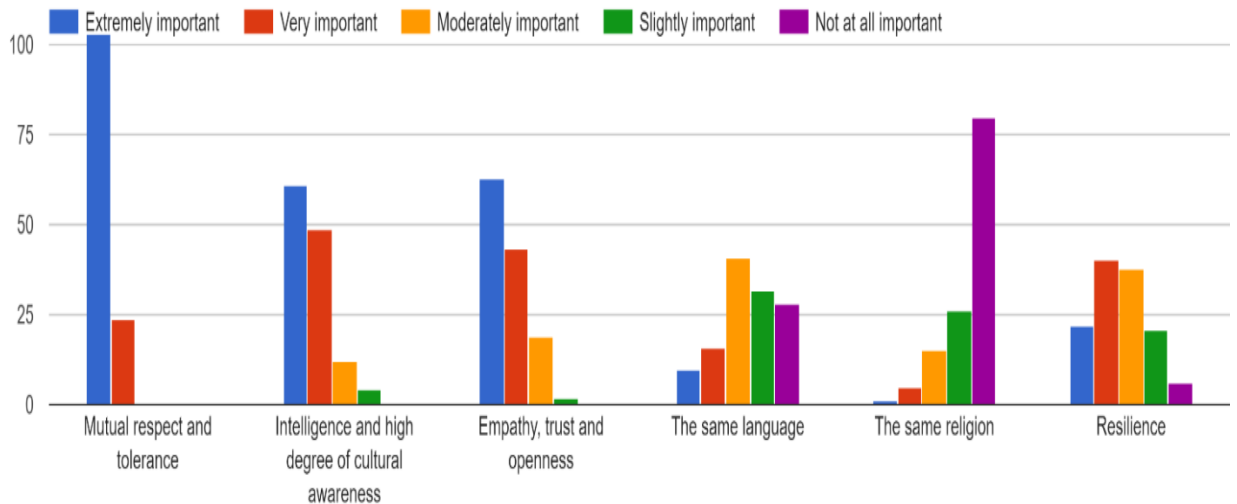
გთხოვთ, იფიქრეთ კულტურათაშორისი კომუნიკაციის მნიშვნელოვან დაბრკოლებებზე/ბარიერებზე და, საკუთარი გამოცდილებიდან გამომდინარე, დააჯგუფეთ ისინი საშიშროების ხარისხის მიხედვით



აღსანიშნავია, რომ პასუხების გადამოწმებისა და სანდოობის დადგენის მიზნით, რესპონდენტებს ეს შეკითხვა (ასევე რანჟირების ფორმით მიწოდებული, ყველაზე მნიშვნელოვანიდან ყველაზე უმნიშვნელოს მიმართულებით) დაესვათ შებრუნებული სახითაც, კერძოდ, თუ რას მიიჩნევენ ისინი წარმატებული კომუნიკაციის უმთავრეს ხელშემწყობ ფაქტორებად. აქაც გამოკითხულ რესპონდენტთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ ინტერკულტურული კომუნიკაციის დროს უკიდურესად ან ძალიან მნიშვნელოვანია სხვისი კულტურის პატივისცემა და ტოლერანტული დამოკიდებულება, ასევე არანაკლებ მნიშვნელოვანია ინტელექტი და კულტურული ცნობიერების მაღალი ხარისხი.

დიაგრამა 11. შეკითხვა 10.

გთხოვთ, იფიქრეთ იმ მნიშვნელოვან ფაქტორებზე, რომლებიც განსაზღვრავენ ინტერკულტურული კომუნიკაციის წარმატებას მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში და, საკუთარი გამოცდილებიდან გამომდინარე, დაალაგეთ პასუხები მნიშვნელოვნების მიხედვით



რაც შეეხება კულტურათა შორის არსებულ ენობრივ და რელიგიურ განსხვავებებს, რაოდენობრივი კვლევის გზით მიღებული პასუხების მიხედვით, ისინი ნაკლებად მნიშვნელოვანია და, შესაბამისად, სამუშაო გარემოზე არცერთი მათგანი სერიოზულ გავლენას არ ახდენს. თუმცა თვისებრივი გზით დაკვირვებამ აჩვენა, რომ როგორც ენობრივ, ისე რელიგიურ განსხვავებებს, გარკვეული დოზით, აქვს მნიშვნელობა. მართალია, კატარის ავიახაზების წესების მიხედვით, სამუშაო პროცესში ერთადერთ დასაშვებ ენად ინგლისურია მიჩნეული და ბორტგამცილებლებს ეკრძალებათ საკუთარ თანამემამულეებთან მშობლიურ ენაზე საუბარი, თუმცა, ამ აკრძალვის მიუხედავად, ისინი მაინც საუბრობენ საკუთარ ენაზე, როგორც კი ამის შესაძლებლობა ეძლევათ. ამ შემთხვევაში კოლეგებს შორის საერთო ენის ქონას გამაერთიანებელი ანუ კომუნიკაციის ხელშემწყობი ფუნქცია უფრო აქვს, ვიდრე განსხვავებული ენის მატარებელ ბორტგამცილებელთან დაპირისპირების.

რაც შეეხება რელიგიურ ფაქტორს, კომპანიის წესების მიხედვით, ბორტზე არც რელიგიაზე საუბარია ნებადართული და, შესაბამისად, სხვადასხვა რელიგიის ქონა ბორტგამცილებლებს შორის კომუნიკაციისას პრობლემას არ ქმნის. აღსანიშნავია, რომ უშუალოდ თვითმფრინავის აფრენის წინ, უსაფრთხოების წესების შესახებ ვიდეოს (ე.წ. Safety Video) გაშვებამდე, არაბულ ენაზე გაისმის ალაჰის სადიდებელი სიტყვები,

რაც კომპანიის რწმენით, ფრენის მშვიდობიანად დასრულების გარანტიაა. აღნიშნულ ფაქტზე უარყოფითი რეაქცია არამუსლიმი მგზავრებისა თუ ბორტგამცილებლების მხრიდან არ გამოვლენილა (ყოველ შემთხვევაში, ჩართული დაკვირვების დროს მსგავს ფაქტს ადგილი არ ჰქონია). ადრე ბორტზე მლოცველთათვის არსებობდა სპეციალურად გამოყოფილი სივრცე (როგორც ცნობილია, მუსლიმთა სავალდებულო ლოცვა დღეში ხუთჯერ უნდა შესრულდეს. ამისთვის მუსლიმი სპეციალურად უნდა მოემზადოს, განიბანოს და ლოცვისთვის განსაზღვრული წესები დაიცვას), თუმცა ბოლო რამდენიმე წელია, კატარის ავიახაზებმა აკრძალა თვითმფრინავში ლოცვა, არა იმ მიზეზით, რომ ის იწვევდა რაიმე სახის რელიგიურ კონფლიქტს და გაღიზიანებას, არამედ საფრთხეს უქმნიდა მათსავე უსაფრთხოებას (მაგალითად, ტურბულენტურ ზონაში მოხვედრის დროს ისინი დაუცველნი რჩებოდნენ ღვედის არქონის გამო). თუმცა აღნიშნულმა შეზღუდვამ ზოგიერთი მუსლიმი მომხმარებლის უკმაყოფილება გამოიწვია და, აკრძალვის მიუხედავად, კატარის ავიახაზების ბორტზე (ძირითადად გალფის ქვეყნებში შიდა ფრენებზე) დღემდე შეხვედებით საპირფარეშოსთან განზანვის პროცესის შესასრულებლად რიგში მდგომ ანდა დაჩოქილ მლოცველ მუსლიმებს, რომლებიც, თავისთავად, აფერხებენ მგზავრთა და ბორტგამცილებელთა გადაადგილების პროცესს.

აქვე აღვნიშნავთ, რომ კატარში ცხოვრებისას არამუსლიმ ბორტგამცილებლებს მოეთხოვებათ მუსლიმური ტრადიციებისა და წესების პატივისცემა. მაგალითად, მათ ეკრძალებათ ღორის ხორცის და ალკოჰოლის კატარში შეტანა და ამისთვის, შიგადაშიგ, მათი საცხოვრებლების შემოწმებაც კი ხდება. ამ წესის დარღვევის გამო, ზოგიერთი ბორტგამცილებელი დათხოვნილ იქნა სამსახურიდან. მაშასადამე, მართალია, რელიგიური ფაქტორი უშუალოდ ბორტგამცილებლებს შორის კომუნიკაციისას ბარიერს არ ქმნის, თუმცა ის, გარკვეული დოზით, გავლენას ახდენს კატარში მათ ცხოვრებასა და სამუშაო პროცესზე.

კითხვა #12

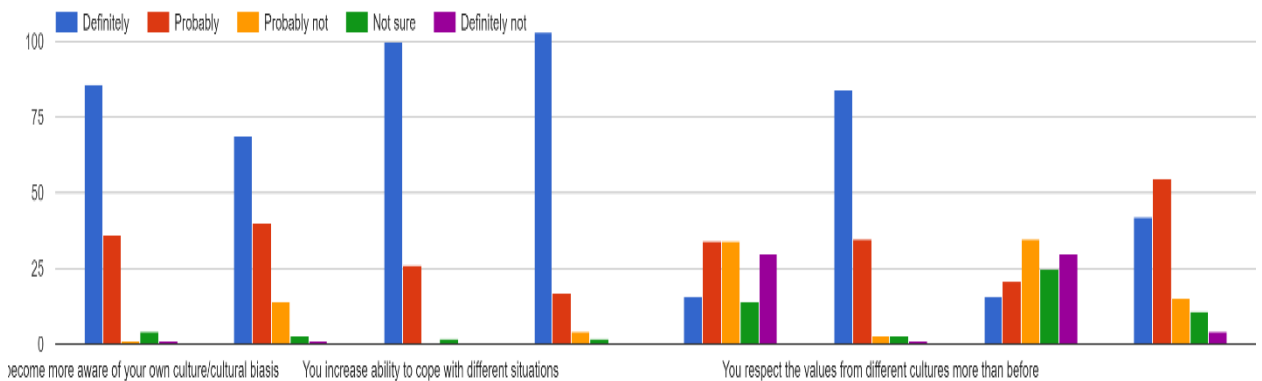
რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში მიღებული შედეგები გვიჩვენებს, რომ ბორტგამცილებელთა უმრავლესობა დადებითად აფასებს მრავალეთნიკურ გარემოში მუშაობის შედეგად მიღებულ გამოცდილებას. კერძოდ, გამოკითხულთა

უმრავლესობა (84 რესპონდენტი) მიიჩნევს, რომ კატარის ავიახაზებში მუშაობის შემდეგ ისინი უფრო აფასებენ სხვა ქვეყნის კულტურულ ღირებულებებს და პატივს სცემენ განსხვავებულ ფასეულობებს. გამოკითხულთა უმრავლესობა (86 რესპონდენტი) ასევე აღიარებს, რომ მათ უფრო მეტი გაიგეს და ისწავლეს საკუთარი კულტურის შესახებ, ვიდრე მანამდე იცოდნენ, რაც კულტურათა შეპირისპირების ფონზე, ანუ სხვა კულტურებთან ყოველდღიური შეხებით გახდა შესაძლებელი.

რესპონდენტთა აბსოლუტური უმრავლესობა (100 რესპონდენტი) ცალსახად აღიარებს, რომ მრავალეთნიკურ გარემოში მუშაობის შედეგად მათ გაიუმჯობესეს რთულ და განსხვავებულ სიტუაციებში ორიენტირებისა და პრობლემებთან გამკლავების უნარი, კიდევ უფრო მეტი რესპონდენტი (103) ადასტურებს, რომ გახდნენ უფრო გონებაგახსნილები (open-minded), მოხერხებულები და შემწყნარებლები, ვიდრე მანამდე იყვნენ.

დიაგრამა 12. შეკითხვა 12.

თქვენი გამოცდილების გათვალისწინებით, შეგიძლიათ თქვათ, რომ მრავალეთნიკურ კომპანიაში მუშაობის შემდეგ:



ანალოგიურ მოსაზრებებს იზიარებენ თვისებრივი მეთოდით გამოკითხული რესპონდენტები. მათი უმრავლესობა ხაზგასმით საუბრობს იმ უდიდეს გამოცდილებაზე, რაც კატარის ავიახაზებში მუშაობით მიიღეს და დააგროვეს. მათ მნიშვნელოვნად აიმაღლეს კულტურული ცნობიერება და გაიფართოვეს თვალსაწიერი. ამ მხრივ განსაკუთრებით საინტერესოა იაპონელი ბორტგამცილებლის კომიკოს შეფასება: „მე ყოველდღიურად მიწევს სხვა ეროვნების ადამიანებთან

ურთიერთობა, თავიდან მიჭირდა მათთან საერთო ენის გამონახვა და ვფიქრობდი, რომ მათაც ჩემსავით უნდა ეფიქრათ და მხოლოდ ეს იყო სწორი. თუმცა მრავალწლიანმა გამოცდილებამ მაჩვენა, რომ პრობლემა ჩემში იყო, მე ვიყავი შეზღუდული ჩემივე კულტურის ვიწრო ჩარჩოებით... რამდენიმე წელი დაჭირდა ამის აღიარებას. დღეს კი ვიცი, რომ არც ჩემი და არც სხვისი კულტურა არ არის ერთმანეთზე აღმატებული და არც ერთმანეთზე ნაკლები“.

აღსანიშნავია ისიც, რომ გამოკითხულ რესპონდენტთა უმრავლესობა რამდენიმე ენაზე მოსაუბრეა და, როგორც მათთან საუბარში გაირკვა, უცხო ენებისადმი ინტერესი მათში მრავალეთნიკურ გარემოში არსებულმა შესაძლებლობებმა განაპირობა.

თუმცა საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ გამოკითხულთა გარკვეული ნაწილი (კერძოდ, 16 რესპონდენტი) მაინც ამჯობინებს მონოეთნიკურ კომპანიაში მუშაობას (მაგალითად არგენტინელი კარლა, რომელიც ბუენოს-აირესში დაბრუნებაზე ფიქრობს), რაც, უპირველეს ყოვლისა, განპირობებულია იმ სირთულეებით, რასაც განსხვავებული ყოფა-ქცევის, კულტურისა და ტრადიციების მქონე ადამიანებთან ყოველდღიური ურთიერთობა იწვევს. ვფიქრობ, აქ საინტერესოა ჩემი პირადი ინციდენტიც: დოჰადან ჯიდაში (Jeddah, ქალაქი საუდის არაბეთში მ. კ.) მივფრინავდით. როგორც ყოველთვის გალფის ქვეყნებში შიდა ფრენებისას, თვითმფრინავი ამჯერადაც სავსე იყო. მეზავრების უმრავლესობა არაბები იყვნენ, მრავალრიცხოვანი ოჯახებით, მათ შორის ბავშვებით. მიუხედავად იმისა, რომ უკვე გამოცდილი ბორტგამცილებელი ვიყავი, ძალიან გამიჭირდა, ცოტა დამაკლდა, რომ არ მეტირა. თავს ვიმხნევებდი, სულ რაღაც ორ საათიანი ფრენაა და სიმშვიდე შეინარჩუნო-თქო. სენდვიჩების მიწოდება დავიწყეთ (მოკლე ფრენებზე, ე.წ. Shart haul flight-ის დროს, სერვისი მხოლოდ სენდვიჩით და სასმელით (ბუნებრივია, გალფის ქვეყნებში არაალკოჰოლური) შემოიფარგლება). წესით, ძალიან ადვილია დაარიგო სენდვიჩი და მიაწოდო წყალი ან წვენი. მახსოვს, მარცხენა ფრთის L3 ბორტგამცილებელი ვიყავი. სერვისი დავიწყე და ჩემი ზონის პირველივე ხაზის მეზავრებთან „გავიჭედე“, ამ სიტყვის პირდაპირი თუ ირიბი გაგებით. არაბი მამა მეზავრობდა თავის სამ ვაჟიშვილთან ერთად. ყველაზე უფროსი, ალბათ, მაქსიმუმ 10-12 წლამდე იქნებოდა. არ ამოეწურათ მოთხოვნები, ყველა სახის წვენი დამასხმევინეს, მერე დაღვარეს, მერე ხელსაწმენდები მომთხოვეს, მერე ქათმის სენდვიჩები არ

მოეწონათ და ტუნის მოითხოვეს და ასე დაუსრულებლად. ხან ერთი ითხოვდა რაღაცას, ხან მეორე, ხან კიდევ მესამე. საშინლად გაიწელა ის რამდენიმე წუთი. მამა ტელეფონში იყო თავჩარგული და არც შეუმჩნევია, ყოველ შემთხვევაში, მათთვის შენიშვნა არ უთქვამს. როგორც იქნა, მეგონა, დავაკმაყოფილე მათი ყველა მოთხოვნა, ღრმად ამოვისუნთქე და დავიძარი მომდევნო მომხმარებლისკენ, რომ ვხედავ, უფროსი ბიჭი ხმამაღლა მეძახის და აწეული ხელით, ცერისა და შუა თითის გატკაცუნებით, მანიშნებს, რომ ჯერ არ დაუსრულებია და ისევ ქათმის სენდვიჩი გადაწყვიტა. სახეზე ვიწვოდი სიბრაზისა და ბოლმისგან. დღემდე მახსოვს ის უსუსურობის განცდა და სიმწარე, რომელიც ყელში გიჭერს და ვერაფერს ამბობ. დღეს რომ ვფიქრობ, ეს ქცევა მისთვის ბუნებრივი იყო და მისივე ცხოვრების ჩვეული წესიდან გამომდინარეობდა. დოკაში ცხოვრების დროსაც არაერთხელ მინახავს, როგორ ეპყრობიან ბავშვები (და არა მარტო) საკუთარ ძიძებს, რომელთა უმრავლესობა ფილიპინელია და სულ მიკვირდა, ეს უკანასკნელნი რატომ ითმენდნენ ამდენს. მეც მოვითმინე. ბოლოს ჩემსავე კოლეგებთან საუბარმა დამამშვიდა. აღმოჩნდა, რომ მათაც, ჩემსავით, იაპონიის მიმართულებით 8-10 საათიანი ფრენები ურჩევნიათ და უფრო ეადვილებათ, ვიდრე გალფის ქვეყნებში ხანმოკლე, 1-2 საათიანი ფრენები. ფაქტია, აქ მომხმარებლები, მათ შორის ბავშვებიც, ხშირად კომუნიკაციის აგრესიული სტილით და უხეშობით გამოირჩევიან მომსახურე პერსონალის მიმართ. ეს იყო პირველი და ჩემს შემთხვევაში, საბედნიეროდ, ერთადერთი შემთხვევა, როცა უშუალოდ ფრენის პროცესში გადაწყვეტილი მეონდა სამსახურის უპირობოდ დატოვება.

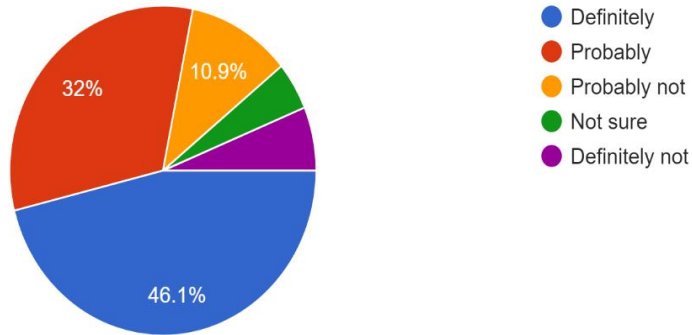
კითხვა #2, #3, #5

მნიშვნელოვანი იყო იმის განსაზღვრა, თუ როგორია ბორტგამცილებლების დამოკიდებულება სტერეოტიპების მიმართ, რამდენად არიან ისინი მიდრეკილნი ამა თუ იმ კოლეგის თვისებებისა და მახასიათებლების შესახებ რეალური მონაცემების ნაკლებობის საკუთარი მოლოდინებითა და წარმოდგენებით შევსებისაკენ; თუ არიან, რამდენად უმარტივებთ მათ ეს წარმოდგენა ურთიერთობას სხვა ეროვნების კოლეგებთან?

როგორც აღვნიშნეთ, კატარის ავიახაზებში არსებული წესის თანახმად, ყოველი ფრენის წინ, ბორტგამცილებლები იკრიბებიან ე.წ. ბრიფინგის ოთახში, სადაც, ერთმანეთისა და ფრენის ჯგუფის გაცნობის შემდეგ, ბორტგამცილებელთა ხელმძღვანელი (CS/CSD) უშუალოდ მიმოიხილავს ფრენის მნიშვნელოვან დეტალებს: თუ რამდენი მგზავრი ჰყავთ, ამათგან რამდენია ბავშვი, სხვადასხვა სპეციალური საჭიროებების მქონე ან ხანდაზმული ადამიანი, როგორია დაგეგმილი სერვისის რიგითობა და ა.შ. კაპიტნები, თავის მხრივ, ეხებიან ფრენის ხანგრძლიობისა და უსაფრთხოების საკითხებს (მაგალითად, არის თუ არა მოსალოდნელი ტურბულენტურ ზონაში მოხვედრა). აღსანიშნავია, რომ უშუალოდ გაცნობისას თითოეული კოლეგა, მათ შორის კაპიტანიც, ვალდებულია წარადგინოს თავისი თავი; ეს, პირველ რიგში, უნდა დაიწყოს ეროვნული კუთვნილების/ნაციონალობის აღნიშვნით და მხოლოდ ამის შემდეგ ისაუბროს მოკლედ სამუშაო გამოცდილების ხანგრძლიობის, ენების ცოდნის, სპეციფიკური სამედიცინო უნარების ფლობის შესახებ. ჩვენ სწორედ გაცნობის აღნიშნულ მომენტზე გავაკეთეთ აქცენტი და რაოდენობრივი მეთოდით გამოკითხვისას დავსვით შეკითხვა შემდეგი ფორმულირებით: „როგორ ფიქრობთ, თქვენი ეროვნება ახდენს თუ არა გავლენას კოლეგების დამოკიდებულებაზე თქვენ მიმართ?“ როგორც კვლევის შედეგებმა აჩვენა, ბორტგამცილებელთა აბსოლუტური უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ მათი წარმომავლობა/ნაციონალობა განაპირობებს კოლეგების დამოკიდებულებას მათ მიმართ. მათგან მხოლოდ 6.3% (8 რესპონდენტი) მიიჩნევს, რომ ეროვნება არანაირ გავლენას არ ახდენს მათ მიმართ კოლეგათა დამოკიდებულებაზე.

დიაგრამა 13. შეკითხვა 2.

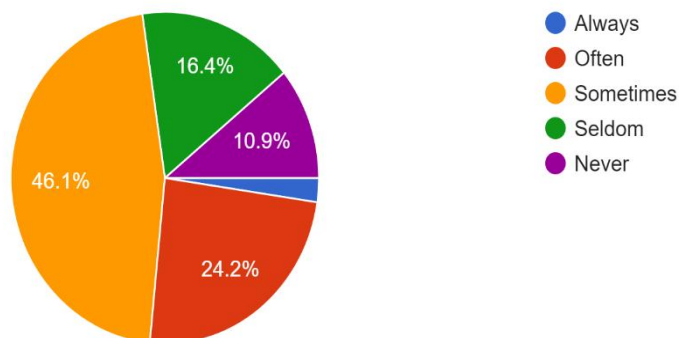
ბრიფინგის ოთახში, სადაც კოლეგები ფრენის წინ ერთმანეთს ეცნობით, CS/CSD, როგორც წესი, გთხოვთ, აღნიშნოთ, თუ რომელი ქვეყნიდან ხართ. როგორ ფიქრობთ, თქვენი ეროვნება ცვლის კოლეგების დამოკიდებულებას თქვენ მიმართ?



აქ, პირველ რიგში, გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ კატარის ავიახაზებში არსებული წესის თანახმად, იქ არ არსებობს ჯგუფური სისტემა, როდესაც ერთი და იგივე ბორტგამცილებლები ქმნიან ერთ სამუშაო ერთობას. პირიქით, აქ ისინი მხოლოდ უშუალოდ ფრენის წინ ეცნობიან ერთმანეთს. როგორც კვლევის შედეგებმა აჩვენა, ისინი ფრენის დასაწყისში თავადაც სტერეოტიპულად არიან განწყობილნი ამა თუ იმ ეროვნების კოლეგის მიმართ. რესპონდენტთა მხოლოდ მცირე ნაწილი იშვიათად (16.4%/21 ბორტგამცილებელი) ან არასდროს (10.9%/14 ბორტგამცილებელი) მიმართავს კოლეგის ქცევის ეროვნული ნიშნით განზოგადებას.

დიაგრამა 14. შეკითხვა 3.

პირადად თქვენ რამდენად ხართ მიდრეკილი კოლეგების ქცევის განზოგადებისკენ და ეროვნული კუთვნილების მიხედვით მათი დახასიათებისკენ?

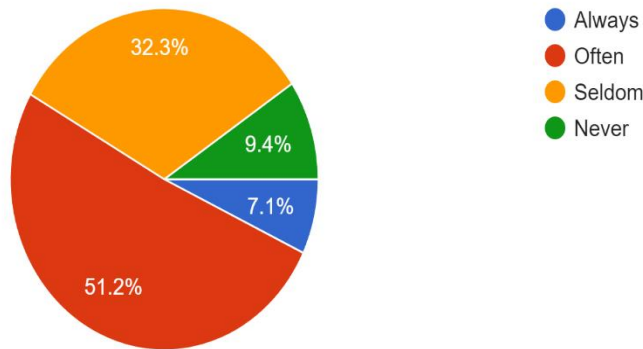


როგორც ჩანს, ეს წინასწარი განწყობა მათ უმრავლესობას, გარკვეულწილად, ეხმარება სამუშაო პროცესის გამარტივებასა და კოლეგებთან შესაბამისი ურთიერთობის დამყარებაში. მათგან მხოლოდ 9.4%/12 ბორტგამცილებელი უარყოფს

სტერეოტიპის ხელშემწყობ გავლენას კულტურულად განსხვავებულ სხვასთან კომუნიკაციის პროცესში.

დიაგრამა 15. შეკითხვა 5.

კოლეგების შესახებ ეროვნული მახასიათებლის მიხედვით შექმნილი წინასწარი ზოგადი წარმოდგენა გიმარტივებთ მათთან კომუნიკაციის პროცესს?



თუმცა ეს სტერეოტიპები, მათივე თქმით, ყოველთვის არ ამართლებს და მათ აქვთ ნეგატიური მხარეც. თვისებრივი მეთოდით გამოკითხული გამოცდილი ბორტგამცილებლების უმრავლესობა (განსაკუთრებით კი CS/CSD) მიიჩნევს, რომ ამ სტერეოტიპებს, იქნება ეს პოზიტიური თუ ნეგატიური ხასიათის, არსებობის უფლება არ აქვთ, ისინი იმთავითვე მცდარია და, შესაბამისად, სამუშაო პროცესში მხოლოდ და მხოლოდ დამაბრკოლებელ გარემოებად გვევლინება. ინტერვიუში სწორედ ამასთან დაკავშირებით აღნიშნა ჩერილმა - ფილიპინელმა უფროსმა ბორტგამცილებელმა (CSD), რომლის კომპანიაში მუშაობის გამოცდილება თითქმის 15 წელს უახლოვდება: „დანამდვილებით, რაც მთელი ამ ხნის განმავლობაში კატარის ავიახაზებში მუშაობამ მაჩვენა, არის ის, რომ არასდროს უნდა შეიქმნა წინასწარი წარმოდგენა სხვაზე და არასოდეს განაზოგადო ეროვნულ მაჩვენებელზე ერთეული ადამიანების მიერ საკუთარი გამოცდილების შედეგად გამოტანილი დასკვნები. ფრენის პირველ წლებში, ვალიარებ, მეც არაერთხელ მეონია ასეთი დამოკიდებულება სხვების მიმართ და ამ სტერეოტიპების უმრავლესობა ჩემს პირად გამოცდილებაზე იყო დაფუძნებული. თუმცა დღეს, 15 წლიანი გამოცდილების შემდეგ, მე ვიცი, რომ ორი, სამი და თუნდაც მეტი რუმინელი შეიძლება ერთნაირად ფიქრობდეს და უხეზად იქცეოდეს, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ ყველა ისეთივე იქნება.“

თუმცა, როგორც აღვნიშნეთ, რესპონდენტთა უმრავლესობის აზრით, მათი ნაციონალური კუთვნილება ცვლის კოლეგების დამოკიდებულებას მათ მიმართ. თვისებრივმა კვლევამაც დაადასტურა, რომ კომპანიაში საკმაოდ ხშირია კოლეგების ეროვნული ნიშნით კლასიფიცირების შემთხვევები და ჯგუფური მიკერძოებულობა. არსებობს სხვადასხვა ჯგუფები, რომელსაც კომპანიის შიგნით ხუმრობით „მაფიას“ ეძახიან - მაგალითად, „ტაგალოგური (ფილიპინური) მაფია“, „ჰინდუ (ინდური) მაფია“, „მალაი (მალაიზიური) მაფია“, „კორეული მაფია“, ასევე აფრიკის სხვადასხვა ქვეყნების ე.წ. „მაფიები“ (ეგვიპტური, კენიური, მაროკული, ალჟირული, სამხრეთ აფრიკული). ჩვენი დაკვირვებით, მათ უმრავლესობას აღმოსავლური ქვეყნების წარმომადგენლები ქმნიან. შესაძლოა, ეს მათი კულტურის კოლექტივისტური განზომილებიდან/ზუნებიდან გამომდინარეობდეს, თუმცა, ვფიქრობთ, ეს მათთვის (ჯგუფის თითოეული წევრისთვის) ერთგვარი თავდაცვითი მექანიზმია დასავლელებისადმი საკუთარი თანაბარი ძალისა და შესაძლებლობების საჩვენებლად. ამ თავდაცვას, ზოგ შემთხვევაში, თავდასხმითი ხასიათიც ეძლევა, რაც, თავის მხრივ, ევროპელი და, ზოგადად, დასავლური კულტურის მატარებელი სხვადასხვა ეროვნების კოლეგებთან ურთიერთობისას სერიოზულ დისკომფორტს ქმნის. ამ მხრივ საინტერესოა გერმანელი ბორტგამცილებლის ფლორიანის შეფასება. მან სწორედ კომუნიკაციის პროცესში არსებულ ამ დისკომფორტზე ისაუბრა და დასძინა: *„არ ვიცი, შეამჩნიე თუ არა, მაგრამ აქ მუშაობისას გეუფლება განცდა, რომ ინდოელები სულ რაღაცის მტკიცებაში არიან, თითქოს სულ გეჯიბრებიან, ან თუნდაც, როცა მუშაობისას რაღაცაში გეხმარებიან, მაშინაც კი ხაზს უსვამენ თავიანთ მნიშვნელობას... მათი მუდმივი თავგამოდება ისეთი მომაბეზრებელია... არ ვიცი, მეჩვენება თუ არა, მაგრამ რატომღაც მგონია, რომ მათ თვალში ჩვენ მათზე ძალიან ვდგავართ“.*

არის ცალკეული შემთხვევები, როცა ეს დამოკიდებულება აგრესიულ ხასიათსაც იღებს. მაგალითად, დასავლური კულტურის მატარებელ ახალ, ჯერ კიდევ გამოუცდელ და დაბნეულ ბორტგამცილებლებს სამუშაო პროცესში შექმნილ პრობლემებზე რომ კითხოთ, ზოგიერთი მათგანისგან მოისმენთ ისტორიებს აფრიკელი ფერადკანიანების მხრიდან უხეში მოპყრობის, ვერშემდგარი კომუნიკაციით გამოწვეული დამაბულობისა და სტრესის შესახებ. თუმცა აქვე ისიც

უნდა აღინიშნოს, რომ ეს აგრესიულობა, შესაძლოა, თვითონ დასავლელი კოლეგების მხრიდან ქედმაღლობითა და კულტურული უპირატესობის გრძნობითაც იყოს განპირობებული.

„თუ შენივე კოლეგამ აგრესიულად შეგხედა და „ამოგიჩემა“ (took a violent dislike to you), შეუძლია ყველაფერი გაგიფუჭოს. მახსოვს, ერთ-ერთ პირველ ხანგრძლივ ფრენას (ე.წ. Long haul flight) ვასრულებდით, კეიპთაუნში მივფრინავდით. სამხრეთ აფრიკელ ფერადკანიან ბორტგამცილებელთან ერთად მიწევდა მომსახურება. ჩემზე ბევრად სწრაფი და გამოცდილი იყო, თუმცა კომპანიაში ხუთწლიანი მუშაობის მიუხედავად, ისევ ეკონომ-კლასის ბორტგამცილებლად (F2) მუშაობდა. არასდროს დამავიწყდება მისი სახე და აგრესია... მართალია, წლების მერე უკვე ხვდები, თავი როგორ დაიცვა ასეთი ადამიანებისგან და, საბედნიეროდ, ბორტზე ეს იშვიათად გიწევს, თუმცა დღემდე დამრჩა რალაცნაირი შიში, როცა ფერადკანიან სამხრეთ აფრიკელთან მიწევს ერთ ზონაში მუშაობა. რასაც ხელს მოვკიდებდი, ყველაფერს მიწუნებდა, მეუბნებოდა, რომ საშინლად მოუხერხებელი ვარ, რომ არაფერი გამომდის, რომ ინგლისურიც კი არ ვიცი ნორმალურად და უკვირს, საერთოდაც როგორ ამიყვანეს. არადა უბრალოდ შეუძლებელი იყო მასთან კომუნიკაცია. ცოტა დამაკლდა, რომ არ მეტირა... მთელი ღამე არ დამეძინა, იმის ნაცვლად რომ დამესვენა და „ლეიოვერი“ ძალების აღსადგენად გამომეყენებინა, ვფიქრობდი, როგორ გავმკლავებოდი ამ ადამიანს (გულისხმობს მეორე დღეს უკან, დოჰაში ფრენას). დღეს კი ვხვდები, რომ მას უბრალოდ საკუთარი ძალაუფლებისა და უპირატესობის ხაზგასმა სურდა. ჩემი შურდა და თავს მესხმოდა მხოლოდ იმიტომ, რომ მე ევროპელი ვიყავი, თანაც თეთრი, ქერა და ცისფერთვალება“ (ემილია, მაკედონიიდან).

ამგვარი კლასიფიცირება, თავის მხრივ, ხელს უწყობს კატარის ავიახაზების მულტიკულტურულ სამუშაო სივრცეში არსებული სტერეოტიპული მიდგომების სიმრავლეს. მაგალითად, ბორტგამცილებლებისგან ხშირად გაიგონებთ შემდეგ ფრაზებს: „ეგვიპტელი კოლეგები ზარმაცები არიან“, „რუმინელი კოლეგები - მკაცრები“, „ფრანგები - ქედმაღლები“, „სამხრეთ აფრიკელები - უხეშები“ და ასე შემდეგ. ქვემოთ მოყვანილია რამდენიმე ინციდენტი კვლევის თვისებრივი მონაცემებიდან:

„ეგვიპტელი ბორტგამცილებლების მისამართით ხშირად ამბობენ ხოლმე, რომ ზარმაცები ვართ, რომ ყველა შესაძლებლობისთანავე საპირფარეოში (aircraft lavatory) ვიძალებით და სერვისის დროს კოლეგებს არ ვეხმარებით. არ ვიცი, შეიძლება სხვები მართლაც ასე იქცევიან, მაგრამ მე ეს საშინლად მწყინს და მაღიზიანებს... სულ ვცდილობ, ვაჩვენო, რომ ვმუშაობ, დავამტკიცო, რომ ყველა ერთნაირი არ არის...“ (იასმინი, ეგვიპტიდან).

„როგორც დამწყებმა და შესაბამისად, გამოუცდელმა ბორტგამცილებელმა, მახსოვს, ერთ-ერთი პირველი მეგობრული რჩევა ჯერ კიდევ ტრენინგის დროს მივიღე. ზღაპრად, სერბი გოგონა, რომელთან ერთადაც ბინის გაყოფა მიწევდა, რომელიც ყოველთვის გვერდით მედგა და პირველი დაძაბული დღეები სწორედ მისი დახმარებით გადავიტანე, ხშირად მიყვებოდა ფრენის ამბებს, დოკაში ცხოვრების და ბორტგამცილებლად მუშაობის სირთულეებს, მეხმარებოდა საგამოცდო მასალების მომზადებაშიც. თანაც პირველი კლასის ბორტგამცილებლად ახალი დაწინაურებული იყო და, ბუნებრივია, მის რჩევებს ყოველთვის გულმოდგინედ ვისმენდი და ვითვალისწინებდი. პირველად სწორედ მისგან გავიგე და შემდეგაც არაერთხელ მსმენია, კატარის ავიახაზებში ფართოდ გავრცელებული სტერეოტიპების არსებობის შესახებ, რომ, მაგალითად, „არაბებს აქვთ ყველაზე ნეგატიური შეხედულებები დასავლელი ქალების მიმართ“ და რომ ეგვიპტელი, მაროკოელი, ალჟირელი მამაკაცი კოლეგებისა თუ კაპიტნებისაგან თავი შორს უნდა დავიჭიროთ, რომ მათი უმრავლესობა უბრალოდ მატყუარაა და გამაბრუებლად ლაპარაკობს... თუმცა რა ვითხრათ, კომპანიაში იმდენი სტერეოტიპია გავრცელებული... ჩემი საუკეთესო სერბი და თუნდაც რუმინელი მეგობრების ეროვნებებზეც ხშირად ამბობენ, რომ უხეშები და აგრესიულები არიან“ (იონა, მოლდოვიდან).

სტერეოტიპული დამოკიდებულებები გვხვდება მგზავრებთან მიმართებაშიც. მაგალითად, მიჩნეულია, რომ „ბრიტანელი მგზავრები ყოველთვის უკმაყოფილო არიან“ (ბორტგამცილებლების მისამართით ბევრ საჩივარს წერენ), „რუსი მგზავრები - უხეშები და ბევრს სვამენ“, „დღეს სად გაქვს ფრენა? - მოსკოვში. - გაძლებას გისურვებ!“ „ნარიტაში მიფრინავ? ბედნიერი ხარ!“ და ა. შ. თითქმის ყველა მიმართულებით (რომელთა რიცხვი 150-ს აღემატება) ფრენისას ბორტგამცილებლებში არსებობს წინასწარ შექმნილი განწყობები. მაგალითად, კაიროს, კოლომბოს, მოსკოვის ან

თუნდაც პარიზის და ლონდონის მიმართულებით ფრენები არასასურველია და ბორტგამცილებლებში თავიდანვე უარყოფით დამოკიდებულებას იწვევს, იაპონიისა და კორეის მიმართულებით ფრენები კი პირიქით, სასურველი და ყოველთვის დადებით მოლოდინს გულისხმობს, რამდენადაც ამ უკანასკნელი მიმართულებით ფრენისას მგზავრები, როგორც წესი, სისუფთავით, სიმშვიდით, ზრდილობითა და თავაზიანობით გამოირჩევიან.

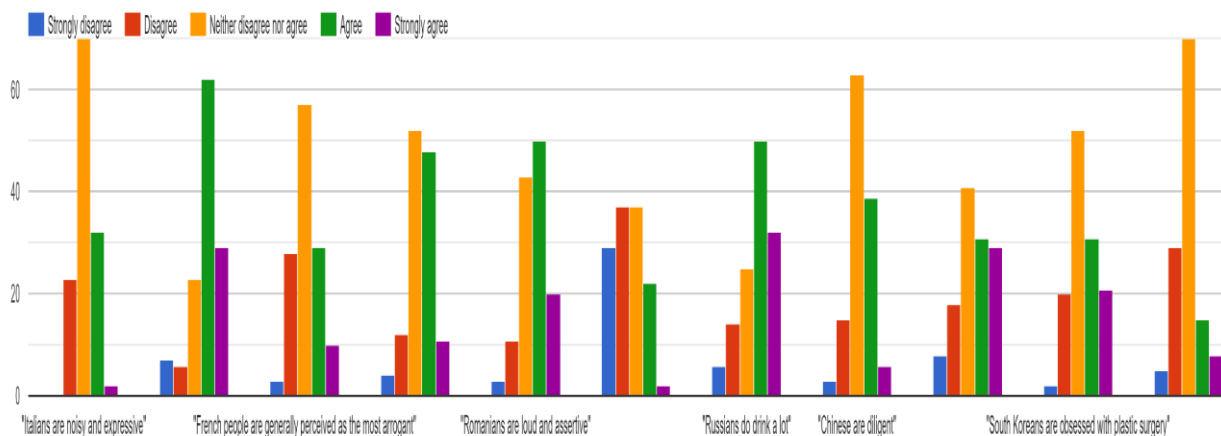
კითხვა #4

კითხვარის რიგით მეოთხე შეკითხვა მიზნად ისახავდა ამგვარი ეროვნული ნიშან-მახასიათებლებით შექმნილი სტერეოტიპული მიდგომებისადმი ბორტგამცილებელთა დამოკიდებულების დადგენას. როგორც კვლევის შედეგებმა აჩვენა, ისინი მიმართავენ ისეთ სტერეოტიპულ განზოგადებებს, როგორცაა „ყველა ევროპელი არის...“, „ყველა აზიელი არის...“ და ეთანხმებიან აზრს, რომ „ყველა სტერეოტიპის მიღმა არის რაღაც გარკვეული სიმართლის მარცვალი“. მაგალითად, გამოკითხულთა უმრავლესობის აზრით, „იაპონელი ხალხი ძალიან წყნარი და ზრდილობიანია“, „გერმანელები ყველაზე მოწესრიგებული და დისციპლინირებული ხალხია“, „ბრიტანელები ყოველთვის წუწუნებენ და უკმაყოფილო არიან“, „რუმინელები აგრესიულები და საკუთარ თავში დარწმუნებულები არიან“, „რუსები უაზროდ ბევრს სვამენ“, „ამერიკელებმა მხოლოდ მშობლიური ენა იციან“, „ბრაზილიელები ყველაზე გულთბილები და მეგობრულები არიან“, „ფილიპინელები სულ გაღიმებულები დადიან“. გამოკითხულ რესპონდენტთა გარკვეული ნაწილი ასევე ემხრობა შემდეგ სტერეოტიპებს: „იტალიელები ხმაურიანი და ექსპრესიულები არიან“, „ფრანგები ყველაზე ქედმაღლები არიან“, „ინდოელები - ძალიან შრომისმოყვარე“, „ეგვიპტელები - ყველაზე ზარმაცები“, „ესპანელები - ყველაზე არაპუნქტუალურები“, „არაბებს აქვთ ყველაზე ნეგატიური შეხედულებები დასავლელ ქალებზე“.

ამასთან, აღსანიშნავია ნეიტრალური პასუხების სიჭარბე, ანუ რესპონდენტთა ნახევარზე მეტი არც ეთანხმება და არც უარყოფს აღნიშნულ სტერეოტიპებს. გამოკითხულთა მხოლოდ მცირე ნაწილი უარყოფს (კატეგორიულად არ ეთანხმება ან არ ეთანხმება) ზემოთ მოყვანილ სტერეოტიპულ ნიმუშებს.

დიაგრამა 16. შეკითხვა 4.

არსებობს ეროვნული ნიშან-მახასიათებლებით შექმნილი საყოველთაოდ გავრცელებული სტერეოტიპები. მულტიკულტურულ სამუშაო გარემოში მიღებული გამოცდილებიდან გამომდინარე, გთხოვთ, მიუთითეთ, რამდენად ეთანხმებით ქვემოთ მოცემულ მტკიცებულებებს:



კითხვა #9, #11

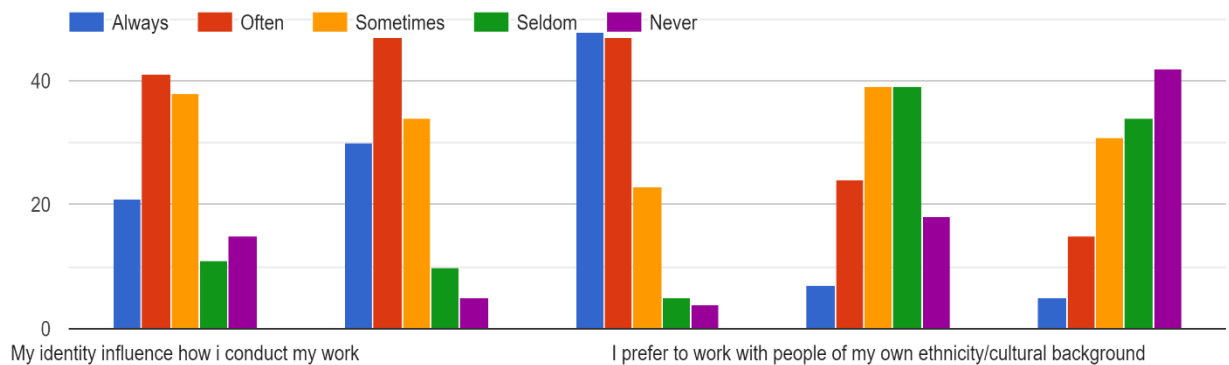
თვისებრივი კვლევისას მონაცემთა შეგროვების პროცესში, როგორც აღვნიშნეთ, შემდგომისდაგვარად, მოკლე ჩანაწერებს ვაკეთებდი. ჩანაწერებიდან განსაკუთრებით საინტერესოდ მიგვაჩნია სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებთან მუშაობისას ეროვნული კულტურის/იდენტობის გავლენისა და როლის შეფასება სერბი ბორტგამცილებლის დრაგანას მიერ: „ვფიქრობ, ბორტზე ასვლისას ჩვენ ყველას თან გვაქვს ჩვენი „კულტურული ბარგი“ (“Cultural baggage”), რომელიც გაუცნობიერებლად ახდენს გავლენას ჩვენზე, ჩვენი მუშაობის მეთოდსა და სტილზე, პასუხისმგებლობაზე, სხვებთან ურთიერთობაზე, კარიერაზე.“

ასევე რაოდენობრივი კვლევის შედეგად გამოკითხულ რესპონდენტთა დიდი ნაწილი (76 რესპონდენტი) იზიარებს მოსაზრებას, რომ „თითოეული ადამიანი საკუთარი სოციალურ-კულტურული გარემოს პროდუქტია“ და იქვე, მათი უმრავლესობა (21 რესპონდენტი ყოველთვის, 41 - ხშირად და 38 - ზოგჯერ) მიიჩნევს, რომ „მისი იდენტობა განსაზღვრავს მის მუშაობასა და ქცევას სამსახურში“. ბორტგამცილებლებელთა აბსოლუტური უმრავლესობა (გარდა 4 რესპონდენტისა) ასევე აღიარებს, რომ „საკუთარი კულტურისა და იდენტობის ცოდნა ეხმარებათ

სხვისი, ანუ უცხო კულტურის უკეთესად გაგებაში“ (ამათგან 48 რესპონდენტს - ყოველთვის, 47 რესპონდენტს - ხშირად, 23 რესპონდენტს - ზოგჯერ და 5 რესპონდენტს - იშვიათად).

დიაგრამა 17. შეკითხვა 9.

თქვენი კულტურული იდენტობა რამდენად ახდენს გავლენას თქვენ სამუშაო პროცესზე, განსხვავებული კულტურული იდენტობის მატარებელ კოლეგებთან ურთიერთობაზე?



თუმცა, როგორც თვისებრივი კვლევის შედეგად მოპოვებული ინტერკულტურული ინციდენტის მაგალითზე დავინახეთ, მხოლოდ საკუთარი კულტურული ნორმების ცოდნა შესაძლოა დამაბრკოლებელ ბარიერადაც მოგვევლინოს. ეს კარგად გამოჩნდა დოროთის მაგალითში (ინდოელ ოჯახთან სერვისის დროს მომხდარი გაუგებრობა).

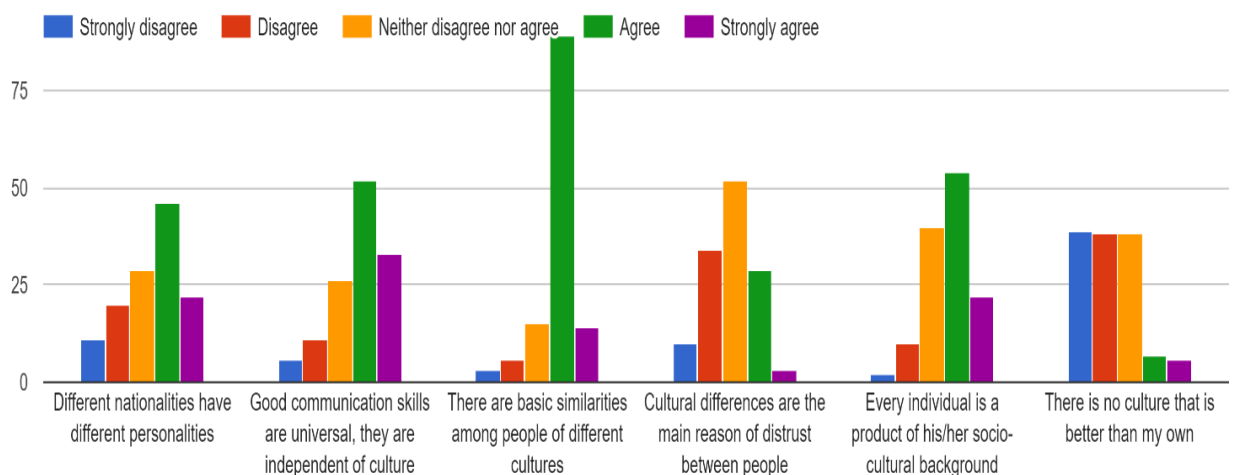
საკუთარი კულტურული იდენტობის მნიშვნელობის ხაზგასმის მიუხედავად, რესპონდენტთა უმრავლესობა ასევე აღიარებს, რომ „სხვადასხვა კულტურის მატარებელი ადამიანები, არსებითად, ერთმანეთს გვანან“ (103 რესპონდენტი), რომ „კარგი კომუნიკაციის უნარები უნივერსალურია და კულტურას მასზე გავლენა არ აქვს“ (85 რესპონდენტი).

თვისებრივი გზით გამოკითხულ რესპონდენტთა მნიშვნელოვან ნაწილში იგრძნობა მკვეთრი არაეთნოცენტრისტული განწყობა. ასევე, რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში გამოკითხული 42 რესპონდენტი არასდროს (34 - იშვიათად, 31 - ზოგჯერ) განსჯის სხვა კულტურის წარმომადგენლებს საკუთარი კულტურული კრიტერიუმების მიხედვით. ასევე გამოკითხულთა უმეტესობა უარყოფით შეფასებას

ამლევს და მეტიც, კატეგორიულად არ ეთანხმება (39 რესპონდენტი), ან არ ეთანხმება (38 რესპონდენტი) საკუთარი კულტურის უპირატესობის შესახებ გამოთქმულ შემდეგ მოსაზრებას: „არ არსებობს კულტურა, რომელიც უკეთესია ჩემს კულტურაზე“.

დიაგრამა 18. შეკითხვა 11.

ქვემოთ მოცემული მტკიცებულებებიდან, გთხოვთ, მიუთითეთ, რომელსაც სრულიად არ ეთანხმებით, არ ეთანხმებით, არც უარყოფთ და არც ეთანხმებით, ეთანხმებით, სრულიად ეთანხმებით



ჩვენთვის საინტერესო იყო კულტურათაშორისი მგრძობელობის განვითარებისა და ინტერკულტურული კომპეტენციების ჩამოყალიბების პროცესზე დაკვირვება და, მილტონ ბენეტისა და უილიამ ჰოველის მიერ გამოყოფილი საფეხურების მსგავსად, იმ გზის ჩვენება, რომელსაც განსხვავებული კულტურული ფორმების მიუღებლობიდან სხვის კულტურულ ფასეულობებთან ინტეგრაციამდე და არაღნობიერ კომპეტენტურობამდე მივყავართ.

კატარის ავიახაზების ბორტგამცილებლების სამუშაო პროცესზე თვისებრივი გზით დაკვირვებამ მკაფიოდ დაგვანახა, რომ კულტურათაშორისი მგრძობელობის განვითარება უცებ არ ხდება, რომ ეს ხანგრძლივი პროცესია („მრავალწლიანმა გამოცდილებამ მაჩვენა, რომ...“ „რამდენიმე წელი დაჭირდა ამის აღიარებას, რომ...“ „თავიდან ვფიქრობდი, რომ...“ და ა.შ.). კვლევის რაოდენობრივმა შედეგებმაც აჩვენა, რომ ბორტგამცილებელთა უმრავლესობა ინტერკულტურული კომპეტენციების განვითარებას მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში მუშაობის შედეგად მიღებულ გამოცდილებას უკავშირებს (იხ. კითხვა #12).

როგორც კვლევის სამიზნე ჯგუფისა და მონაცემთა შეგროვების პროცესის აღწერისას აღვნიშნეთ, ბორტგამცილებელთა დიდი ნაწილის (52.3%-ის) სამუშაო გამოცდილება შეადგენდა 1-3 წელს, 30.5%-ის აღმატებოდა 3 წელს, ხოლო დანარჩენი 17.2% კომპანიაში მუშაობდა ერთ წელზე ნაკლები დროის განმავლობაში. ამ 17.2%-ის, კერძოდ, 22 ბორტგამცილებლის პასუხების შესწავლით გამოიკვეთა, რომ კულტურულად განსხვავებულ *სხვასთან* კომუნიკაციისას წარმოქმნილი პრობლემების სიხშირე (რომელზედაც ზემოთ უკვე გვქონდა საუბარი, იხ. კითხვა #6, #7, #8) სწორედ ბორტგამცილებელთა ამ ნაწილში იკვეთება. ჩვენ ასევე შევეცადეთ მათში ინტერკულტურული კომპეტენციებისა და სხვა კულტურებისადმი ტოლერანტობის ხარისხის დადგენას. პასუხების გაანალიზებისას დავინახეთ, რომ ბორტგამცილებელთა ამ ნაწილში გამოიკვეთა ეროვნულობის მიხედვით ქცევის განზოგადებისა და საკუთარი კულტურული კრიტერიუმებით *სხვების* წინასწარ განსჯის ტენდენცია.

ჩვენ მიერ ზემოთ განხილული კონკრეტული შემთხვევების - კატარის ავიახაზების ინტერკულტურული ინციდენტების - გარჩევა-გაანალიზება, რა თქმა უნდა, არ გვაძლევს ჩვენი დასკვნების ფართო განზოგადების შესაძლებლობას, თუმცა, თუკი თვისებრივი გზით, კერძოდ, ჩართული დაკვირვებით მოპოვებულ ნარატივებს დავუმატებთ რაოდენობრივი კვლევის შედეგად მიღებულ სტატისტიკურ მონაცემებს, ვფიქრობთ, სავსებით შესაძლებელია ჩვენ მიერ კვლევის დასაწყისში გამოთქმული ჰიპოთეზის (რომ ყოველდღიური შეხება სხვა კულტურის მატარებელ ჯგუფებთან ზრდის თანამშრომლობის შესაძლებლობებს, კულტურათაშორისი მიმდებლობისა და მგრძობელობის დონეს) დადასტურება.

3.2.2. კულტურათაშორისი კომუნიკაციის გამოწვევები ახალი კორონავირუსის (კოვიდ 19) პანდემიის პერიოდში

ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციამ (World Health Organization - WHO) კოვიდ 19 (ახალი კორონავირუსი) 2020 წლის 11 მარტს ოფიციალურად გამოაცხადა გლობალურ პანდემიად. ფიზიკური განადგურების საფრთხემ, საერთაშორისო დამაბულობამ, სტრესმა, პანდემიით გამოწვეულმა ეკონომიკურმა პრობლემებმა, არაპროგნოზირებადი და გაურკვეველი მომავლის შიშმა შექმნა ახალი რეალობა,

რასაც, თავის მხრივ, მოჰყვა ადამიანის ცხოვრების რუტინის შეცვლა და პანდემიური გადაწყობის აუცილებლობა. პანდემიის პირობებმა გვიბიძგა, გაგვეაზრებინა ახალი რეალობის გავლენა მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოზე. ამისთვის გავაგრძელეთ კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესისა და ახალ გამოწვევებზე რეაქციის შესწავლა.

ახალი კორონავირუსის პანდემიის ფონზე, სოციალური დისტანცირება მსოფლიოში ყველაზე ხშირად გამოყენებად ტერმინად იქცა, მეტიც, ფიზიკური გადარჩენისა და კრიზისის დაძლევის უალტერნატივო საშუალებად გამოცხადდა. ადგილობრივი და საერთაშორისო კომპანიების უმრავლესობა, შესაძლებლობის ფარგლებში, ვირტუალურ სამუშაო რეჟიმზე გადავიდა. გამოწვევა განსაკუთრებით მძიმე და კრიტიკული აღმოჩნდა ავიაკომპანიებისთვის, რომელთა ფუნქციონირება, ცხადია, ვირტუალურად შეუძლებელია, ხოლო დისტანციური შეზღუდვების ამოქმედების პირობებში, საერთაშორისო ავიატრანსპორტის ასოციაციის - IATA-ს (International Air Transport Association) ინფორმაციით, ამ სექტორმა უპრეცედენტოდ რეკორდული ზარალი ნახა - 2019 წელთან შედარებით, შემოსავალი 50%-ით შემცირდა (აქ საუბარია ყოველდღიურად დაახლოებით 230 მილიონი დოლარის დანაკარგზე).³² გამონაკლისი, ამ მხრივ, არც კატარის ავიახაზები აღმოჩნდა. მისი ფრენების რაოდენობა პანდემიის დასაწყისში 180 მიმართულებიდან 30 მიმართულებამდე დაეცა, ხოლო 14 ოქტომბრის მონაცემებით, კრიზისთან ბრძოლის ეფექტიანი მეთოდების გამოყენების შედეგად, ეტაპობრივად გაიზარდა და 85-ს მიაღწია.³³

პანდემიის პირობებში ფატალური შემთხვევების თავიდან აცილებისა და ვირუსის შეჩერებისათვის სოციალური დისტანცირების მოთხოვნამ ბუნებრივად გამოიწვია ადამიანთა შორის ახლო ფიზიკური კონტაქტისა და პირისპირ ურთიერთობის შეზღუდვა, რამაც მნიშვნელოვნად შეაფერხა კომუნიკაციის პროცესი ინტერკულტურულ გარემოში, რომლის წარმართვის წინაპირობა საკუთრივ ადამიანის პირადი სურვილითა და ახლის გაცნობის მოტივაციითაა განპირობებული. პანდემიის პირობებში ისეთმა საყოველთაოდ გავრცელებულმა მოწოდებებმა და სიტყვებმა, როგორცაა „დარჩი შინ“, „იზოლაცია“, „თვითიზოლაცია“, „ფიზიკური

³² იხ. Industry Losses to Top \$84 Billion in 2020, <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-06-09-01/> (მისაწვდომი იყო 24.10.2020).

³³ იხ. <https://www.qatarairways.com/en/travel-alerts/COVID-19-update.html> (მისაწვდომი იყო 24.10.2020).

დისტანცია“ გაამძაფრა სხვის მიმართ ქვეცნობიერი შიში (მით უფრო, თუ ეს სხვა უცნობი/სხვა კულტურის წარმომადგენელია) და შეამცირა (ან, ზოგ შემთხვევაში, სრულიად გააქრო) სხვასთან კომუნიკაციის სურვილი, მზაობა თუ მოტივაცია. მეტიც, აღნიშნულმა ფობიამ რასისტულ-ქსენოფობიურ პრობლემამდეც კი მიგვიყვანა.

ვირუსის გავრცელების საწყის ეტაპზე (ვუჰანის პროვინციის ამბების დროს) აშკარა იყო ჩინელებისადმი შიშისა და ზიზღის ზრდა. მათგან თავის შორს დაჭერისა და უნდობლობის გამოცხადების არაერთი შემთხვევა გამოვლინდა ამერიკაში, კანადაში, ბრიტანეთში, საფრანგეთში, საქართველოსა თუ ევროპის სხვა ქვეყნებში.³⁴ მსოფლიო ლიდერმა, აშშ-ის მაშინდელმა პრეზიდენტმა დონალდ ტრამპმა ჩინეთი კორონავირუსის შესახებ ინფორმაციის დაგვიანებით გავრცელებაში ოფიციალურად დაადანაშაულა და ვირუსზე საუბრისას გამოიყენა ფრაზა - „ბრძოლა ჩინური ვირუსის წინააღმდეგ“ (“A war against Chinese virus”). დისკრიმინაციის არსებობას ადასტურებს ის ფაქტიც, რომ სხვადასხვა ქვეყნებში მცხოვრებმა ჩინელებმა სოციალურ ქსელებში ახალი ჰემთეგის – „მე არ ვარ ვირუსი“ – გამოყენება დაიწყეს.

რა თქმა უნდა, ამგვარი ნაციონალური თუ ეთნიკური კუთვნილების საფუძველზე ადამიანების ერთმანეთისაგან გამიჯვნა, განდევნა და შეზღუდვა ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესში დამაბრკოლებელ გარემოებად გვევლინება. ამ თვალსაზრისით, კატარის ავიახაზების მაგალითი განსაკუთრებით საინტერესოა, რადგან ამ უკანასკნელის თანამშრომელთა ერთ-ერთი უდიდესი ჯგუფი სწორედ ჩინური წარმომავლობისაა.

WHO-ს რეკომენდაციების დაცვითა და IATA-ს მიერ უშუალოდ ავიაკომპანიებისთვის შემოღებული კომუნიკაციის პროცესის წარმმართველი და მარეგულირებელი წესებისა და ნორმების გათვალისწინებით³⁵, კატარის ავიახაზებმა

³⁴იხ. Cheung, H., Feng, Z., Deng, B. BBC News, Coronavirus: What attacks on Asians reveal about American identity, <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-52714804>; Londoners 'experiencing racism over coronavirus', <https://www.bbc.com/news/av/uk-england-london-51361930>; Croucher, S., Nguyen, T., Rahmani, D. Prejudice toward Asian Americans in the Covid-19 Pandemic, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fcomm.2020.00039/full>; იმნაძე: ქსენოფობიის პროპაგანდისტმა მედიამ ჩინეთის მოქალაქეები ბულინგის მსხვერპლად აქცია, <http://www.tabula.ge/ge/story/165465-immnadze-qsenofobiis-propagandistma-mediama-chinetis-moqalaqeebi-bulingis-msxverplad> (მისაწვდომი იყო 24.10.2020).

³⁵იხ. Guidance for Cabin Operations During and Post Pandemic Edition 4 – 08 Sep 2020, <https://www.iata.org/contentassets/df216feeb8bb4d52a3e16befe9671033/iata-guidance-cabin-operations-during-post-pandemic.pdf>; Guidance for Crew Health Precautions During Pandemic Edition 1 – 28 May 2020,

სავალდებულოდ გამოაცხადა: პირბადის ტარება ფრენის დროს (აღსანიშნავია, რომ კატარის ავიახაზები ყველა მგზავრს უზრუნველყოფს დამცავი საშუალებებით და სთავაზობს ე.წ. დამცავ ნაკრებს (protective kits), რომელშიც შედის ნიღბი, ხელთათმანი და ხელის სანიტაიზერი);

1. მთლიანი სახის დამცავი ნიღბის (ე.წ. face shield) გაკეთება რეგისტრაციის (check in), თვითმფრინავში ჩასხდომის (boarding) და თვითმფრინავის დატოვების (disembarkation) დროს, ეკონომ-კლასში ბორტზე ყოფნის დროსაც (გარდა კვების მომენტისა);
2. ბორტგამცილებლებისთვის პერსონალური დამცავი სამოსის/მანტიის (Personal Protective Equipment gowns, PPE) ჩაცმა, სპეციალური სათვალისა (goggles) და ხელთათმანის გაკეთება;
3. სოციალური დისტანცირების დაცვა რეგისტრაციის დროს - არანაკლებ 1,5 მეტრისა, ხოლო ბორტზე ყოფნისას - მინიმუმ 1 მეტრის (მაქსიმალური შესაძლებლობების) ფარგლებში;
4. ბორტგამცილებლის მიერ თითოეული მგზავრის პოტენციურ ინფიცირებულად ცნობა და მასთან საკონტაქტო დროის შეზღუდვა (მაქსიმუმ 10 წუთამდე), ისიც აუცილებელი საჭიროების შემთხვევაში (მაგალითად, როგორცაა სავალდებულოდ გათვალისწინებული სერვისისა და პირველადი დახმარების გაწევა, უმართავ და უხეშ მგზავრებთან გამკლავება, მაგალითად, როდესაც მათ არ სურთ ნიღბის ტარება);
5. ბორტგამცილებელთა შორის მინიმალური ინტერაქცია, კაპიტანთან და პირველ ოფიცერთან კონტაქტის რაციონალურად შეზღუდვა, ფრენის უმეტეს დროს საკუთარ პოზიციებზე ყოფნა;
6. მგზავრთა გადაადგილების მაქსიმალური შეზღუდვა და მათ მოძრაობაზე მკაცრი ზედამხედველობა.

აღნიშნული ნორმებისა და რეგულაციების დაცვის მოთხოვნამ, რა თქმა უნდა, არსებითად შეცვალა კომუნიკაციის აქამდე ჩვეული პროცესი კატარის ავიახაზებზე. ინტერვიუებისას ჩვენი პირველი მიზანი გახლდათ სწორედ ამ ცვლილებებთან

დაკავშირებით რესპონდენტის დამოკიდებულების გაგება. კითხვაზე, თუ როგორია პანდემიის გავლენა კომუნიკაციის პროცესზე და რამდენად რთულია კორონავირუსის ფონზე შემოდებული ნორმებისა და რეგულაციების გათვალისწინებით მუშაობა, მიღებული პასუხების კლასიფიცირებით, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ეს არის უჩვეულო მდგომარეობა, რომელსაც თან ახლავს შიში და სტრესი გაურკვევლობის, უცნობი და არაპროგნოზირებადი პანდემიის მიმართ. ამავე დროს, პანდემიის მიმართ საპასუხო რეაქციების შესწავლამ და მათზე დაკვირვებამ ნათლად წარმოაჩინა გაურკვევლობისადმი დამოკიდებულებისა და შფოთვის განსხვავებული ხარისხი სხვადასხვა კულტურაში.

მართლაც, როგორც სოციალური ანთროპოლოგები მერი დუგლასი (Mary Douglas) და აარონ ვილდავსკი (Aaron Wildavsky) აღნიშნავენ, რისკისა და საფრთხის აღქმა და მათზე ადამიანთა რეაქციაც გაურკვეველი/უცნობი მომავლის მიმართ შიშისა და შფოთვის განცდას უკავშირდება და წმინდა კულტურული ფაქტორითაა განპირობებული. რა აღიქმება საფრთხედ და მიიჩნევა საშიშად, დამოკიდებულია საკუთრივ ამა თუ იმ ადამიანის კულტურულ და სოციალურ მიკუთვნებულობაზე და, შესაბამისად, განსხვავებულია სხვადასხვა კულტურებში (Douglas, 1978; Douglas & Wildavsky, 1982; Douglas, 1992).³⁶

ამ საკითხის შესწავლისას განსაკუთრებით საინტერესო იყო გირტ ჰოფსტედეს მიერ IBM-ში ჩატარებული კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით გამოყოფილი მეოთხე განზომილება - გაურკვევლობის თავიდან არიდების ინდექსი (Uncertainty Avoidance Index - UAI), რომლის ხარისხი (მაღალი თუ დაბალი) უცნობი მომავლის მიმართ შიშისა და შფოთვის განცდას უკავშირდება და, როგორც ჰოფსტედე აღნიშნავს, კონკრეტული საზოგადოების, ოჯახის, სკოლისა და ზრდასრული ცხოვრების საერთო, მენტალური პროგრამით არის განპირობებული (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 189-190). რისკისა და საფრთხეებისადმი დამოკიდებულების კულტურათაშორის

³⁶ მერი დუგლასის აზრით, ზოგადად ინდივიდის ცხოვრება და მისი ნებისმიერი ქცევა გარედან ჯგუფის მიერ თავს მოხვეული წესებისა და ვალდებულებებისადმი მორჩილებითაა განსაზღვრული. მერი დუგლასის „ცხაურ-ჯგუფის კულტურული თეორიის“ შესახებ, იხ. Grid and Group Cultural Theory, Diagrams of Theory: Douglas and Wildavsky's Grid and Group Typology of Worldviews, <https://www.dustinstoltz.com/blog/2014/06/04/diagram-of-theory-douglas-and-wildavskys-gridgroup-typology-of-worldviews> (მისაწვდომი იყო 19.11.2020); A Guide to Mary Douglas's Three Versions of Grid and Group Theory, <file:///C:/Users/1/Downloads/Spickard--Douglas3-Formswrefside-by-side.pdf>

განსხვავებაზე საუბრობდა მიხაილ მინკოვიც თავის მესამე განზომილებაში (Hypometropia versus Prudence) (Minkov 2011: 148-150, 166).

ჩვენ მიერ ინტერვიუში ჩართულ ბორტგამცილებელთა პასუხების მაგალითზეც გამოჩნდა, რომ ბორტგამცილებელთა გარკვეული ნაწილის დამოკიდებულება ბუნდოვანებით მოცული კოვიდ სიტუაციის მიმართ განსაკუთრებით სტრესული, იმპულსური და მშფოთვარეა. შფოთვის მაღალი დონით გამორჩეული კულტურები ამავე დროს ექსპრესიული კულტურებიცაა, რომელთათვისაც დამახასიათებელია ემოციების მკაფიოდ გამოხატვა, ხმის აწევა, მეტი აგრესია, მოუსვენრობა და ა.შ. (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 196). ეს ნათლად გამოჩნდა ჩვენი რესპონდენტების ხმის ტემბრიდან და მონაყოლიდანაც: თუკი ესპანელი, რუმინელი, სერბი და ბრაზილიელი ბორტგამცილებლები განსაკუთრებით შფოთავენ პანდემიის პირობებში მუშაობაზე საუბრისას, მათგან განსხვავებით, ჩინელი, ჰონგკონგელი, იაპონელი, თუ ფილიპინელი ბორტგამცილებლების საუბარი უფრო მშვიდი და ნაკლებ ემოციურია.

ესპანელი ბორტგამცილებლის, სარას თქმით: *„ბორტზე ყოფნისას ან არავინ საუბრობს, ან თუ საუბრობენ, ყველაფერი ეხება პანდემიას. ეს სიჩუმე ისეთი აუტანელია... გინდა ნილაბი მოიშორო, ღრმად ამოისუნთქო და ძველებურად, თუნდაც არასაინტერესო ამბებზე ესაუბრო მგზავრებს, შენსავე კოლეგებს... ფრენებს შორის „ლეიოვერის“ სასიამოვნოდ გატარების მოლოდინი კი ჩაანაცვლა სასტუმროს ცივ ოთახში გამოკეტვამ, შფოთვამ და მუდმივი დამაბულობის შეგრძნებამ... ყველაზე საშინელი კი ისაა, რომ არ იცი, ეს ყველაფერი როდის დასრულდება“.*

ამავე პრობლემაზე საუბრისას ჩემი იაპონელი მეგობრის კუმიკოს ხმა უფრო მშვიდია, შფოთვის დონე კი ნაკლები; არსებულ გამოწვევაზე მისი პასუხი არაიმპულსურია; თითქოს მისთვის ეს „უჩვეულო“ მდგომარეობა ნაკლებ მნიშვნელოვანია; რა თქმა უნდა, საფრთხეს ხედავს, თუმცა ნაკლებად განიცდის, რადგან იცის, რომ წესებს დაიცავს და ყველაფერი კარგად იქნება: *„ყველა განვიცდით და ვფიქრობ, ეს ბუნებრივია, უხილავი ვირუსი ხომ ყველგანაა, მაგრამ ვიცი, რომ პირბადე დამიცავს, პირადი ჰიგიენა, ხელების ხშირი დაბანა და ფიზიკური დისტანცია დამიცავს. თანაც თვითმფრინავის ბორტზე, ისევე როგორც ყველგან აეროპორტებში, ხელმისაწვდომია ანტივირუსული ხსნარები. ჩემი პირადი ანტიბაქტერიული ხელსახოციც მუდმივად თან მაქვს, კორონა ვირუსამდეც ასე იყო.“*

ახალი კორონავირუსის პანდემიის პირობებში, გაურკვევლობის თავიდან არიდების მაღალი მაჩვენებელი პირდაპირ უკავშირდება სოციალური დისტანცირების განსაკუთრებულ მოთხოვნას და *სხვასთან* კომუნიკაციის სურვილის ნაკლებობით გამოიხატება, თუმცა ის ყოველთვის არ გულისხმობს შფოთვის მაღალ ხარისხს. ამის ნათელი მაგალითია იაპონია და სამხრეთ კორეა, რომელიც ჰოფსტედემ, მართალია, აზიის სხვა ქვეყნებისგან (მაგალითად, სინგაპური, ჩინეთი, ინდოეთი, ტაილანდი, მალაიზია) განსხვავებით, გაურკვევლობის თავიდან არიდების მაღალი ინდექსის მქონე ქვეყნების სიაში მოათავსა, თუმცა, მანვე, გამონაკლისის სახით, დაბალი ინდექსის ქვეყნების მსგავსად, ისინი შფოთვის დაბალი ხარისხითა და არაიმპულსურობით დაახასიათა (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 195-197). ეს ნათლად წარმოჩინდა კუმიკოს მაგალითზეც.

საკითხში ჩაღრმავების მიზნით, ჩვენ წინასწარ ჩამოვყალიბეთ ძირითადი შეკითხვები, თუმცა ინტერვიუს დროს რესპონდენტებს ასევე მიეცათ საკითხის განვრცობის და ამ მიმართულებით საკუთარი აქცენტების გაკეთების სრული თავისუფლება (აქ გამოვლინდა სწორედ ჩვენი ინტერვიუს ნახევრად-სტრუქტურირებული ხასიათი). პანდემიის ფონზე, მრავალეთნიკურ გარემოში წარმატებული კომუნიკაციის უმთავრეს დამაბრკოლებელ გარემოებად, როგორც მოპოვებული ემპირიული მასალის გაანალიზებამ აჩვენა, რესპონდენტები მიიჩნევენ საკუთრივ კომუნიკაციის სურვილის ნაკლებობას, ან მეტიც, არქონას. თვითმფრინავის ბორტზე, ისედაც შეზღუდულ, ლიმიტირებულ სივრცეში *სხვის* შეჭრა უფრო ამძაფრებს შფოთს, ზრდის დაინფიცირების რეალურ რისკს, რაც თავისთავად აღვიძებს ინდივიდის მიერ საფრთხის მიმართ განსაკუთრებულ მგრძობელობას. ამასთან მუდმივი გაფრთხილება - „დაიცავი ფიზიკური დისტანცია“ - ბადებს ქვეცნობიერ შიშს და ანელებს *სხვასთან* კონტაქტის სურვილს თუ მოტივაციას.

სამწუხაროდ, თვისებრივი კვლევის ფარგლებში ვერ მოხერხდა ამ მიმართულებით საკმარისი მასალების მოძიება (ამისთვის ცალკე კვლევაა საჭირო), თუმცა, როგორც ჩვენ მიერ მოპოვებულმა მონაცემებმა აჩვენა, აღნიშნული შიში და შფოთვა განსაკუთრებით თვალშისაცემი იყო ამა თუ იმ კონკრეტული მიმართულებით ფრენის დროს, ანუ კონკრეტული ეროვნების მგზავრებთან ურთიერთობისას (როგორც წესი, განსაზღვრულ მიმართულებებზე ფრენისას ერთი რომელიმე ეროვნების

მგზავრები ჭარბობენ). ქართველი რესპონდენტის მარიამის თქმით, „არის ფრენები, როცა განსაკუთრებული პრობლემა იქმნება თვითმფრინავში ჩასხდომის დროს და ეს პროცესი ხანგრძლივდება... როდესაც მგზავრები განსაკუთრებით აგრესიულები ხდებიან, ღიზიანდებიან, თუ გვერდით უცხო ადამიანი უზით და გვთხოვენ თავისუფალ ადგილზე გადაჯდომას... ამის საშუალებას კი ხშირ შემთხვევაში თვითმფრინავის სკამების კონფიგურაცია არ იძლევა.“ ყველაზე მშვიდ ფრენებად პანდემიის პირობებშიც, როგორც ბორტგამცილებლები ადასტურებენ, ისევ იაპონიის და კორეის მიმართულებით ფრენები რჩება. სიმშვიდეა ჩინეთის ფრენების მიმართულებითაც, რომლის მგზავრების უმეტესობას საკუთრივ ჩინელები წარმოადგენენ.

როგორც ხედავთ, ინტერვიუების პროცესში გამოიკვეთა სხვადასხვა კულტურებში პანდემიის მიმართ არსებული განსხვავებული მიდგომა და დამოკიდებულება. ზემოთ აღნიშნული სხვაობების გარდა, ინტერვიუებისას შესამჩნევი გახდა კოვიდ 19-ის საწინააღმდეგო ვაქცინის მიმართ რესპონდენტთა სხვადასხვაგვარი დამოკიდებულებაც. მიუხედავად იმისა, რომ ამ მიმართულებით ჩვენ კითხვა არ დაგვისვამს, ჩვენმა დასავლელმა რესპონდენტებმა, განსხვავებით იაპონელი, კორეელი თუ ფილიპინელი რესპონდენტებისგან, რამდენჯერმე ახსენეს ვაქცინა, რომელიც, მათი იმედით, მალე შეიქმნება. შეიძლება დამთხვევაა, მაგრამ ფაქტია, რომ არცერთ ჩვენს აღმოსავლელ რესპონდენტს ვაქცინა არ უხსენებია. პირიქით, რამდენიმე მათგანმა საუბრისას აღნიშნა, რომ არის რაღაცები, რაც ადამიანის ძალას აღემატება, ჩვენი კონტროლის მიღმა (some things are beyond our control). ჩვენი აზრით, კოვიდის ფონზე შექმნილმა ზოგადმა სურათმაც აჩვენა, რომ კულტურებში, სადაც ადამიანები თაყვანს ცემენ ბუნებას, იღებენ მას, როგორც ღმერთისგან შექმნილს და ემორჩილებიან მას (გავიხსენოთ კლაკჰონის და შტროდბეკის მორჩილი ორიენტაციის კულტურები (Submissive orientation cultures) ან ტრომპენარსისა და ტერნერის გარეთ მიმართული კულტურები (Outer direction cultures)), კოვიდისადმი დამოკიდებულებაც, შესაბამისად, უფრო შემგუებლურია, ვიდრე კულტურებში, რომლებიც ცდილობენ დაეუფლონ და გაბატონდნენ მასზე (მბრძანებლური ორიენტაციის კულტურათა (Mastery orientation cultures), შიგნით მიმართული კულტურები (Internal direction cultures)).

არანაკლებ საინტერესოა პანდემიის მიმართ ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური კულტურების განსხვავებული მიდგომაც. აღმოსავლურ ქვეყნებში პანდემიასთან ბრძოლა საერთო, კოლექტიურ პასუხისმგებლობად გამოცხადდა, საყოველთაო კარანტინისა და წესების დარღვევა (მაგალითად, ნიღბის არ ტარება) ჩინეთის ზოგიერთ ქალაქში საჯაროდ იქნა დასჯილი და შერცხვენილი, მაშინ როდესაც დასავლეთის ქვეყნების უმრავლესობამ პასუხისმგებლობა საკუთრივ ინდივიდს და პრობლემისადმი მის პირად დამოკიდებულებას დააკისრა. შესაბამისად, როგორც კვლევებმა აჩვენა, კოლექტივისტური ქვეყნები უფრო ეფექტიანი აღმოჩნდნენ პანდემიასთან ბრძოლისას, ვიდრე ინდივიდუალისტური.³⁷

კალიფორნიის უნივერსიტეტ სანტა ბარბარას სამხრეთ კორეელი პროფესორი, ფსიქოლოგი ჰიიან კიმი (Heejung Kim) აღნიშნავს, რომ პანდემიის პირობებში „ინდივიდუალისტური კულტურის წარმომადგენელი ახდენს სოციალურ და ფსიქოლოგიურ იზოლაციას *სხვისგან*. საინტერესოა ის, რომ აშშ-ში ჩვენ ვიყენებთ ტერმინს „სოციალური დისტანცირება“, მაშინ როდესაც ტაივანში ზუსტად იგივე რეკომენდებული სოციალური ქცევის აღსანიშნად იყენებენ ტერმინს „ფიზიკური დისტანცირება“, რაც რეალურად გულისხმობს მხოლოდ ფიზიკური კავშირის შეზღუდვას და ამით სოციალური სიახლოვის, ერთობის, როგორც არასდროს, ისე გაღრმავებას.“³⁸

აქვე, ამავე კონტექსტში, მკვლევრები დღეს აქტიურად საუბრობენ კულტურათა არსებით განსხვავებაზე, ერთი მხრივ, მკაცრ, შეზღუდულ, მორალურად განსაზღვრულ (cultural tightness) საზოგადოებებსა და, მეორე მხრივ, თავისუფალ, შეუზღუდავ, განუსაზღვრელ (cultural looseness) საზოგადოებებს შორის. ჰარი ტრიანდისის პირველი განზომილება (მკაცრი და თავისუფალი (Tight and Loose) კულტურები) და ჰოფსტედეს ბოლო, მეექვსე განზომილება, სადაც საუბარია

³⁷ იხ. Kubba, S. The Importance of Culture in Societal Responses to COVID-19, Harvard Political Review, <https://harvardpolitics.com/culture-response-covid-19/>; Logan, J. How Different Societies React to Pandemic, University of California, <https://www.universityofcalifornia.edu/news/how-different-societies-react-pandemics>; Jennings, R. How Cultural Differences Help Asian Countries Beat Covid-19, While US Struggles, <https://www.voanews.com/covid-19-pandemic/how-cultural-differences-help-asian-countries-beat-covid-19-while-us-struggles> (მისაწვდომი იყო 11.11.2020);

³⁸ იხ. How Different Societies React to Pandemic, University of California, <https://www.universityofcalifornia.edu/news/how-different-societies-react-pandemics> (მისაწვდომი იყო 11.11.2020);

კულტურათა ნებაზე მიშვებულობა-შეზღუდულობის შესახებ (Indulgence versus Restraint (IVR), სწორედ ამ კულტურათაშორის განსხვავებულობას უსვამდა ხაზს (Triandis 1996: 408-409; Hofstede 2010: 277-296).

როგორც კოვიდ პანდემიის ფონზე გამოჩნდა, გარკვეული ქვეყნები, დაინფიცირებულთა და გარდაცვალებულთა მაჩვენებლის მიხედვით, ბევრად უფრო მოწყვლადი აღმოჩნდნენ ვირუსის წინააღმდეგ ბრძოლისას (მაგალითად, აშშ, ბრაზილია, მექსიკა), ვიდრე სხვები (მაგალითად, იაპონია, სინგაპური, ტაივანი). კვლევებმა დაადასტურა, რომ ასეთი მკვეთრი სხვაობა განაპირობა არა ამა თუ იმ ქვეყნის სიმდიდრემ, სამედიცინო სფეროს ქმედითუნარიანობამ, ასაკის თუ კლიმატის სხვაობამ, არამედ ერთი შეხედვით მარტივმა, თუმცა უფრო ღრმა და ძირეულმა კულტურათაშორისმა სხვაობამ - შემოღებულ წესებსა თუ შეზღუდვებზე კონკრეტული ქვეყნის მოქალაქეთა დამორჩილება-არ დამორჩილების სხვადასხვაგვარმა მზაობამ.³⁹

აღსანიშნავია, რომ მასაჩუსეტის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის საერთაშორისო კვლევების ცენტრში (MIT Center for International Studies) 2020 წლის 23 ივნისს ჩატარდა პანელური დისკუსია (ე.წ. Starr Forum-ის ფარგლებში), სახელწოდებით „როცა კულტურა კოვიდ 19-ს ხვდება“ (“When Culture Meets Covid-19”)⁴⁰. დისკუსიის მთავარი თემა გახლდათ კოვიდ 19-ის მიმართ კულტურათა სხვადასხვაგვარი დამოკიდებულების საკითხი. როგორც დისკუსიის დროს აღინიშნა, აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნებში, ევროპის ქვეყნებისგან განსხვავებით, დამცავი პირბადის ტარების მნიშვნელობა ეჭვქვეშ არ დამდგარა (მაგალითად, ჩინეთსა და იაპონიაში ის ყველამ უპირობოდ მიიღო), მაშინ როდესაც დასავლეთის ქვეყნებში ამისთვის მთავრობის სავალდებულო მოწოდება და სახელმწიფოს მიერ მთელი რიგი ღონისძიებების გატარება გახდა საჭირო (მუდმივი რეკლამა და მოწოდება, ახსნა-განმარტება, თუ რატომაც აუცილებელი და სავალდებულო ნიღბის ტარება,

³⁹ იხ. Gelfand, Michele J., Jackson, Joshua C., et al. The relationship between cultural tightness-looseness and COVID-19 cases and deaths: a global analysis, [https://www.thelancet.com/journals/lanplh/article/PIIS2542-5196\(20\)30301-6/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanplh/article/PIIS2542-5196(20)30301-6/fulltext); Gelfand, M. Why countries with “loose”, rule-breaking cultures have been hit harder by Covid, <https://www.theguardian.com/world/commentisfree/2021/feb/01/loose-rule-breaking-culture-covid-deaths-societies-pandemic> (მისაწვდომი იყო 18.03.2021);

⁴⁰ იხ. Dizikes, P. When Cultures Clash with Covid-19, MIT panelists examine the roles of social norms in countries' differing responses to the coronavirus pandemic, <https://news.mit.edu/2020/when-culture-clashes-covid-19-0625> (მისაწვდომი იყო 11.11.2020);

პოლიტიკოსებისა თუ ცნობადი სახეების მიერ ხალხის წახალისება (მაგალითის მიცემა, რომ ნიღაბი გაიკეთონ) და ა.შ.). საქმე ისაა, რომ ინდივიდუალისტურმა ქვეყნებმა ეს მათი უფლებებისა და არჩევნის შეზღუდვად აღიქვეს.⁴¹

ნიღბის ტარებისადმი განსხვავებული მიდგომა და დამოკიდებულება გამოჩნდა კატარის ავიახაზების მაგალითზეც. როგორც ინტერვიუების შედეგად გამოიკვეთა, ევროპელი და ამერიკელი მგზავრების უდიდესი ნაწილი აპროტესტებს ნიღბის გაკეთებას ბორტზე, მაშინ როცა ჩინელი და იაპონელი მგზავრები ამ წესს უპირობოდ ემორჩილებიან. შესაბამისად, ფრენებიც, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ამ მიმართულებით უფრო მშვიდი და არაკონფლიქტურია. თუ რისკის აღქმისა და შფოთვის მაღალ დონეს ნიღბის ტარების აღნიშნულ ტენდენციასთან დავაკავშირებთ, დავინახავთ, რომ ადამიანები, რომლებიც განსაკუთრებით შფოთავენ და კოვიდით დაინფიცირების საფრთხეს მეტი სიმძაფრით აღიქვამენ, ნაკლებად ემორჩილებიან კომპანიისა თუ, უფრო ზოგადად, სახელმწიფოსა და მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციის რეგულაციებს და ნიღბის გაკეთებასთან გარკვეული პრეტენზიები აქვთ.

პირბადისა და სახის დამცავი ნიღბის გამოყენება, რომელიც, პროტესტის მიუხედავად, ყველასთვის სავალდებულოა ბორტზე, თავის მხრივ, კულტურათაშორისი კომუნიკაციის შემაფერხებელ ბარიერად გვევლინება, რამდენადაც ის შეუძლებელს ხდის ემოციური კავშირის დამყარებას თანამოსაუბრესთან. ნიღაბი, რომელიც ფარავს სახის ძირითად ნაწილს და გიცავს სხვისგან, ანუ პოტენციური ინფიცირებულისგან, ასევე ნიღბავს ემოციებს, განცდებს, მიმიკას და სახის გამომეტყველებას. ისეთ მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში კი, როგორც კატარის ავიახაზებია, კომუნიკაციის პროცესში განმსაზღვრელი მნიშვნელობა ენიჭება არავერბალური კომუნიკაციის სიგნალებს.

როგორც არაერთგზის აღვნიშნეთ, არავერბალური კომუნიკაციის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ელემენტად გვევლინება ტერიტორიალიზმის ცნებაც, რომლისადმი დამოკიდებულება განსხვავებულია სხვადასხვა კულტურებში (Hall 1959: 187, Hall and Hall 1990: 11). პანდემიის პირობებში მოხდა ტერიტორიალიზმის, პირადი სივრცის

⁴¹ob. Zurong, W. A Cultural Perspective on COVID-19, <https://www.chinausfocus.com/society-culture/a-cultural-perspective-on-covid-19> (მისაწვდომი იყო 11.11.2020);

დამცავი უხილავი რგოლისთვის უნივერსალური მნიშვნელობის მინიჭება და ეს მანძილი თვითმფრინავის ბორტზე ყოფნისას, როგორც აღვნიშნეთ, განისაზღვრა მინიმუმ 1 მეტრით. ამგვარი დისტანციის დაცვა, თავის მხრივ, მნიშვნელოვნად ამცირებს მრავალეთნიკურ გარემოში პირადი სივრცის დარღვევით გამოწვეულ დისკომფორტს და უკმაყოფილებას. სწორედ ამასთან დაკავშირებით აღნიშნა ჩვენმა გერმანელმა რესპონდენტმა ალექსანდრამ: *„დისტანცირების ახალი რეგულაცია მიცავს არა მარტო ვირუსისგან, არამედ იმ დისკომფორტისგან, რასაც საკმაოდ ხშირად განვიცდი ხოლმე ბორტზე მუშაობისას, განსაკუთრებით მგზავრების მხრიდან. მათი უმეტესობა, და ზოგიერთი ჩვენი კოლეგაც, არ იცავს სასურველ მანძილს, მათი ასეთი სიახლოვე კი ისეთი გამაღიზიანებელია... ახლა იძულებულნი არიან, შორს დადგნენ და თვალებით გეკონტაქტონ“.* მაგრამ, მეორე მხრივ, თუკი გერმანელი ბორტგამცილებლისთვის მზერით კონტაქტი კომუნიკაციის სასურველი და მართებული ფორმაა, იგივე მეთოდი, დიდი ალბათობით, უხერხულობას შეუქმნის შორეული თუ შუა აღმოსავლეთის კულტურის წარმომადგენლებს (მაგალითად, იაპონელს, ჩინელს, კატარელს), რამდენადაც მზერით კონტაქტის სხვადასხვაგვარი აღქმა ისევ და ისევ კულტურით არის განპირობებული. ამდენად, კომუნიკაცია პანდემიის პირობებში ამ კუთხითაც გარკვეულ პრობლემებს ქმნის.

რაც შეეხება შეკითხვას კოვიდ 19-ის ფონზე მუშაობისას გაჩენილ სიტყვიერ ასოციაციასთან დაკავშირებით, ამ კითხვაზე მიღებული პასუხებიც გვიჩვენებს, რომ ბორტგამცილებელთა ნაწილისთვის ის უფრო ნეგატიური დატვირთვის მატარებელი („სტრესი“, „დამაბულობა“, „შიში“, „რისკი“), ნაწილისთვის კი უფრო პოზიტიური გამოწვევაა („უჩვეულო“, „საინტერესო“ და „დამაფიქრებელი“). განსაკუთრებით საინტერესო და მძაფრი ასოციაცია გაუჩნდა არგენტინელ ბორტგამცილებელ კარლას, მან აღნიშნული პროცესი დაახასიათა, როგორც „ტურბულენტური“, მისივე სიტყვებით რომ ვთქვათ, *„კორონა ვირუსი ისევე გაფრთხობს, როგორც გამოუცნობ ტურბულენტურ ზონაში მოხვედრის მომენტი, ის გაშინებს, მაგრამ ამავე დროს გაფიქრებს იმ ღირებულებებზე, რაზეც აქამდე, შესაძლოა, არც კი ფიქრობდი“.*

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მნიშვნელოვანი იყო ახალი კორონავირუსის ფონზე გაჩენილი რასობრივი დისკრიმინაციის საკითხი. კითხვაზე, თუ რამდენად შესამჩნევი იყო ჩინელების მიმართ დამოკიდებულების ცვლილება და ქსენოფობიური განწყობა

კორონავირუსის აფეთქების თავდაპირველ ეტაპზე (ვუჰანის ამბების აქტუალურობისას), პასუხების შეჯამებით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ უშუალოდ ბორტგამცილებლებს შორის შეცვლილი განწყობა საგრძნობი არ ყოფილა (ყოველ შემთხვევაში, ჩვენი რესპონდენტები ამგვარ ფაქტს არ შესწრებინან), თუმცა იგივეს ვერ ვიტყვით მგზავრებზე. როგორც არაერთმა რესპონდენტმა აღნიშნა, ხშირი იყო შემთხვევები, როცა უშუალოდ მგზავრები აპროტესტებდნენ ჩინელი მგზავრის/მგზავრების თვითმფრინავში ყოფნას და მოითხოვდნენ მათ მკაცრ იზოლირებას. ასევე იყო შემთხვევები, როცა ისინი აგრესიას გამოხატავდნენ ჩინელი ბორტგამცილებლების მიმართ.

ამ მხრივ, საინტერესოა ჩინელი ბორტგამცილებლის ბოს მონათხრობი: *„ფრენის საათები ყველას შეგვიძირდა, თუმცა ვფიქრობ, განსაკუთრებით ეს ჩინელ ბორტგამცილებლებს შეგვეხო. მგონი, არც მწყენია. ისეთი აგრესია და სიძულვილი გაჩნდა ჩვენ მიმართ, ტელევიზიები და სხვა მედია საშუალებები, განსაკუთრებით ვირუსის გავრცელების თავდაპირველ ეტაპზე, ყველგან ჩვენ „სველ ბაზრებს“ (wet markets) და იქაურ ანტისანიტარიას აჩვენებდნენ, განიხილავდნენ, თუ როგორ ვჭამთ ღამურებს, გველებს, ძაღლებს... მეც ჩინელი ვარ, მაგრამ მე არ ვჭამ მათ, არც ჩემი ოჯახის წევრები და მეგობრები ჭამენ, არც არასდროს უჭამიათ...“*

მეორე ჩინელი რესპონდენტი (რომელსაც არ სურს სახელის გასაჯაროება) კი იხსენებს ასეთ შემთხვევას: *„როცა ფრენა დამთავრდა და მგზავრებს დავემშვიდობეთ, ერთმა ბავშვმა გასვლისას მომამახა, მართლა ვჭამდი თუ არა ღამურებს. თანმხლებმა უფროსებმა, სავარაუდოდ, მშობლებმა, ჩაიცინეს. კიდევ კარგი, რომ ჩემ გვერდით იდგნენ ადამიანები (გულისხმობს კოლეგებს - მ.კ.), რომლებიც ასე არ ფიქრობდნენ და ამგვარ სტერეოტიპულ მიდგომებს არ იზიარებდნენ“.*

ფაქტია ისიც, რომ ზოგჯერ უშუალოდ ბორტგამცილებლებს შორისაც არის კატეგორიზაციისადმი მიდრეკილება. მაგალითად, ჰონგკონგელმა ბორტგამცილებელმა ჩინგმა ჩვენთან საუბარი დაიწყო იმის ხაზგასმით, რომ ის ჰონგკონგელია და არა ჩინელი, რომ ისინი ერთმანეთისაგან განსხვავებული არიან, თითქოს მისთვის დამამცირებელია, იყოს ეროვნებით ჩინელი.

ეროვნული ნიშნით დისკრიმინაციის ზრდაზე მიუთითებს ის ფაქტიც, რომ ჩინელმა ბორტგამცილებელმა მეიმ ინტერვიუს დროს გვთხოვა წარმოგვედგინა თავი

მის ადგილზე, ჩვენი ქვეყანა კი, შესაბამისად, ჩინეთის ადგილზე და ამ გადმოსახედიდან გვესაუბრა იმ სირთულეებზე, რაც ეთნიკური ნიშნით მსოფლიო აგრესიის ფონზე მულტიკულტურულ გარემოში მუშაობას შეიძლება ახლდეს თან. მანვე აღნიშნა, რომ მართალია, მას კოლეგების მხრიდან რაიმე სახის განსჯითი დამოკიდებულება არ უგრძნია, მაგრამ პირადად მას მაინც ჰქონდა უხერხულობის მომენტი მათთან ურთიერთობისას, განსაკუთრებით ვირუსის გავრცელების საწყის ეტაპზე.

თუ რესპონდენტთა პასუხებს შევაჯამებთ, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ვირუსის გავრცელების თავდაპირველ სტადიაზე (განსაკუთრებით, მარტსა და აპრილში) შესამჩნევი იყო შფოთვა, შიში და აგრესიული დამოკიდებულება ჩინელი მგზავრებისა თუ ბორტგამცილებლების მიმართ. მოგვიანებით, დაახლოებით ივლისის თვიდან მოყოლებული, შფოთვამ საგრძნობლად იკლო და, შესაბამისად, ბორტზე კონფლიქტური შემთხვევების რაოდენობაც შემცირდა. მართლაც, როგორც ჰოფსტედე არაერთგზის აღნიშნავს (თავისი წიგნის „კულტურები და ორგანიზაციები. გონების პროგრამული უზრუნველყოფა“ მეექვსე ნაწილში - “What is different is degnerous”) გაურკვევლობისა და ბუნდოვანების თავიდან აცილება შფოთვის მოხსნის წინაპირობაა, ხოლო შფოთვის კლება პირდაპირ კორელირდება ტოლერანტობის ზრდასთან (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010: 187-235).

და ბოლოს, ჩვენთვის საინტერესო იყო რესპონდენტთა შეფასებითი დამოკიდებულება, მათი წინასწარგანწყობა და მოლოდინი (ნეგატიური თუ პოზიტიური) მსოფლიოს ახლებური, პოსტ-პანდემიური მოწყობის თაობაზე. ამ კონტექსტში დავსვით ქვეკითხვები: რა ასწავლათ, რა გამოცდილება შესძინათ კორონავირუსის პანდემიამ? რა შეცვალეს და რა გადააფასეს?

ახალი კორონავირუსის პანდემიის ფონზე მუშაობის შედეგად, ყველა რესპონდენტი ცალსახად აღიარებს, რომ მათ გაიუმჯობესეს რთულ და განსხვავებულ სიტუაციებში ორიენტირებისა და პრობლემებთან გამკლავების უნარი, გახდნენ ერთმანეთის მიმართ კიდევ უფრო ტოლერანტულები და ემპათიურები. რისკ ჯგუფში „ერთად ყოფნამ“ და „ერთი საქმის კეთებამ“ მათ ერთიანობის განსაკუთრებული შეგრძნება შესძინა. კოლეგების ეროვნული ნიშნით კლასიფიცირების შემთხვევები და

ე.წ. „ჯგუფური მაფიების“ არსებობა ახლა უკვე უმნიშვნელო და მეტიც, სასაცილოც კი გახდა:

- „ვფიქრობ, პანდემიამ ყველას დაგვანახა ადამიანური ურთიერთობების ღირებულება... ის პატარა კონფლიქტები, რომელიც ბორტზე ყოფნისას გვხვდება ხოლმე, რაღაცნაირად უხერხული და სამარცხვინოა.“ (კრისტინა, მაკედონიიდან);
- „კორონავირუსის პანდემია რომ დაიწყო, დედაჩემი ძალიან შეაშინა იმ ფაქტმა, რომ მე ჩინელ კოლეგასთან, იანგთან ერთად ვცხოვრობდი... ალბათ, ეს ბუნებრივიცაა, ჩემი ფრენების გამო დედა ისედაც სულ შემინებული და დაძაბულია ხოლმე. ხშირად მირეკავდა და მთხოვდა, მასთან კონტაქტს მოვრიდებოდი... რამდენჯერმე ისე უხერხულად ვიგრძენი თავი, თითქოს იანგს ესმოდა ჩვენი საუბარი და ჩუმად ვთხოვდი დედას, მისი თანდასწრებით მაინც ნუ ახსენებდა სიტყვა „კორონავირუსს“ (ემილია, მაკედონიიდან);
- „ბორტგამცილებლები, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, ყველაზე დიდი საფრთხის წინაშე დავდექით, დღეში ათობით ადამიანთან შეხება, მიუხედავად შემცირებული ფრენებისა და მგზავრებისა, მაინც უდიდესი რისკის შემცველია ჩვენთვის. ამას ემატება სამსახურის დაკარგვის მუდმივი საფრთხე, უხელფასოდ დარჩენის საშინელი მოლოდინი. ყველა დაბნეულია, თუმცა ასეთი მობილიზება და თანადგომა აქამდე არასდროს მიგრძნია“ (კარლა, არგენტინიდან);

აქვე უნდა აღვნიშნოთ ისიც, რომ ტოლერანტულობა და ემპათიურობა მათთვის არც აქამდე ყოფილა უცხო. ეს თვისებები ბორტგამცილებლებს მულტიკულტურულ გარემოში ხანგრძლივი მუშაობის შედეგად ჩამოუყალიბდათ:

- „კატარის ავიახაზებში ფრენა რომ დავიწყე, თითქმის 9 წლის წინ, ჯერ მხოლოდ 20 წლის ვიყავი. მახსოვს, პირველად რომ დავინახე ჩინელი ბორტგამცილებლები, ჩუმად ვათვალთვლებდი მათ და გულში ვფიქრობდი, ღმერთო, როგორ უნდა განმესხვავებინა ისინი?! ერთმანეთისგან ვერ ვარჩევდი ჩინელებს, იაპონელებს, კორეელებს, ვიეტნამელებს, მეტიც, ინდონეზიელებს, ტაილანდელებსა თუ ფილიპინელებს. დღეს კი ამაზე

ერთად ვხუმრობთ ხოლმე, ისინი ჩვენ, ევროპელებს ვერ გვასხვავებდნენ. როცა სხვის შესახებ არაფერი ვიცით, შიში გვიპყრობს მათ მიმართ, თავს შორს ვიჭერთ და უნებურად გავურბივართ კონტაქტს. ალბათ, პანდემიის პირობებში პირველად რომ შევხვედროდი ბორტზე ჩინელ მგზავრს თუ ბორტამცილებელს, დიდი ალბათობით, შემეშინებოდა, ვირუსიან საძაგელ ადამიანად ჩავთვლიდი და შეიძლება მეც, სხვა მგზავრებით, გამეპროტესტებინა კიდევ მათი ბორტზე ყოფნა“ (მილანი, საფრანგეთიდან);

- „სულაც არ მიკვირს ზოგიერთი ადამიანის და, მით უფრო, ბავშვების ნეგატიური დამოკიდებულება ჩინელების მიმართ. რასაც ხედავენ, იმას აკეთებენ. ეს ყველაფერი კი ჩვენი ბრალია, მთავრობების, ჟურნალისტების, იმ საზოგადოების, რომელიც ასეთი ქსენოფობიური და დისკრიმინაციულია. ყველაფრის სათავე კი არცოდნაა. ეს ახლა არ დაწყებულა. ჩვენც, ბორტამცილებლებიც, არაერთხელ ვყოფილვართ სხვადასხვაგვარი დამოკიდებულების მსხვერპლი (მათ შორის სექსისტური), სწორედ იმ ადამიანების მხრიდან, ვინც არც კი გვიცნობს, ზოგჯერ ჩვენსავე ქვეყანაშიც“ (სიმონა, რუმინეთიდან).

როგორც ვხედავთ, დისკრიმინაციის ის ფაქტები, რომელიც ბორტზე მუშაობისას გამოვლინდა (ძირითადად მგზავრების მხრიდან), ბორტამცილებლებისთვის აბსოლუტურად მიუღებელია და მას ხსნიან ჩაკეტილობით, სხვისი კულტურის არცოდნით, სხვასთან ყოველდღიური კომუნიკაციის არქონით. მულტიკულტურულ გარემოში მუშაობამ და სხვასთან ყოველდღიურმა ინტერაქციამ, განსაკუთრებით კოლეგებთან ურთიერთობამ, მათ ბუნებრივად მისცა ის გახსნილობა, მიმღებლობა, კულტურული მგრძობელობა, რაც შეიძლება სხვებს - ჩვეულებრივ, მონოეთნიკურ გარემოში დასაქმებულ ადამიანებს არ ჰქონდეთ. ამასთან, კატარის ავიახაზებში მუშაობამ, როგორც არაერთმა რესპონდენტმა აღნიშნა, მათ შესძინა არა მხოლოდ ნაცნობები და, უბრალოდ, კოლეგები, არამედ მეგობრები მსოფლიოს თითქმის ყველა კუთხიდან.

რაც შეეხება კომპანიის შიგნით არსებულ სტერეოტიპულ მიდგომებს, ისინი კოვიდ 19-ის ფონზეც არსებობენ, არსად გამქრალან და, შესაბამისად, კომუნიკაციის პროცესში ისევ ხელისშემშლელ ფაქტორად გვევლინებიან, თუმცა ასეთი იშვიათი და

ცალკეული შემთხვევები ვერ ცვლის ზოგად სურათს, პირიქით, აჩენს იმის რეალურ მოლოდინს, რომ პოსტპანდემიურ პერიოდში ასეთი შემთხვევების არსებობა ინტერკულტურულ გარემოში კიდევ უფრო შემცირდება, რამდენადაც მეტად გადაფასდება ურთიერთკავშირისა და თანამშრომლობის მნიშვნელობა.

დასკვნა

ჩვენ შევისწავლეთ და გავანალიზეთ განსხვავებულ კულტურათა ურთიერთქმედების შედეგად გამოვლენილი ბარიერები, პრობლემები და კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ძირითადი გამოწვევები კატარის ავიახაზების - მრავალკულტურული საერთაშორისო კომპანიის - მაგალითზე. ასევე დავაკვირდით პანდემიის, როგორც გლობალური მოვლენის, გავლენას კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესსა და მის ხარისხზე და გამოვავლინეთ კოვიდ 19-ის გამოწვევაზე კულტურათა განსხვავებული დამოკიდებულებები თუ საპასუხო რეაქციები.

ჩვენი კვლევის მიმართულებისა და თეორიული ჩარჩოს განსაზღვრისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო კულტურათა ტიპოლოგიის თეორიები - კულტურული მოდელები და განზომილებები, რომლებიც კვლევისას კულტურათა შორის არსებული განსხვავებული ფასეულობების, მსოფლმხედველობის, ცხოვრების წესისა და პრინციპების, ქცევის მოდელებისა და ზოგადი სტანდარტების გამოსავლენად და შესადარებლად გამოვიყენეთ.

კვლევამ დაადასტურა ჩვენი ჰიპოთეზა, რომლის თანახმადაც, განსხვავებულ კულტურათა ყოველდღიური ინტერაქცია მნიშვნელოვნად ამცირებს კულტურათაშორისი ბარიერებისა (სტერეოტიპები, ქსენოფობია, რასიზმი) და გაურკვევლობების დონეს, რაც ხელს უშლის კულტურათაშორისი კონფლიქტების შემდგომ ესკალაციას. მეტიც, ჩვენი ვარაუდის თანახმად, ისეთი მულტიკულტურული კომპანიების სიმრავლე, როგორიც კატარის ავიახაზებია, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მსოფლიოში მშვიდობიანი თანაარსებობის მისაღწევად და კრიზისულ პერიოდში (თანამედროვე პანდემიის პირობებში) ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა პოსტ-პანდემიური მსოფლიოს ახლებური მოწყობის გასააზრებლად.

აღნიშნული ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ, ერთი მხრივ, კვლევის რაოდენობრივი (გამოკითხვა-ანკეტირება) და, მეორე მხრივ, თვისებრივი (ჩართული დაკვირვება, ინტერვიუება) მეთოდები, რამაც მოგვცა სანდო მონაცემების მოპოვებისა და საკვლევი საკითხის მეტი სიზუსტით შესწავლა-განალიზების შესაძლებლობა. თავდაპირველად შევისწავლეთ პანდემიამდელი პერიოდის კატარის ავიახაზების მაგალითზე გამოვლენილი კულტურათაშორისი კომუნიკაციის

ბარიერები და განვიხილეთ ინტერკულტურული ინციდენტები, შემდეგ კი, თანამედროვე სამყაროს ახალი გლობალური საფრთხის - კოვიდ 19-ის - არნახული ტემპით გავრცელების პირობებში კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესი და ახალი გამოწვევები.

რამდენადაც აღნიშნული საკითხები შევისწავლეთ კონკრეტული სამიზნე ჯგუფის - კატარის ავიახაზების ბორტგამცილებლების განსაზღვრულ დროსა და შეზღუდულ სივრცეში (ბორტზე) ურთიერთქმედების მაგალითზე, რა თქმა უნდა, ეს არ გვაძლევს კვლევის შედეგების ფართო განზოგადების შესაძლებლობას. თუმცა ჩვენი კვლევა მოიცავს ისეთ ასპექტებს, რომელთა გათვალისწინება დღეს, თანამედროვე გლობალიზებულ სამყაროში, უდავოდ მნიშვნელოვანია მულტიკულტურული განათლების/სწავლებისა თუ ინტერკულტურული კომუნიკაციის სხვადასხვა სფეროსთვის.

თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში მიღებული შედეგები გვიჩვენებს, რომ ადამიანები საკუთარი თუ სხვისი აზრების, გრძნობების, მოტივაციების, ქცევების აღქმისას და შეფასებისას ითვალისწინებენ და მიჰყვებიან საკუთარი კულტურის შიგნით არსებულ და გაზიარებულ შეხედულებებს (ორიენტირებს, ფასეულობებს, მსოფლმხედველობას, ცხოვრების წესს, ქცევის მოდელებს, ზოგად სტანდარტებსა თუ პრინციპებს). ის, რაც ერთი კულტურის წარმომადგენლისათვის არსებითია, ან აშკარა და ნათელია, *სხვისთვის* შესაძლოა უმნიშვნელო, ანდა სრულიად უცხო და გაუგებარი იყოს. შედეგად, განსხვავებული ტიპის კულტურათა დიალოგის დროს, რომლებიც არ იზიარებენ იგივე ფასეულობებს, ხშირად წარმოიქმნება გარკვეული ტიპის უხერხულობები და გაუგებრობები, ჩნდება კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ბარიერები. ეს ნათლად გამოჩნდა კვლევის დროს მოპოვებული ინტერკულტურული ინციდენტების მაგალითზე.

თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის შედეგების მიხედვით, კომუნიკაციისას ძირითადი პრობლემები წარმოიშობა არა იმიტომ, რომ, მაგალითად, ჭამის დროს ვერ ვიყენებთ ჩხირებს, ან არ ვსაუბრობთ იაპონურად (ენობრივი ბარიერი) და არ ვართ ბუდისტები (რელიგიური ბარიერი), არც განსაზღვრული, გარკვეული ცნებების გამო, რამდენადაც მათი უმეტესობა საერთო-საკაცობრიოა (პატიოსნება, ღირსება, მოვალეობა, სიყვარული, სამართლიანობისა და მადლიერების გრძნობა,

შურისძიება და ა.შ.). მთავარი პრობლემა უფრო ღრმაა და განპირობებულია იმით, რომ სხვადასხვა კულტურაში განსხვავებულად ხდება აზრის ინტერპრეტირება და გამოხატვა. კულტურა, როგორც კოდირებული ღირებულებათა სისტემა, ქმნის ერთგვარ ზღვარს „ჩვენსა“ და „სხვებს“ შორის. ეს ზღვარი კი ყველაზე მეტად ინტერკულტურული კომუნიკაციის პროცესში ვლინდება, როცა ხდება კულტურულად განსხვავებულ *სხვებთან* ურთიერთობა.

ჩვენ მიერ განხილული მაგალითებიდან მკაფიოდ გამოჩნდა, რომ ამა თუ იმ კულტურის მატარებელი ადამიანები, საკუთარი ფასეულობებისა და ცხოვრების წესიდან გამომდინარე, განსხვავებულად ურთიერთქმედებენ, აქვთ განსხვავებული კომუნიკაციის სტილი და მეთოდები, ჟესტიკულაცია და მანერები, დამოკიდებულება პირადი სივრცისადმი (ტერიტორიალიზმი), დროისადმი, მზერისა და თვალთ კონტაქტისადმი. პანდემიის მიმართ საპასუხო რეაქციების შესწავლამ და მათზე დაკვირვებამ ასევე ნათლად წარმოაჩინა გაურკვევლობისადმი დამოკიდებულებისა და შფოთვის განსხვავებული ხარისხი სხვადასხვა კულტურაში.

ინტერკულტურული ინციდენტების მაგალითებმა მკაფიოდ აჩვენა, რომ აღნიშნული კულტურათაშორისი სხვაობები კომუნიკაციისას განსაკუთრებულ სიფრთხილეს და ადაპტაციის უნარებს მოითხოვს, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ის სერიოზულ გაუგებრობებს იწვევს და შესაბამისად, კონფლიქტის ესკალაციის რეალურ საფრთხეებს ზრდის. მაგალითად, განსხვავებული მანერები თუ ჟესტების მცდარი ინტერპრეტაცია გაღიზიანებისა და შეურახცყოფის მიზეზი ხდება, ემოციების თავშეკავებით გამოხატვა ზოგისთვის მგრძნობელობის ნაკლებობად აღიქმება, ღიად გამოხატვა, პირიქით, სიჭარბედ, პირადი სივრცის დარღვევა თუ თვალეზში ყურება ვისთვის უზრდელობად ითვლება, ვისთვის - პატივისცემის გამოხატულებად, დროის განსხვავებულად გადანაწილება - არაპუნქტუალობად და საქმის უპატივცემულობად და ა.შ.

კვლევამ ასევე აჩვენა კოვიდ 19-ის საწინააღმდეგო ვაქცინის მიმართ რესპონდენტთა განსხვავებული დამოკიდებულება; პანდემიის მიმართ ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური კულტურების განსხვავებული მიდგომა; შემოღებულ წესებსა თუ შეზღუდვებზე დამორჩილება-არ დამორჩილების სხვადასხვაგვარი მზაობა.

კვლევის მონაცემების შეჯამებით, კულტურათაშორისი კომუნიკაციის ერთ-ერთ უმთავრეს ბარიერად შეიძლება მივიჩნიოთ ეროვნული ნიშნით კულტურათა კატეგორიზაციისადმი რესპონდენტთა მიდრეკილება და მათ მიერ სამუშაო გარემოს დაყოფა „ჩვენ“ და „სხვა“ კატეგორიებად. ამგვარი ჯგუფური მიკერძოებულობა, როგორც ვნახეთ, ნათლად გამოჩნდა კატარის ავიახაზების სამუშაო გარემოზე თვისებრივი მეთოდით დაკვირვებისას. რაოდენობრივი კვლევის შედეგებმა კი თვალნათლივ აჩვენა რესპონდენტთა შორის არსებული სტერეოტიპული მიდგომების სიმრავლე (მაგალითად, „ფილიპინელები სულ გაღიმებულები დადიან“, „იაპონელი ხალხი ძალიან წყნარი და ზრდილობიანია“, „ბრიტანელები ყოველთვის წუწუნებენ და უკმაყოფილოები არიან“, „რუმინელები აგრესიულები და საკუთარ თავში დარწმუნებულები არიან“ და ა.შ.). ეს უკანასკნელნი კი, მათი პოზიტიური თუ ნეგატიური ხასიათის მიუხედავად, კომუნიკაციის პროცესში უმეტესწილად ხელისშემშლელ ფაქტორად გვევლინება. საგულისხმოა ისიც, რომ რესპონდენტთა გარკვეულ ნაწილში იკვეთება ეთნოცენტრისტული და რასისტულ-ქსენოფობიური განწყობაც, მართალია მცირე და, ერთი შეხედვით, კომპანიისათვის არასაგანგაშო დოზით, მაგრამ ცხადია, რომ ამგვარი ცალკეული შემთხვევებიც კი მნიშვნელოვნად აბრკოლებს სამუშაო პროცესს და იმ კონკრეტულ მომენტში შეუძლებელს ხდის კულტურათა შორის წარმატებულ კომუნიკაციას.

გარდა ამისა, როგორც დავინახეთ, ინტერკულტურული ინციდენტები კატარის ავიახაზებში ხშირად სხვადასხვა სახის ემოციური ინტელექტის არსებობას უკავშირდება: სხეულის ენას, არავერბალურ კომუნიკაციას, როგორც პიროვნების ემოციური მდგომარეობის გარეგნულ ასახვას, მიმიკას, ქესტიკულაციას და ასევე ემოციების, რეაქციების გამოხატვის განსხვავებულ ხარისხს (მაქსიმალური დიაობიდან მაქსიმალურ თავშეკავებულობამდე).

კულტურათაშორისი განსხვავებებით გამოწვეული ინტერკულტურული გაუგებრობის მიზეზად კატარის ავიახაზებში ასევე ხშირად გვევლინება სივრცისადმი სხვადასხვაგვარი დამოკიდებულება. ეს განსაკუთრებით თვალშისაცემი ხდება ბორტზე ყოფნისას, როცა ისედაც შეზღუდულ, ლიმიტირებულ სივრცეში სხვა იჭრება და არღვევს პირად სივრცეს. ამავე ჯგუფის ინტერკულტურული გაუგებრობის მიზეზად შეგვიძლია მივიჩნიოთ მზერით კონტაქტის (თვალეებში ყურება/მიჩერება)

სხვადასხვაგვარი აღქმა, რომელიც ასევე კულტურით არის განპირობებული. თვისებრივი გზით მოპოვებულმა მონაცემებმა აჩვენა, რომ კომუნიკაციის ერთგვარი შემაფერხებელი ფაქტორია კულტურების მიერ დროის და მასთან დაკავშირებული პუნქტუალობის სხვადასხვაგვარად გააზრებაც.

რაც შეეხება კულტურათა შორის არსებულ ენობრივ და რელიგიურ განსხვავებებს, რომლებიც, ზოგადად, კულტურათაშორისი დიალოგის პროცესში დამაბრკოლებელ ფაქტორებად ითვლება, ჩვენი კვლევის შედეგად მოპოვებული მონაცემების მიხედვით, ისინი ნაკლებად მნიშვნელოვანია და ბორტგამცილებელთა აზრით, სამუშაო გარემოზე არცერთი მათგანი სერიოზულ გავლენას არ ახდენს. თუმცა, რა თქმა უნდა, ურთიერთობის პროცესში, გარკვეული დოზით, როგორც ენობრივ, ისე რელიგიურ განსხვავებებს მნიშვნელობა აქვს და ეს, უმეტესწილად, კომუნიკაციის ხელშემწყობი ფუნქციის სახით ვლინდება: საერთო ენისა და რელიგიის ქონა უფრო აახლოებს, ხოლო განსხვავებული ენა და რელიგია კომუნიკაციას არ აფერხებს.

ანალოგიურად გამოიკვეთა იუმორის როლიც, რომელიც კომუნიკაციის პროცესში, ხელისშემშლელ ფაქტორზე მეტად, დამაბულობის განმუხტვის და ერთმანეთთან დაახლოების ერთგვარ საშუალებად გვევლინება. ეს განპირობებულია იმით, რომ საერთო „პრობლემებმა“ და მათდამი იუმორნარევმა დამოკიდებულებებმა კატარის ავიახაზების ბორტგამცილებლებს ჩამოუყალიბა იუმორის საკუთარი, სპეციფიკური კულტურა.

მკვეთრი კულტურათაშორისი სხვაობების ფონზე, მულტიკულტურულ გარემოში ერთნაირი სამუშაო სივრცის, ორგანიზაციული სტრუქტურისა და პროცედურების მიუხედავად, როგორც მსხვილ ჭრილში მონაცემთა შედარებამ გვაჩვენა, ხშირია კულტურათაშორისი განსხვავებებით გამოწვეული კონფლიქტები და ბარიერები. როგორც კვლევისას გამოჩნდა, გამოკითხულ ბორტგამცილებელთა გარკვეული ნაწილი (16 რესპონდენტი) ამჯობინებს მონოეთნიკურ კომპანიაში მუშაობას, რაც, უპირველეს ყოვლისა, განპირობებულია იმ სირთულეებით, რასაც განსხვავებული ყოფა-ქცევის, კულტურისა და ტრადიციების მქონე ადამიანებთან ყოველდღიური ურთიერთობა იწვევს.

თუმცა კვლევის ფარგლებში მიღებული შედეგები გვიჩვენებს, რომ ბორტგამცილებელთა აბსოლუტური უმრავლესობა კმაყოფილია მულტიკულტურულ/მრავალეთნიკურ კომპანიაში მუშაობით, დადებითად აფასებს ამგვარ გარემოში მუშაობის შედეგად მიღებულ გამოცდილებას და მიიჩნევს, რომ კატარის ავიახაზებში მუშაობის შემდეგ მათ მნიშვნელოვნად აიმაღლეს კულტურული ცნობიერება და გაიფართოვეს თვალსაწიერი; უფრო მეტი გაიგეს და ისწავლეს საკუთარი კულტურის შესახებ, ვიდრე მანამდე იცოდნენ; ახლა უფრო მეტად აფასებენ სხვა ქვეყნის კულტურულ ღირებულებებს და პატივს სცემენ განსხვავებულ ფასეულობებს; გაიუმჯობესეს რთულ და განსხვავებულ სიტუაციებში ორიენტიაციისა და პრობლემებთან გამკლავების უნარი; გახდნენ უფრო გონებაგახსნილები (open-minded), მოხერხებულები და ტოლერანტულები, ვიდრე მანამდე იყვნენ. ეს ყველაფერი კი კულტურათა შეპირისპირების ფონზე, ანუ *სხვა* კულტურებთან ყოველდღიური შეხებით გახდა შესაძლებელი.

როგორც უშუალოდ ჩართული დაკვირვების, ისე რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში, გამოკითხულ რესპონდენტთა მნიშვნელოვან ნაწილში იგრძნობა მკვეთრი არაეთნოცენტრისტული განწყობა, მათი უმრავლესობა არ განსჯის *სხვა* კულტურის წარმომადგენლებს საკუთარი კულტურული კრიტერიუმების მიხედვით, უარყოფით შეფასებას აძლევს და მეტიც, კატეგორიულად არ ეთანხმება საკუთარი კულტურის უპირატესობის შესახებ გამოთქმულ შემდეგ მოსაზრებას: „არ არსებობს კულტურა, რომელიც უკეთესია ჩემს კულტურაზე“.

როგორც პანდემიის პირობებში კვლევისას დავინახეთ, მგზავრების მხრიდან ბორტზე გამოვლენილი დისკრიმინაციის ფაქტები ბორტგამცილებლებისთვის აბსოლუტურად მიუღებელია და მას ხსნიან ჩაკეტილობით, *სხვისი* კულტურის არცოდნით, *სხვასთან* ყოველდღიური კომუნიკაციის არქონით. მულტიკულტურულ გარემოში მუშაობამ და *სხვასთან* ყოველდღიურმა ურთიერთობამ კი მათ მისცა ის გახსნილობა, მიმღებლობა, კულტურული მგრძობელობა, რაც შეიძლება სხვებს - ჩვეულებრივ, მონოეთნიკურ გარემოში დასაქმებულ ადამიანებს არ ჰქონდეთ.

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში დასმული ერთადერთი ღია ტიპის შეკითხვაზე (რომელიც გულისხმობდა სიტყვიერ ასოციაციას: „რომელი ერთი სიტყვით დაახასიათებდით თქვენს გამოცდილებას მრავალეთნიკურ სამუშაო

გარემოში?“) მიღებული პასუხების გაანალიზებითაც შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კატარის ავიახაზებში, როგორც მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში, მუშაობა არის „შემეცნებითი“ და „საინტერესო“ „გამოწვევა“, რომელიც, უპირველეს ყოვლისა, დაკავშირებულია „მრავალფეროვანი“, „სხვადასხვაგვარი“, „გლობალური“, „კოსმოპოლიტური“ კულტურისა თუ იდეების, თვითგამოხატვის ფორმების გაცნობა-გაცნობიერებასთან.

ამ ყველაფრის გათვალისწინებით, შეგვიძლია თამამად ვთქვათ, რომ კატარის ავიახაზების სამუშაო სივრცე ხელშემწყობია კულტურული მრავალფეროვნების, კულტურულ მსგავსებათა და განსხვავებათა შესახებ ცოდნის ასამაღლებლად. ასეთ გარემოში, სადაც ადამიანს ყოველდღიურად უწევს მისგან განსხვავებული კულტურის მატარებელ ადამიანებთან, კოლეგებთან თუ მომხმარებლებთან ურთიერთობა, საკუთარი კულტურული იდენტობის გააზრების პარალელურად, ბუნებრივ პირობებში, ეტაპობრივად ხდება ახალი იდენტობის, ე.წ. „ინტერკულტურული იდენტობის“ შექმნა. ეს უკანასკნელი კი უფრო მეტად უნივერსალური და, ამავე დროს, ინდივიდუალური, უფრო მოქნილი და ჯგუფური კატეგორიებით ნაკლებად შემოსაზღვრული ორიენტირია. ის გულისხმობს ინტერკულტურული ცნობიერების უმაღლეს საფეხურს (მილტონ ბენეტის ეთნორელატივისტური ფაზის ბოლო, ინტეგრაციის ეტაპსა და უილიამ ჰოველის არაცნობიერ კომპეტენტურობას) - ინტერკულტურული კომუნიკაციისათვის საჭირო ყველა იმ კომპეტენციის, ცოდნის, უნარის, ღირებულებებისა და დამოკიდებულებების ერთობლიობას, რასაც შეიძლება მოიცავდეს ადამიანური ბუნება:

1. ეთიკურ მხარეს - *სხვისი* კულტურის მიმართ არაგანსჯად დამოკიდებულებას, დაფასებას, ზოგადსაკაცობრიო მორალის გვერდით ნაციონალური მორალის, განსხვავებული ღირებულებებისა და ტრადიციების აღიარებას, მათ პატივისცემას, განსხვავებული ქცევის წესის დაშვებას, ემპათიას, ჰუმანურობას, სოლიდარობას, პასუხისმგებლობას, ტოლერანტობას;
2. ინტელექტუალურ უნარს - ეროვნული კულტურის, სოციალური ურთიერთობისა და ქცევის წესების არსის გაგებას; კულტურული პლურალიზმის გაცნობიერებას; ეთნოცენტრიზმის საპირისპიროდ

ეთნორელატივიზმის აღიარებას; საკუთარი შესაძლებლობებისა და ინტერესების უწყვეტი განვითარების უნარს, მზაობას ახლის გასაცნობად, შემოქმედებითობას;

3. ემოციურ-ფსიქოლოგიურ მდგომარეობას - საკუთარი თავის წარმოდგენას *სხვა* კულტურის წარმომადგენლის ადგილზე; განსხვავებული პერსპექტივების დანახვას; კულტურული შოკის გამკლავებას, ფსიქოლოგიურ შემგუებლობას, მოვლენების ადეკვატურად შეფასებას და ემოციების რაციონალურად მართვას;
4. ლინგვისტურ უნარებს - *სხვისთვის* აზრის გადაცემას გასაგებად (როგორც გრამატიკულად, ისე სინტაქსურად, იდიომურად, კონცეპტუალური თანხვედრით, ლექსიკური მარაგის სიმდიდრით და ა.შ.); გაურკვევლობის თავიდან აცილების მიზნით, თანამოსაუბრის მიერ გამოთქმული აზრის დაზუსტებას, რაც შეიძლება მეტი უცხო ენის შესწავლას (რამდენადაც სხვადასხვა ენას მოაქვს სხვადასხვა გამოცდილება);
5. არავერბალურ უნარებს - კულტურათა შორის არსებულ სხვადასხვა სახის ემოციური ინტელექტის გაცნობიერებას, ე.წ. „უტყვი ენის“ (silent language) ცოდნას, ჟესტების, მიმიკის, ხმის ტემბრის, თვალებით კონტაქტის, მოძრაობის სტილისა და მანერების გათვალისწინებას, რომელიც თან ახლავს ვერბალურად გადმოცემულ აზრს.

სწორედ ამ მრავლისმომცველი უნარების საშუალებით ხდება შესაძლებელი მრავალეთნიკურ სამუშაო გარემოში *სხვასთან* წარმატებული კომუნიკაცია, რაც გლობალური საფრთხეების დროს, როგორც გირტ ჰოფსტედე აღნიშნავს, მულტიკულტურულ სამყაროში „გადარჩენის“ აუცილებელი და უპირველესი წინაპირობაა.

დღეს ახალი გამოწვევა - კორონავირუსის პანდემია ახალ საფრთხეს უქმნის მსოფლიოს და ყველა მიმართულებით აფერხებს კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პროცესს:

1. მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის (WTO) მიერ, პროტექციონისტული რეგულაციების პირობებში, გაკეთდა საერთაშორისო ვაჭრობის 13-32% ფარგლებში შემცირების პროგნოზები;

2. გამოიკვეთა გლობალური ინსტიტუციების არაქმედითუნარიანობა და არაეფექტიანობა: ვირუსით ყველაზე დაზარალებული ქვეყნებში - იტალიასა და ესპანეთში - გამოითქვა უკმაყოფილება ევროკავშირის მიმართ, რომელიც ისედაც ბრექსიტის პროცესებით არის „დამძიმებული“, გაისმა ბრალდებები მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციის მისამართითაც;
3. პანდემიის გაჩენისთანავე მსოფლიოს წამყვანმა ქვეყნებმა აირჩიეს იზოლაციონისტური პოლიტიკა და ეროვნული უსაფრთხოების დაცვის მიზნით ჩაკეტეს საკუთარი საზღვრები, არამოქალაქე პირებს, შრომით მიგრანტებსა და ლტოლვილებს დაუწესეს მკაცრი შეზღუდვები, შეფერხდა სტუდენტური ვიზების გაცემის პროცესი;
4. გახშირდა ქსენოფობიისა და ეთნო-კულტურული რასიზმის შემთხვევები. როგორც Human Rights Watch-ის ოფიციალურ დოკუმენტებშია ნაჩვენები, გამოვლინდა არა მხოლოდ ანტიაზიური, არამედ ანტიმუსლიმური და ანტიაფრიკული რასიზმისა და დისკრიმინაციის ფაქტები⁴²;
5. გაჩერდა მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდუსტრია, ავიაკომპანიების უმეტესობამ შეამცირა ან საერთოდ შეწყვიტა ფრენები;
6. გადაიდო ოლიმპიური თამაშები, ევროპის საფეხბურთო ჩემპიონატი;
7. შეჩერდა გლობალური კინონდუსტრია;
8. გაუქმდა საერთაშორისო კონგრესები და კონფერენციები.

მსოფლიომ ნათლად დაინახა, რომ გლობალიზაციის პირობებში მოხდა რეგიონული/ლოკალური ინფექციის სწრაფად გავრცელება გლობალური მასშტაბით. თუმცა, მეორე მხრივ, ნათელი გახდა ისიც, რომ მხოლოდ გლობალური ტექნოლოგიური მიღწევები და მექანიზმები იძლევა სამედიცინო სფეროს ინოვაციების, და მათ შორის ვირუსის დამარცხების, რეალურ და მეტიც, ერთადერთ შესაძლებლობას. აქედან გამომდინარე, ჩვენი აზრით, მსოფლიოს ახალ გამოწვევაზე საპასუხოდ უნდა მოხდეს ერთობლივი სტრატეგიული გეგმებისა და მექანიზმების შემუშავება, ეკონომიკური, პოლიტიკური და კულტურული კავშირების/ჯაჭვების გაძლიერება.

⁴² იხ. Human Rights Dimensions of Covid-19 Response, <https://www.hrw.org/news/2020/03/19/human-rights-dimensions-covid-19-response> (მისაწვდომი იყო 18.03.2021);

კატარის ავიახაზების კონკრეტული მაგალითის შესწავლის საფუძველზე, ჩვენ დავინახეთ კოვიდ 19-ის ფონზე კომპანიის მრავალეთნიკური მგზავრების მხრიდან ჩინელი და ზოგადად აზიელი ბორტგამცილებლებისა თუ სხვა მგზავრების მიმართ გამწვავებული ნეგატიური შემთხვევები, რასიზმისა და ქსენოფობიის მაგალითები, რომლებიც, რა თქმა უნდა, აფერხებს წარმატებული კომუნიკაციის პროცესს და პირდაპირ ეხმიანება მსოფლიოში მიმდინარე მოვლენებს. თვალნათლივ გამოჩნდა ისიც, რომ უშუალოდ ბორტგამცილებლებს შორის შეცვლილი განწყობა საგრძნობი არ ყოფილა (ყოველ შემთხვევაში, ჩვენი არც ერთი რესპონდენტი ამგვარ ფაქტს არ შესწრებია). შესაბამისად, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ვირუსს, რომელიც არ ცნობს ნაციონალურ საზღვრებს, არ განასხვავებს ეროვნულობას, რასას თუ რელიგიურობას, აქვს მეორე მხარეც - შეუძლია დაგვაფიქროს საერთო ბრძოლის მნიშვნელობაზე, ერთად დგომისა და ერთად მოქმედების უპირატესობაზე.

კატარის ავიახაზების ბორტგამცილებლებს, ახალი კორონავირუსის პანდემიის მიმართ მათი კულტურული განსხვავებულობით განპირობებული, ზოგჯერ სრულიად ურთიერთსაპირისპირო რეაქციების მიუხედავად, ჩამოუყალიბდათ მეტი ურთიერთნდობა, ზოგ შემთხვევაში მოხდა „ერთ ნავში ვსხედვართ“ დამოკიდებულების გამძაფრება, თანასწორობის, ემპათიისა და მეტი სოლიდარობის განცდა.

სწორედ ამ პოზიტიური გავლენის დადასტურებაა ჩვენ მიერ რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის გზით მოპოვებულ მონაცემთა გაანალიზების შედეგად მიღებული დასკვნა, რომელიც ამყარებს კვლევის დასაწყისში გამოთქმულ ჰიპოთეზას. კერძოდ, მულტიკულტურული კავშირები და ყოველდღიური შეხება სხვა კულტურის მატარებელ ჯგუფებთან მნიშვნელოვნად ზრდის თანამშრომლობის შესაძლებლობებს, რაც, კრიზისულ პერიოდში, ხელს უწყობს განსხვავებულ კულტურათა ინტერაქციის პროცესს და ზრდის კულტურათაშორისი მიმღებლობისა და მგრძნობელობის დონეს.

ბიბლიოგრაფია

1. სამეცნიერო ლიტერატურა

- გერიგი, რ., ზიმბარდო, ფ., ფსიქოლოგია და ცხოვრება, თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2009
- ზურაბიშვილი, თ. თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევაში, თბილისი, სოციალურ მეცნიერებათა სერია, 2006
- ნაჩქიასი, ჩ. ფ., ნაჩქიასი, დ. კვლევის მეთოდები სოციოლოგიურ მეცნიერებებში, თბილისი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2009
- წულაძე, ლ. რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში, თბილისი, სოციალურ მეცნიერებათა სერია, 2008
- Appadurai, A. Disjuncture and Difference in the Global Cultural economy, Theory, Culture, and Society, 1990
- Barna, LaRay M. Stumbling Blocks in Intercultural Communication, 1994,
[http://pharmacy304.pbworks.com/f/Barna,+L.M.+\(1994\).pdf](http://pharmacy304.pbworks.com/f/Barna,+L.M.+(1994).pdf)
- Bennet, Christine I. Comprehensive multicultural education: theory and practice. Boston: Allyn and Bacon, 2003
- Bennett, M. , Bennett, J. Developing intercultural sensitivity: An integrative approach to global and domestic diversity. Third Edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004
- Dang, Lihn Chi, Intercultural communication, Differences between western and Asian perspective, Thesis, Central University of Applied Sciences, Business Management, December 2016
- Hall, Edward T. The Silent Language, Doubleday & Company, INC., Garden City, New York, 1959
- Hall, Edward T. Beyond Culture, Anchor Press, 1976
- Hall, Edward T., and Hall, Mildred R. Understanding Cultural Differences. Yarmouth, Me: Intercultural Press, 1990
- Hills, M. D. Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. Online Readings in Psychology and Culture, 4(4). 2002
- Hofstede, G., Hofstede G. J., Minkov, M. Cultures and organizations: software of the mind, Intercultural cooperation and its importance for survival, third edition, 2010

- Howell, W.S., *The emphatic communicator*, Wadsworth, Belmont 1982
- Kim, Y. Y. *Becoming Intercultural: An Integrative Theory of Communication and Cross-Cultural Adaptation*. Sage, Thousand Oaks, 2001
- Kim, Y. Y. Ideology, Identity, and Intercultural Communication: An Analysis of Differing Academic Conceptions of Cultural Identity, *Journal of Intercultural Communication Research*, 36:3, 2007
- Kluckhohn, C. *Mirror for man; the relation of anthropology to modern life*. Whittlesey House, 1949
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. *Variations in value orientations*. Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1961
- Klyukanov, E. *Principles of intercultural communication*. Boston, MA: Pearson Education, 2005
- Lewis, Richard D. *When Cultures Collide: Leading Across Culture*, -3rd edition, 2006
- Lustig, W. M., Koester J. *Intercultural Competence: Interpersonal Communication across Cultures*. 5th edition. Pearson Education, Inc. 2006
- Minkov, M. *Cultural Differences in a Globalizing World*, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, First edition, 2011
- Prosser, Michael H. *Major Books on Intercultural Communication*, University of Virginia, University of Pittsburgh, 1973
- Salame, G. *Respect for cultural diversity is a prerequisite for dialogue*, UN general assembly, New York, May 11, 2007
- Storti, C. *The Art of Crossing Cultures*, second edition, Nicholas Brealey Publishing, Boston, London. 2001
- Ting-Toomey, S. Identity negotiation theory. In J. Bennett (Ed.), *Sage Encyclopedia of Intercultural Competence*, Volume 1 (pp. 418-422). Los Angeles, CA: Sage, 2015
- Triandis, H.C. *The Self and Social Behavior in Different Cultural Contexts*, American Psychological Association, Inc. 1989
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey, 2nd edition, London, 1997

2. ელექტრონული რესურსები:

UNESCO-ს კონვენცია კულტურული თვითგამოხატვის მრავალფეროვნების დაცვის და ხელშეწყობის შესახებ, <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1205118>

(მისაწვდომი იყო 07.12.2019)

იმნაძე: ქსენოფობიის პროპაგანდისტმა მედიამ ჩინეთის მოქალაქეები ბულინგის მსხვერპლად აქცია, <http://www.tabula.ge/ge/story/165465-immnadze-qsenofobiis-propagandistma-mediam-chinetis-moqalaqeebi-bulingis-msxverplad> (მისაწვდომი იყო 24.10.2020)

Bennett, M.J. A developmental model of intercultural sensitivity,

<file:///C:/Users/1/Downloads/DMISIDRI.pdf>

Bennett, M. J. (2004). Becoming interculturally competent. In J.S. Wurzel (Ed.) Toward multiculturalism: A reader in multicultural education. Newton, MA: Intercultural Resource Corporation, https://www.idrinstitute.org/wp-content/uploads/2018/02/becoming_ic_competent.pdf

Cheung, H., Feng Z., Deng, B. Coronavirus: What attacks on Asians reveal about American identity, BBC news, <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-52714804>

(მისაწვდომი იყო 24.10.2020)

Communication, Relationships and Paradigm Shift,

<https://nomadways.medium.com/communication-relationships-paradigm-shift-e5001ac31595> (მისაწვდომი იყო 24.10.2020).

Covey, Stephen R. The Seven Habits of Highly Effective People,

<https://theedge.solutions/wp-content/uploads/2018/08/Covey-The-7-habits-of-highly-effective-people.pdf>

Croucher, S., Nguyen, T., Rahmani, D. Prejudice toward Asian Americans in the Covid-19 Pandemic <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fcomm.2020.00039/full>

(მისაწვდომი იყო 24.10.2020)

Cultural Survey Tool, Country Comparison, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/thailand/> (მისაწვდომი იყო 24.10.2020)

David, Rock D., Grant, H. Why Diverse Teams Are Smarter, Harvard Business Review -

<https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter> (მისაწვდომი იყო 30.12.2019)

DeHart, J. Asiana Airlines crash: A Cockpit Culture problem?

<https://thediplomat.com/2013/07/asiana-airlines-crash-a-cockpit-culture-problem/>

(მისაწვდომი იყო 07.12.2019)

Diagrams of Theory: Douglas and Wildavsky's Grid and Group Typology of Worldviews,

<https://www.dustinstoltz.com/blog/2014/06/04/diagram-of-theory-douglas-and-wildavskys-gridgroup-typology-of-worldviews>

(მისაწვდომი იყო 19.11.2020)

Dizikes, P. When Cultures Clashes with Covid-19, MIT panelists examine the roles of social norms in countries' differing responses to the coronavirus pandemic,

<https://news.mit.edu/2020/when-culture-clashes-covid-19-0625>

(მისაწვდომი იყო 11.11.2020)

Ekman, P., Friesen, W.V. Unmasking the Face: a guide to recognizing emotions from facial expressions, 2003,

file:///C:/Users/1/Downloads/04_2011_Paul_Ekman_Wallace_Friesen_Unma.pdf

Essays, UK. (November 2013). Communication Breakdown And The Avianca Disaster

Management Essay, <https://www.ukessays.com/essays/management/communication-breakdown-and-the-avianca-disaster-management-essay.php?vref=1>

(მისაწვდომი იყო 07.12.2019)

Gallagher, T. The Value Orientations Method: A Tool to Help Understand Cultural

Differences. <https://www.joe.org/joe/2001december/tt1.php>

(მისაწვდომი იყო 07.12.2019)

Gelfand, M., Jackson J., et al. The relationship between cultural tightness-looseness and COVID-19 cases and deaths: a global analysis,

[https://www.thelancet.com/journals/lanplh/article/PIIS2542-5196\(20\)30301-6/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanplh/article/PIIS2542-5196(20)30301-6/fulltext)

(მისაწვდომი იყო 18.03.2021)

Gelfand, M. Why countries with “loose”, rule-breaking cultures have been hit harder by

Covid, <https://www.theguardian.com/world/commentisfree/2021/feb/01/loose-rule-breaking-culture-covid-deaths-societies-pandemic>

(მისაწვდომი იყო 18.03.2021)

Georgiadou, E. Marshall McLuhan's “global village” and the Internet,

[file:///C:/Users/1/Downloads/masterthesis%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/1/Downloads/masterthesis%20(1).pdf)

- Guidance for Cabin Operations During and Post Pandemic Edition 4 – 08 Sep 2020,
<https://www.iata.org/contentassets/df216feeb8bb4d52a3e16befe9671033/iata-guidance-cabin-operations-during-post-pandemic.pdf>
- Guidance for Crew Health Precautions During Pandemic Edition 1 – 28 May 2020,
<https://www.iata.org/contentassets/df216feeb8bb4d52a3e16befe9671033/iata-guidance-crew-health-precautions-during-post-pandemic.pdf>
- Halperin, A. CNN asks if Korea’s hierarchical culture caused crash,
https://www.salon.com/2013/07/10/cnn_asks_if_koreas_hierarchical_culture_caused_crash/ (მისაწვდომი იყო 07.12.2019)
- Hofstede, G. The 6-DModel of National Culture, <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (მისაწვდომი იყო 07.12.2019)
- Hofstede Insights, compare countries, <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (მისაწვდომი იყო 07.12.2019)
- Human Rights Dimensions of Covid-19 Response,
<https://www.hrw.org/news/2020/03/19/human-rights-dimensions-covid-19-response>
 (მისაწვდომი იყო 18.03.2021)
- Industry Losses to Top \$84 Billion in 2020, <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-06-09-01/> (მისაწვდომი იყო 24.10.2020)
- Intercultural Fluency training courses:
<https://www.britishcouncil.qa/en/programmes/education/intercultural-fluency/training-courses> (მისაწვდომი იყო 12.12.2019)
- Jennings, R. How Cultural Differences Help Asian Countries Beat Covid-19, While US Struggles, <https://www.voanews.com/covid-19-pandemic/how-cultural-differences-help-asian-countries-beat-covid-19-while-us-struggles> (მისაწვდომი იყო 11.11.2020)
- Kofi Annan’s Farewell Speech at Truman Library, 2006,
<https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2006-12-11/truman-library-speech-annan-says-un-remains-best-tool-achieve-key> (მისაწვდომი იყო 08.12.2019)

- Kubba, S. The Importance of Culture in Societal Responses to COVID-19, Harvard Political Review, <https://harvardpolitics.com/culture-response-covid-19/> (მისაწვდომი იყო 11.11.2020)
- Logan, J. How Different Societies React to Pandemic, University of California, <https://www.universityofcalifornia.edu/news/how-different-societies-react-pandemics> (მისაწვდომი იყო 11.11.2020)
- Londoners 'experiencing racism over coronavirus', BBC news, <https://www.bbc.com/news/av/uk-england-london-51361930> (მისაწვდომი იყო 24.10.2020)
- Markus, H. R., Kitayama S. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation, 1991, <https://web.stanford.edu/~hazelm/publications/1991%20Markus%20Kitayama%20Culture%20and%20the%20self.pdf>;
- Matsumoto, D., Cultural Influences on the perception of Emotion, 1989, <http://www.davidmatsumoto.com/content/1989%20Cultural%20Influences%20on%20the%20Perception%20of%20Emotion.pdf>
- McCormack, Krista C. Ethos, Pathos, and Logos: The Benefits of Aristotelian Rhetoric in the Courtroom, (2014), https://openscholarship.wustl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1107&context=law_jurisprudence (მისაწვდომი იყო 08.12.2019)
- Rock, D., Grant, H. Why Diverse Teams Are Smarter, Harvard Business Review - <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>
- Scherer, K. R., Wallbott H. G. et al. Emotional Experience in Cultural Context: a comparison between Europe, Japan, and the United States, 1988, http://www.davidmatsumoto.com/content/1988_Scherer_Walbott_Matsumoto_Kudoh.pdf
- Scherer, K. R., Wallbott H. G. Evidence for Universality and Cultural Variation of Differential Emotion Response Patterning, 1994, <http://www.davidmatsumoto.com/content/1994%20Evidence%20for%20universality%20and%20Cultural%20Variation.pdf>

- Spickard, James V. A Guide to Mary Douglas's Three Versions of Grid and Group Theory, <file:///C:/Users/1/Downloads/Spickard--Douglas3-Formswrefsside-by-side.pdf>
- Strauss, K. More Evidence That Company Diversity Leads To Better Profits, Forbes – <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2018/01/25/more-evidence-that-company-diversity-leads-to-better-profits/#1a7ec14f1bc7> (მისაწვდომი იყო 30.12.2019)
- The UNESCO Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions. Paris, October 20, 2005. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919e.pdf>
- Triandis, Harry C. The Psychological Measurement of Cultural Syndromes, American psychologist, April 1996, Vol. 51, No. 4, 407-415. https://www.researchgate.net/publication/232572970_The_Psychological_Measurement_of_Cultural_Syndromes (მისაწვდომი იყო 07.12.2019)
- Triandis, Harry C., Michele J. Gelfand, Journal of Personality and Social Psychology 1998, Vol. 74, No. 1, 118-128, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.335.1722&rep=rep1&type=pdf>
- Urrieta, L. Cultural Identity Theory and Education: What we have learned about selves and others, file:///C:/Users/1/Downloads/Urrieta_pp.1-33.pdf
- Usborne, E. The primary role of cultural identity clarity for self-esteem and psychological well-being, <file:///C:/Users/1/Downloads/089d6982-5986-476b-8eb1-ed57a28e0070.pdf>
- Weil, N. Speaking of Culture. Chapter 6. <https://press.rebus.community/originsofthehumanfamily/chapter/chapter-6-a-closer-look-at-values/> (მისაწვდომი იყო 07.12.2019)
- Working Across Cultures: New Training Launches In Qatar: <https://www.britishcouncil.qa/en/about/press/working-across-cultures-new-training-launches-qatar> (მისაწვდომი იყო 12.12.2019)
- Zaharna, R. S. Overview: Florence Kluckhohn Value Orientations. <http://fs2.american.edu/zaharna/www/kluckhohn.htm> (მისაწვდომი იყო 07.12.2019)
- Zurong, W. A Cultural Perspective on COVID-19, <https://www.chinausfocus.com/society-culture/a-cultural-perspective-on-covid-19> (მისაწვდომი იყო 11.11.2020)

ღანართი

ღანართი 1. სურათი-კომიქსები (აღებულია ჯგუფიდან - Qatar Airways Cabin Crew Swap, ოფიციალური წყარო: <https://www.jetlaggedcomic.com/collections/all-cartoons>)



When crew wear "normal" clothes.

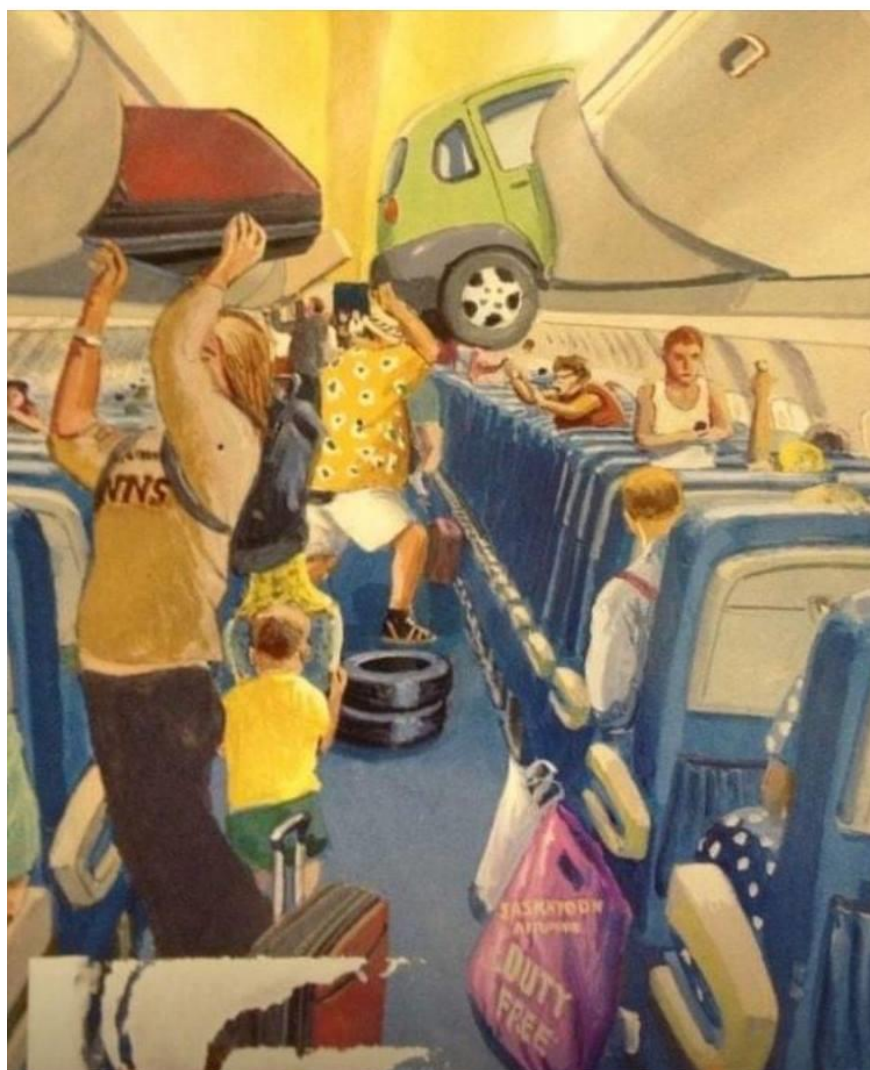
დანართი 2. სურათი (აღებულია ჯგუფიდან - Qatar Airways Cabin Crew Swap)



1 hr · ⚙️

Let's play: "NAME THAT FLIGHT"

GO!



😂👍 962

781 Comments 266 Shares

დანართი 3. ფოტომასალა ჩართული დაკვირვებიდან

1. ტრენინგის პერიოდი კატარის ავიახაზებში, 2015 წლის ოქტომბერი, თანაჯგუფელები (ე.წ. Batchmates): იოანა მოლდოვიდან, მარგო საქართველოდან, დოროთი სვაზილენდიდან, ჩინგი ჰონგ-კონგიდან, კუმიკუ იაპონიიდან, რანი და ფიფი ინდონეზიიდან



2. ბორტგამცილებლების (Batch #1140) შეხვედრა, კატარის ავიახაზების თაურერი (Qatar Airways Tower), დოჰა, კატარი



3. ტრენინგის დასასრული, ე.წ. Wings Ceremony, 2015 წლის დეკემბერი



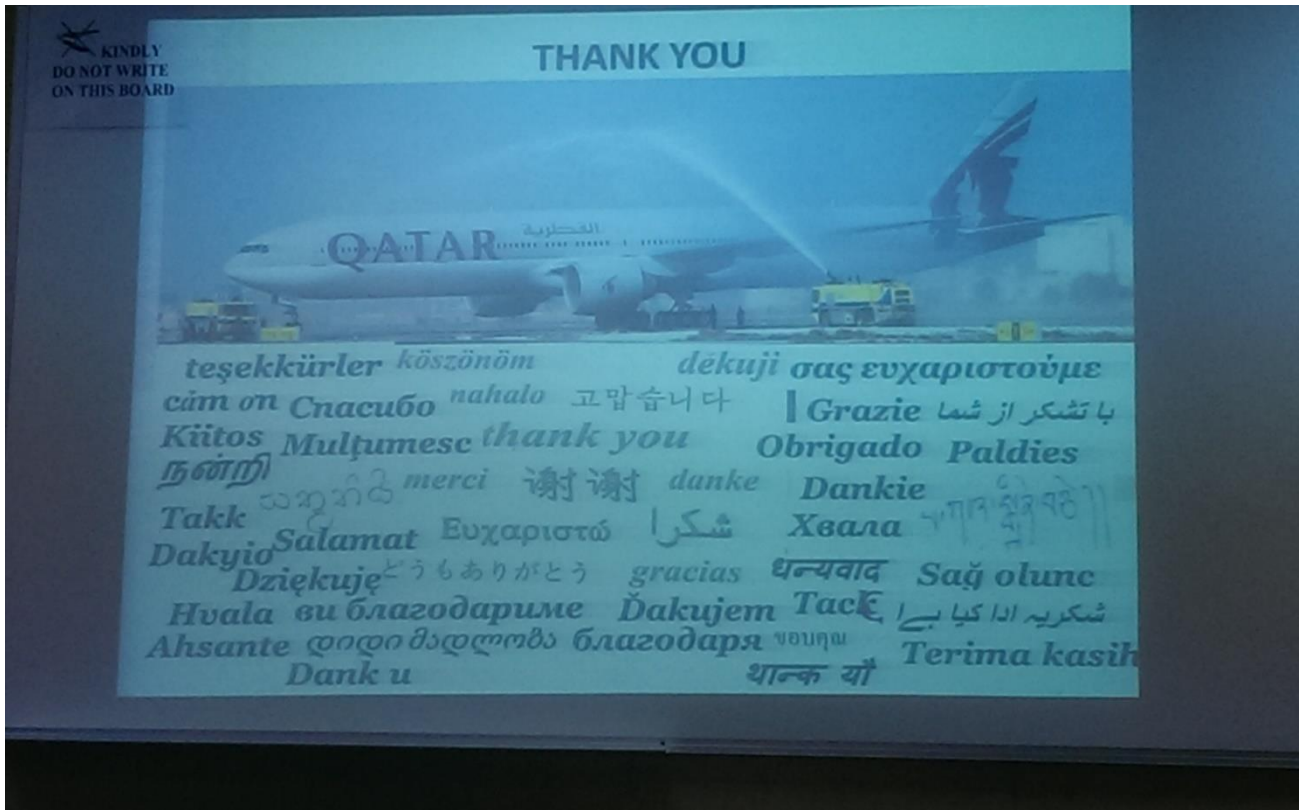
4. კულტურული მრავალფეროვნება ბორტზე, ინდოელი, კორეელი, ქართველი, შრი-ლანკელი და ეგვიპტელი ბორტგამცილებლები სერვისის დროს



5. ბორტგამცილებლები ე.წ. ლეიოვერის მოლოდინში, კუალა ლუმპური, მალაიზია



6. ინტერკულტურული ტრენინგის დასრულების შემდგომ კატარის ავიახაზების მხრიდან თითოეული ბორტგამცილებლისათვის გადახდილი მადლობა



7. კატარის ავიახაზების სარეკლამო სლოგანი - “Going Places Together”

