

Mamuka Zakaradze

E-mail: mamuka.zakaradze@ciu.edu.ge

PhD Students of Caucasus International University

Tbilisi, Georgia

orcid.org/0009-0000-9022-5673

INFLUENCE OF MULTICULTURAL ENVIRONMENT ON THE DECISION-MAKING PROCESS

Abstract: The article aims to explore the impact of a multicultural environment on the decision-making process, both in a positive and negative context, and shed light on the diverse dynamics and challenges that arise when working groups interact with different cultures.

In view of globalization, in the wake of the development of international relations in the field of other things, it is becoming more and more important to emphasize the importance of multiculturalism and the processes taking place in it, both in the creation of a fruitful working environment and in the decision-making process. Its role in terms of sharing experience, acquiring new knowledge and the possibility of innovation, which is accompanied by the challenges of multiculturalism in the process of creating an effective working environment, gaining trust in the team, adaptation and integration, should be emphasized here.

Based on the research and analysis of the features of the multicultural environment, the paper contains conclusions and recommendations for the interested parties on what are the ways to create a productive and effective work environment in organizations characterized by a multicultural work team.

Keywords: Multicultural environment, decision-making, teamwork, adaptation in a team, global challenges.

JEL classification: M10; M12; M16.

მამუკა ზაკარაძე

E-mail: mamuka.zakaradze@ciu.edu.ge

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი, დოქტორანტი

თბილისი, საქართველო

orcid.org/0009-0000-9022-5673

მულტიკულტურული გარემოს გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე

აბსტრაქტი: სტატია მიზნად ისახავს მულტიკულტურული გარემოს გავლენის კვლევას გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, როგორც დადებით, ასევე უარყოფით კონ-

ტექსტში, ასევე ნათელს ჰფენს მრავალხმრივ დინამიკას და გამოწვევებს, რომელიც თავს იჩენს სამუშაო ჯგუფებში სხვადასხვა კულტურების ურთიერთქმედებისას.

გლობალიზაციის პირობებში, სხვადასხვა დარგში საერთაშორისო ურთიერთობების განვითარების კვალდაკვალ სულ უფრო აქტუალური ხდება მულტიკულტურალიზმისა და მასში მიმდინარე პროცესების მნიშვნელობის ხაზგასმა, როგორც საკუთრივ ნაყოფიერი სამუშაო გარემოს შექმნის, ასევე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. აქვე ხაზგასასმელია მისი როლი გამოცდილების გაზიარების, ახალი ცოდნის შეძენისა და ინოვაციის შესაძლებლობის კუთხით, რასაც თან ახლავს მულტიკულტურალიზმის გამოწვევები ეფექტური სამუშაო გარემოს შექმნის, გუნდში ნდობის მოპოვების, ადაპტაციისა და ინტეგრაციის პროცესში.

მულტიკულტურული გარემოს თავისებურებების კვლევისა და ანალიზის საფუძველზე ნაშრომში დაინტერესებული პირებისთვის მოცემულია დასკვნები და რეკომენდაციები, თუ რა გზები არსებობს ნაყოფიერი და ეფექტური სამუშაო გარემოს შექმნისთვის ორგანიზაციებში, რომლებიც ხასიათდებიან მრავალკულტურული სამუშაო გუნდით.

საკვანძო სიტყვები: მულტიკულტურული გარემო, გადაწყვეტილების მიღება, გუნდური მუშაობა, გუნდში ადაპტაცია, გლობალური გამოწვევები.

JEL კლასიფიკაცია: M10; M12; M16.

შესავალი

განვითარებული სამყაროს იმ ეტაპზე, რაზეც დღეს ვიმყოფებით არ არის იშვიათი შემთხვევა, როდესაც მენეჯერებს, კომპანიებს თუ უბრალოდ სამუშაო ჯგუფებს მუშაობა უწევთ მულტიკულტურულ გარემოში. განსხვავებული კულტურული წარმომავლობის ინდივიდებს ხშირად ახასიათებთ პრინციპულად განსხვავებული მიდგომა ამა თუ იმ საკითხთან მიმართებაში, რაც თავის მხრივ დადებით ელემენტებს შეიცავს, როგორც იდეების სიმრავლის, ასევე პერსპექტივებისა და სხვადასხვა გამოცდილების გაზიარების კუთხით, თუმცა იგივე მრავალკულტურულ გარემო მენეჯერისთვის ცალსახად წარმოადგენს გამოწვევას, როგორც გუნდური ერთიანობის შენარჩუნების, ასევე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ამრიგად მულტიკულტურული გარემოს პოზიტიურ და ნეგატიურ მხარეებზე მსჯელობა თამამად შესაძლებელია.

ვინაიდან გლობალიზაცია აგრძელებს გეოგრაფიული საზღვრების რღვევას, მულტიკულტურალიზმი გახდა მრავალი საზოგადოებისა და ორგანიზაციის განმსაზღვრელი მახასიათებელი. მრავალეროვნული კორპორაციებიდან საგანმანათლებლო დაწესებულებებამდე და სამთავრობო ორგანოებამდე, კულტურათა მოზაიკა ერთმანეთში ირევა, რაც ხელს უწყობს ინოვაციას, კრეატიულობას და დინამიზმს.

მულტიკულტურული გარემოს გავლენის გაგება გადაწყვეტილების მიღებაზე მოითხოვს სხვადასხვა განზომილებების შესწავლას. კულტურული ნორმები, ღირებულებები, კომუნიკაციის სტილები და ზოგადად განსხვავებული დამოკიდებულება საგნებთან თუ მოვლენებთან მიმართებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ამ პროცესის აღქმა-გაგების საქმეში. ამას ემატება ინდივიდუალურ იდენტობასა და კოლექტიურ კულტურას შორის ურთიერთქმედება, რაც პროცესს სირთულის კიდევ ერთ ფენას მატებს, რადგან ინდივიდები თავიანთ როლებს სხვადასხვა სოციალურ კონტექსტში სხვადასხვანაირად ხედავენ.

მრავალფეროვანი კულტურული გარემოს გავლენის გაგება გადაწყვეტილების მიღებასა თუ ზოგადად ორგანიზაციულ საქმიანობაზე სცდება სამეცნიერო-აკადემიური კვლევის მიზნებს და ის წარმოდგენილია, როგორც პრაქტიკული იმპერატივი გლობალიზებულ სამყაროში, ვინაიდან საკითხის შესაბამისი კვლევისა და ანალიზის საფუძველზე მიზნად ვისახავთ მკითხველის სახელმძღვანელო იდეებითა და სტრატეგიებით „აღჭურვას“, რაც სასარგებლო იქნება ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებისთვის.

კვლევის მიზანი

კვლევის მიზანია მულტიკულტურული გარემოს გავლენის შესწავლა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, ამ პროცესში გამოწვევების დადგენა და მათთან გამკლავების ეფექტური გზების ძიება.

კვლევის მეთოდოლოგია

ჩატარებულია ბიბლიოგრაფიული კვლევა, ამასთანავე გამოყენებულია შედარებისა და ანალიზის მეთოდები. საკვლევ ბაზად გამოყენებულია სხვადასხვა ორგანიზაციების გამოცდილებები, შესაბამისი ანგარიშები, სამეცნიერო წყაროებიდან მოპოვებული ინტერნეტ მასალები.

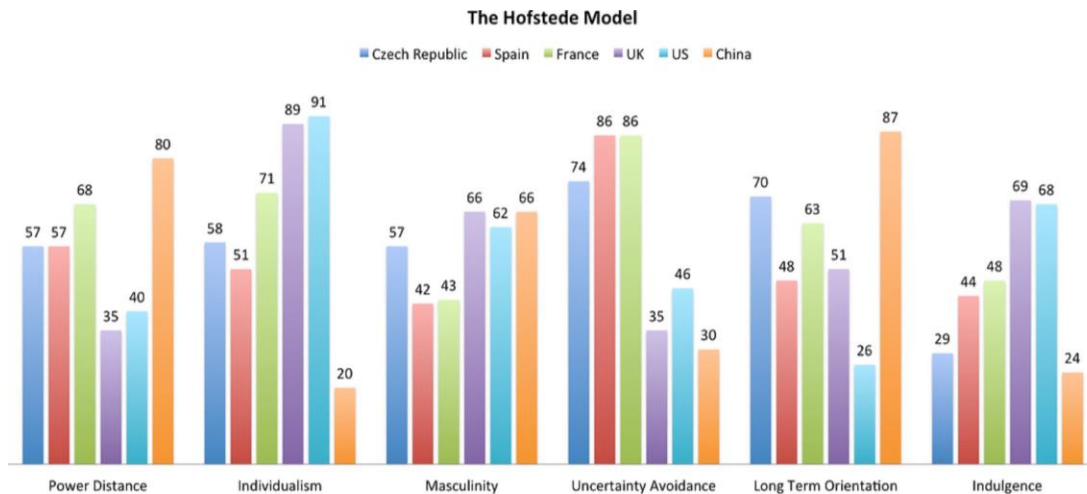
ლიტერატურის მიმოხილვა, ანალიზი და დისკუსია

კულტურა კოლოსალურ გავლენას ახდენს პიროვნების ფასეულობათა სისტემის, რწმენის და შემეცნებითი პროცესების ჩამოყალიბებაში, რაც თავის მხრივ აისახება გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. კულტურა ასევე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს იმის ფორმირებაში, თუ როგორ აღიქვამენ ინდივიდები გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობას. ზოგიერთ კულტურაში გადაწყვეტილების მიღება განპირობებულია შესაძლებლობებით, ზოგიერთში კი საფრთხეებით, კულტურული ნიუანსების გააზრება კი აუცილებელია ეფექტური გადაწყვეტილების მიღებისთვის. სხვადასხვა კულტურულმა ღირებულებებმა და ნორმებმა შეიძლება გავლენა მოახდინოს იმაზე, თუ როგორ მიიღება გადაწყვეტილებები სხვადასხვა გუნდში.

ჰოფსტედის კულტურული განზომილების თეორია (იხ. დიაგრამა N:1) გვთავაზობს მრავალ შედარებით ასპექტებს, ისეთებს, როგორიცაა: ინდივიდუალიზმი კოლექტივიზმის წინააღმდეგ, ძალაუფლების დისტანცია, გაურკვევლობის თავიდან აც-

ილება, მამაკაცურობა და ქალურობა, გრძელი და მოკლევადიანი ორიენტაცია, ინდუ-რგენცია და შეკავება, ეს ყოველივე კი ავტორის მოსაზრებით გადაწყვეტილების სტი-ლისა და პერფერენციების განმსაზღვრელია (Hofstede, 1980).

დიაგრამა 1. ეროვნული კულტურის 6 განზომილების მოდელი ქვეყნების მიხედვით



მულტიკულტურულ გარემო, როგორც ცნობილია განსხვავებული კულტურის მატარებელ ჯგუფთა ერთობას გულისხმობს, რომლებიც ერთად მუშაობენ და გადაწყვეტილების მიღებას ასევე ერთად უხდებან. კვლევებით არაერთხელ დადასტურებულია ის ფაქტი, რომ მრავალკულტურულმა გარემომ გადაწყვეტილების მღების პროცესში შესაძლებელია წარმოშვას, როგორც გამოწვევები, ასევე შესაძლებლობები. თუ ჩავუღმავდებით, მულტიკულტურულ გარემოს ერთის მხრივ თუ შეუძლია გაზარდოს კრეატიულობა და ინოვაციური მიდგომები (Homan, 2008), მეორეს მხრივ ძალუძს გამოიწვიოს კომუნიკაციური ბარიერები, გაუგებრობები და კონფლიქტები, რაც ცალსახად ხელს უშლის ეფექტური გადაწყვეტილების მიღებას (Jackson, Aparna, & Niclas, 2003).

რაც შეეხება კულტურათაშორისი კომუნიკაციისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, ეფექტური კომუნიკაცია აუცილებელია მრავალკულტურულ გარემოში წარმატებული გადაწყვეტილების მისაღებად. კულტურათაშორისი კომუნიკაციის გამოწვევები, როგორიცაა ენობრივი ბარიერი, არავერბალური ნიშნები და კულტურული ნორმები, შეიძლება გავლენა იქონიოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გაცვლილი ინფორმაციის სიზუსტესა და ნამდვილობაზე (Toomey, 1988). ისეთი სტრატეგიები, როგორიცაა კულტურული მგრძნობელობების ტრეინინგი, აქტიური მოსმენა და საჭიროების შემთხვევაში თარჯიმნის გამოყენება, შესაძლებელია გამოსა-

ვალი იყოს გამოწვევების შემცირებასა ან უკეთეს შემთხვევაში სრულიად აღმოფხვრაში (Brilsin, 1993).

მულტიკულტურულ გარემოში მყოფმა პირებმა შეიძლება გაიარონ კულტურული ადაპტაციის პროცესები, სადაც ისინი არეგულირებენ თავიანთ ქცევას გადაწყვეტილების მიღების სტილის ახალი კულტურულ კონტექსტის შესაფერისად. კვლევებით ივარაუდება, რომ პირები, რომლებიც უფრო კომპეტენტურნი არიან კულტურული განსხვავებების ნავიგაციაში და მრავალფეროვანი პერსპექტივების ინტეგრირებაში, უფრო მოქნილ და ადაპტირებულ გადაწყვეტილების მიღების ქცევას ავლენენ (Mendenhall & Oddou, 1985). უფრო მეტიც, ორგანიზაციები, რომლებიც ხელს უწყობენ კულტურულმრავალფეროვნებას და ინკლუზიურობას, ამით ისინი უფრო მეტად ხელს უწყობენ გარემოს, სადაც ინდივიდები თავს კომფორტულად გრძნობენ თავიანთი შეხედულებების გამოხატვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში წვლილისთვის (Cox, 1993).

მულტიკულტურული გარემოს გავლენების სფეროში კ. გიუნტერ სტალის და მართა ლ. მაზნეცკის მიერ 2010 წელს ჩატარებულმა მეტაანალიზმა შეისწავლა კულტურული მრავალფეროვნების გავლენა გუნდებში. ავტორები გვთავაზობენ თეორიულ ჩარჩოს, რომელიც ასახავს, როგორც პროცესის მიღწევებს, ასევე ზარალს, რომელიც გამოწვეულია კულტურული განსხვავებებით.

- გუნდის მუშაობაზე პირდაპირი ზემოქმედებისგან განსხვავებით, კულტურული მრავალფეროვნება ირიბად გავლენას ახდენს შედეგებზე პროცესის ცვლილების მეშვეობით, როგორიცაა კრეატიულობა, ერთიანობა და კონფლიქტი;
- კონტექსტური გავლენები, როგორიცაა გუნდში თანამდებობა, დავალებების სირთულე და გეოგრაფიული დისპერცია, ამცირებს ურთიერთობას კულტურული მრავალფეროვნებისა და გუნდის ეფექტურობას შორის;

რაც შეეხება კონტექტურ მრავალფეროვნებას პიროვნული მრავალფეროვნების წინააღმდეგ, კონტექტური მრავალფეროვნება (დაკავშირებული კულტურულ ფონთან, გამოცდილებასთან და პერქპექტივასთან), გადამწყვეტ როლს ასრულებს შემოქმედებითობის, გადაწყვეტილების მიღებისა და პრობლემის გადაჭრის ხელშეწყობაში, განსხვავებით პიროვნული მრავალფეროვნებისგან (ინდივიდუალური განსხვავებები პიროვნებაში, უნარებებსა და გამოცდილებაში), რომელიც მუდმივად არ ახდენს გავლენას გუნდის შედეგებზე.

გადაწყვეტილების მიღება, ეს არის ადამიანის ფუნდამენტური პროცესი, რომელიც მრავალმხრივობით და ზოგჯერ გაურკვევლობით ხასიათდება. ღრმა მულტიკულტურული გამოცდილება იწვევს ინტეგრაციულ პროცესებს, რომელიც რჩება გადრეკილის ინტერპერსონალურ შემეცნებას, ხოლო რაც შეეხება ფართო მულტიკულტურულ გამოცდილებას, ეს უკანასკნელი ააქტიურებს შედარებით პროცესებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ინტერპერსონალურ დამოკიდებულებებსა

და ქცევებზე. ამ ყოველივეს გათვალისწინებით შესაძლებელია ითქვას, რომ მულტიკულტურულ გარემოს შეუძლია გააძლიეროს გადაწყვეტილების მიღება კრეატიულობის ხელშეწყობისა და მრავალფეროვნების პერსპექტივების უზრუნველყოფის გზით, თუმცა კონტექტური მრავალფეროვნების ეფექტური მართვა აუცილებელია ამ უპირატესობის გამოყენებისთვის.

დასკვნები და რეკომენდაციები

- მულტიკულტურული გარემოს გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე რთული და მრავალმხრივია. კულტურული ფაქტორები აყალიბებს ინდივიდუალური კოგნიტურ პროცესებს, ჯგუფურ დინამიკას, კომუნიკაციის შაბლონებს და ადაპტირებულ ქცევებს.
- კულტურული ცნობიერების ამაღლებამ (რასაც ხელს უწყობს შესაბამისი შემეცნებითი ტრენინგებისა და სწავლებების ორგანიზება) ორგანიზაციაში შესაძლებელია გადამწყვეტი როლი ითამაშოს სწორი კომუნიკაციების ჩამოყალიბებისა და გუნდში ნდობის მოპოვების საქმეში, რაც სასარგებლო გადაწყვეტილების მიღების ხელშეწყობი ფაქტორი იქნება. შესაბამისად კომპანიებმა უნდა განსაზღვრონ მკაფიო პოლიტიკა მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიურობის ხელშეწყობისათვის. ამასთანავე გასათვალისწინებელია კომპანიაში ყველა თანამშრომლისთვის თანაბარუფლებიანი და დემოკრატიული ნიადაგის ხელშეწყობა.
- კომუნიკაციური არხების გაუმჯობესება სასარგებლო იქნება მულტიკულტურული გარემოს პროცესში ადეკვატური და ნაყოფიერი გადაწყვეტილების მისაღებად. ამისათვის კომპანიებმა უნდა უზრუნველყონ კომუნიკაციური არხების გაუმჯობესება, რისთვისაც სასარგებლო იქნება აქტიური მოსმენა და შესაბამისი მთარგმნელობითი პროცესის ხელშეწყობა.
- მოტივაციის თვალსაზრისით მწვენიელოვანია განსხვავებული კულტურული წარმომავლობის პირთა თანამშრომლობის წახალისება, მათი ერთ პროექტში თავმოყრა, რაც ხელს შეუწყობს, როგორც ინტეგრაციულ, ასევე შემეცნებით პროცესს.
- კონფლიქტების მოგვარებისათვის შუამავლობის მექანიზმის ჩამოყალიბება. კონფლიქტების მართვისა და გადაჭრის შესახებ შესაბამისი სწავლების ხელშეწყობა.
- სიახლის მიღებისთვის მზაობა, ინოვაციურობა.

ლიტერატურა/REFERENCES

Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. Taylor & Francis, Ltd.

- Homan, A. C. (2008). *Facing Differences With an Open Mind: Openness to Experience, Salience of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Groups*. *Academy of Management Journal*, 1204 - 1222.
- Jackson, S. E., Aparna, J., & Niclas, E. E. (2003). *Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implication*. *Journal of management*, 29; 801.
- Toomey, D. &. (1988). *Culture and affective communication*. *American Behavioral Scientist*, 384 - 400.
- Brilsin, R. W. (1993). *Understanding Culture's Influence on behavior*. California: Harcourt.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). *The Deminisions of expatriate acculturation*. *Academy of Managment Review*, 39 - 47.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations*. Oakland: Berrett - Koehler.
- Berry, J. W. (2005). *Acculturation: Living successfully in two cultures*. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(6), 697-712.
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). *Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness*. *Organization Science*, 11(5), 473-492.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Westview Press.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2009). *Cultural Intelligence: Living and Working Globally*. Berrett-Koehler Publishers.
- .