

# კულტურები და ორგანიზაციები

გონების პროგრამული უზრუნველყოფა

გირტ ჰოფსტედე და გერტ იან ჰოფსტედე



ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
თბილისი — 2011 წელი

კულტურები და ორგანიზაციები  
გონების პროგრამული უზრუნველყოფა  
გირტ ჰოფსტედე და გერტ იან ჰოფსტედე

Cultures and Organizations  
Software of the Mind  
Geert Hofstede and Gert Jan Hofstede



European Commission

**TEMPUS**

სახელმძღვანელო ითარგმნა და დაიბეჭდა ტემპუსის პროგრამით დაფინანსებული პროექტის – თუნიგის მიდგომების გამოყენება საქართველოს უმაღლესი განათლების სისტემაში – მიერ.

Copyright © 2005 by Geert Hofstede BV

ქართული თარგმანის უფლება

© 2011 ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მთარგმნელები: ლიანა ბარაბაძე – შესავალი, თავები 1-7  
თამარ გოგიშვილი – თავები 8-10

რედაქტორი: ნინო ჯავახიშვილი

კომპიუტერული

უზრუნველყოფა: ლელა მაჭარაშვილი

ISBN 978-9941-18-031-6

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა  
ქაქუცა ჩოლოყაშვილის 3/5, თბილისი, 0162, საქართველო

ILIA STATE UNIVERSITY PRESS  
3/5 Cholokashvili Ave, Tbilisi, 0162, Georgia

## სარჩევი

<b>შესავალი</b>	<b>9</b>
<b>თავი 1 შესავალი: სოციალური თამაშის წესები</b>	<b>11</b>
განსხვავებული გონება, მაგრამ მსგავსი პრობლემები	12
კულტურა, როგორც გონებრივი დაპროგრამება	12
კულტურული რელატივიზმი	15
სიმბოლოები, გმირები, რიტუალები და ღირებულებები	15
კულტურა საკუთარ თავს ამრავლებს	18
კულტურის შრეები	19
კულტურის ცვლილება: ცვლადი ქცევები, მდგრადი ღირებულებები	19
კულტურის პრეისტორია	21
კულტურული მრავალფეროვნებისა და ცვლილების წყაროები	24
ეროვნული კულტურული განსხვავებები	25
ეროვნული კულტურები თუ ეროვნული ინსტიტუტები?	26
რა მდგომარეობაშია მართვის ეროვნული კულტურა?	27
ღირებულებების გაზომვა	27
ეროვნული კულტურების განზომილებები	28
IBM-ის კვლევის განმეორებითი კვლევები	31
კორელაციების გამოყენება	34
მეხუთე განზომილების დამატება	35
ქვეყნის კულტურის ქულების ვალიდაცია სხვა საზომებთან მიმართებაში	36
ეროვნული კულტურის სხვა კლასიფიკაცია	37
კულტურული განსხვავება რეგიონის, ეთნიკურობის, რელიგიის, გენდერის, თაობისა და კლასის მიხედვით	38
ორგანიზაციული კულტურები	40
შეჯამება: კულტურა, როგორც ფენიქსი	40
<b>თავი 2 სხვებზე უფრო თანასწორი</b>	<b>41</b>
უთანასწორობა საზოგადოებაში	41
უთანასწორობის ხარისხის გაზომვა საზოგადოებაში:	
ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსი	42
ძალაუფლებრივი დისტანციის განმარტება	46
ძალაუფლებრივი დისტანცია განმეორებით კვლევებში	48
ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავებები ქვეყნებში:	
სოციალური კლასი, განათლების დონე და სამუშაო	49
ძალაუფლებრივ დისტანციასთან დაკავშირებული საზომები:	
წიგნის თავების სტრუქტურა	52
ქვეყნებს შორის განსხვავება ძალაუფლებრივ დისტანციაში: ოჯახური ფესვები	52

ძალაუფლებრივი დისტანცია სკოლაში	53
ძალაუფლებრივი დისტანცია სამსახურში	55
ძალაუფლებრივი დისტანცია და სახელმწიფო	60
ძალაუფლებრივი დისტანცია და კორუფცია	62
ძალაუფლებრივი დისტანცია და იდეები	63
ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავების წარსული	66
ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავებების მომავალი	70
<b>თავი 3 მე, ჩვენ და ისინი</b>	<b>73</b>
ინდივიდი და კოლექტივი საზოგადოებაში	73
ინდივიდუალიზმის დონის გაზომვა საზოგადოებაში	75
ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი სხვა	
ეროვნებათშორის კვლევებში	78
ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი.	
ერთი თუ ორი განზომილება	80
კოლექტივიზმი თუ ძალაუფლებრივი დისტანცია	81
ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი პროფესიის მიხედვით	83
ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი ოჯახში	84
ენა, პიროვნება და ქცევა ინდივიდუალისტურ და	
კოლექტივისტურ საზოგადოებაში	90
ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი სკოლაში	93
ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი სამსახურში	95
ინდივიდუალიზმი, კოლექტივიზმი და სახელმწიფო	99
ინდივიდუალიზმი, კოლექტივიზმი და იდეები	102
ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის	
განსხვავებების წყაროები	105
ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის მომავალი	108
<b>თავი 4 ქალი, კაცი და ქალი (He , She (S)he)</b>	<b>110</b>
ასერტიული/დაჟინებული თუ მოკრძალებული	110
გენდერი და გენდერული როლები	111
მასკულინობა-ფემინურობა – საზოგადოებრივი	
კულტურის განზომილება	112
ფემინურობა და მასკულინობა სხვა	
კულტურათაშორის კვლევებში	116
მასკულინობა ინდივიდუალიზმის წინააღმდეგ	117
ფემინურობა და მასკულინობა ერთი, თუ ორი განზომილება?	118
ქვეყნის მასკულინურობის ქულები გენდერის	
მიხედვით და გენდერის ქულები ასაკის მიხედვით	118
მასკულინობა და ფემინურობა სამსახურში	120
ფემინურობა და მასკულინობა ოჯახში	121
მასკულინობა და ფემინურობა გენდერულ	
როლებსა და სექსში	124
მასკულინობა და ფემინურობა განათლებაში	127
მასკულინობა და ფემინურობა შესყიდვებისას	131

მასკულინობა და ფემინურობა სამსახურში	132
მასკულინობა, ფემინურობა და სახელმწიფო	137
ფემინურობა, მასკულინობა და რელიგია	142
ფემინურობა-მასკულინურობის განსხვავების საფუძველი	145
ფემინურობა-მასკულინურობის მომავალი განსხვავებები	149
<b>თავი 5 განსხვავებული საშიშია</b>	<b>151</b>
გაურკვევლობისადმი (არა)ტოლერანტობის გაზომვა	
საზოგადოებაში: გაურკვევლობის თავიდან აცილების ინდექსი	153
გაურკვევლობის თავიდან აცილება და შფოთვა	156
გაურკვევლობის თავიდან აცილება სამუშაო	
ადგილის, გენდერისა და ასაკის მიხედვით	159
გაურკვევლობის თავიდან აცილება ოჯახში	160
გაურკვევლობის თავიდან აცილება, ბედნიერება	
და ჯანმრთელობა	162
გაურკვევლობის თავიდან აცილება სკოლაში	164
გაურკვევლობის თავიდან აცილება შესყიდვებისას	165
გაურკვევლობის თავიდან აცილება სამუშაო ადგილას	168
გაურკვევლობის თავიდან აცილება, მასკულინობა	
და მოტივაცია	171
გაურკვევლობის თავიდან აცილება	
მოქალაქე და სახელმწიფო	175
გაურკვევლობის თავიდან აცილება,	
ქსენოფობია და ნაციონალიზმი	179
გაურკვევლობის თავიდან აცილება, რელიგია და იდეები	181
გაურკვევლობის თავიდან აცილების წყაროები	185
გაურკვევლობის თავიდან აცილების განსხვავებათა	
მომავალი	187
<b>თავი 6 გუშინ, დღეს თუ მოგვიანებით?</b>	<b>189</b>
ეროვნული ღირებულებები და კონფუციის მოძღვრება	189
ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაციის კულტურები	191
ხანმოკლე და ხანგრძლივი ორიენტაცია და ოჯახი	194
ხანგრძლივი და მოკლევადიანი ორიენტაცია სკოლაში	196
ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაცია	
სამსახურსა და ბიზნესში	198
ხანგრძლივი და ხანმოკლე ეკონომიკური ზრდა	201
ეკონომიკური ზრდა და პოლიტიკა	203
ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაცია და	
დაპატიმრებათა რაოდენობა	206
რელიგია და აზროვნების ტიპები	207
ფუნდამენტალიზმი, როგორც ხანმოკლე ორიენტაცია	211
ხანმოკლე ორიენტაცია აფრიკაში	213
ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაციის მომავალი	215

<b>თავი 7 პირამიდები, მანქანები, ბაზრები და ოჯახები:</b>	
<b>ორგანიზება სხვადასხვა ერში</b>	<b>217</b>
ორგანიზაციათა იმპლიციტური მოდელები	218
მენეჯმენტის პროფესორები ადამიანები არიან	222
კულტურა და ორგანიზაციული	
სტრუქტურა: მინცბერგის განხილვა	226
დაგეგმვა, კონტროლი და ბულალტერია	229
კორპორაციული მმართველობა და ბიზნესმიზნები	233
მოტივაციის თეორიები და პრაქტიკა	237
ლიდერობა, გადანყვეტილების მიღება და გაძლიერება	241
შესრულების შემომნება და მენეჯმენტი მიზნების მიხედვით	244
მენეჯმენტის ტრენინგი და ორგანიზაციული განვითარება	246
დასკვნა: ეროვნება ორგანიზაციულ	
რაციონალობას განსაზღვრავს	247
<b>თავი 8 სპილო და წერო: ორგანიზაციული კულტურა</b>	<b>251</b>
საყოველთაო გატაცება ორგანიზაციული კულტურით	253
განსხვავება ორგანიზაციულ და ეროვნულ კულტურას	
შორის: IRIC პროექტი	256
თვისებრივი და რაოდენობრივი მიდგომები	
IRIC-ის პროექტში	259
ჩაღრმავებული ინტერვიუების შედეგები: SAS-ის მაგალითი	261
გამოკითხვის შედეგები: ორგანიზაციული	
კულტურის ექვსი განზომილება	263
კულტურასთან დაკავშირებულ საკითხებში	
კონკურენტულ უპირატესობათა მასშტაბი	269
ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციის	
სხვა მახასიათებლები	271
ორგანიზაციული სუბკულტურები	275
ორგანიზაციული კულტურის ინდივიდუალური	
აღქმა: ყვავილები, თაიგულები და ბალები	277
პროფესიული კულტურა	279
IRIC-ის კვლევითი პროექტის დასკვნები:	
განზომილებები თუ გეშტალტები	280
ორგანიზაციული კულტურის მართვა	282
<b>თავი 9 კულტურათშორისი ურთიერთობები</b>	<b>290</b>
გამიზნული თუ არაგამიზნული	
კულტურათშორისი კონფლიქტი	291
კულტურული შოკი და აკულტურაცია	293
ეთნოცენტრიზმი და ქსენოფილია	296
ჯგუფური ურთიერთობები: ავტო და ჰეტერო	
სტერეოტიპები	297
ენა და იუმორი	298
კომუნიკაციური ტექნოლოგიების მნიშვნელობა	300

კულტურათმორისი ურთიერთობები ტურიზმის კონტექსტში	301
კულტურათმორისი ურთიერთობები სკოლებში	302
უმცირესობები, მიგრანტები და დევნილები	304
კულტურათმორისი მოლაპარაკებები	309
მრავალეროვნული ბიზნესორგანიზაციები	311
მულტინაციონალური ორგანიზაციების კოორდინირება:	
სტრუქტურა უნდა მოჰყვებოდეს კულტურას	316
მრავალეროვნული ორგანიზაციების გაფართოება:	
საერთაშორისო გაერთიანებები და სხვა წამოწყებები	317
საერთაშორისო მარკეტინგი, რეკლამა და მომხმარებლის ქცევა	320
საერთაშორისო პოლიტიკა და საერთაშორისო ორგანიზაციები	322
ეკონომიკური განვითარება, არგანვითარება და თანამშრომლობა განვითარების თაობაზე	326
კულტურათმორისი კომუნიკაციის დასწავლა	329
<b>თავი 10 გადარჩენა მულტიკულტურულ სამყაროში</b>	<b>334</b>
ამ წიგნის გზავნილი	334
მორალური საკითხი	336
კულტურული მსგავსება და განსხვავება	337
განათლება კულტურათმორისი გაგებისთვის:	
რჩევები მშობლებს	337
კულტურული განსხვავებების მართვა: რჩევები მენეჯერებს	338
მრავალკულტურული ურთიერთგაგების გავრცელება: რჩევები მედიას	339
გონებრივი პროგრამების გაშიფვრა: რჩევები მკვლევრებს	340
გლობალური სირთულეები საჭიროებს კულტურათმორის თანამშრომლობას	341
<b>შენიშვნები</b>	<b>346</b>
<b>განმარტებები</b>	<b>371</b>
<b>ბიბლიოგრაფია</b>	<b>375</b>
<b>სახელობითი ინდექსი</b>	<b>391</b>
<b>საგნობრივი ინდექსი</b>	<b>412</b>
<b>ავტორების შესახებ</b>	<b>437</b>

## შესავალი

XX საუკუნის 60-იანი წლების ბოლოს გირტი სრულიად შემთხვევით ეროვნულ-კულტურის განსხვავებებით დაინტერესდა. მას ხელი მიუწვდებოდა ამ განსხვავებების შესასწავლ ინფორმაციაზე. კვლევის შედეგად, 1980 წელს მან გამოსცა წიგნი, რომელსაც *კულტურის შედეგები (Culture's Consequences)* ეწოდებოდა. ის აკადემიური მკითხველისათვის იყო განკუთვნილი; ასეც უნდა ყოფილიყო, რადგან ამ წიგნმა ეჭვქვეშ დააყენა ფსიქოლოგიაში, ორგანიზაციულ სოციოლოგიაში და მართვის თეორიაში გაბატონებული უნივერსალური თეორიები და საკუთარი, თეორიული მსჯელობა, მონაცემები და სტატისტიკური ოპერაციები წარმოადგინა. 1984 წელს გამოცემულ წიგნში სტატისტიკური ანალიზი და მონაცემები არ შესულა, მაგრამ ამ შესწორების გარდა, წიგნი 1980 წელს გამოცემული წიგნის იდენტური იყო. *კულტურის შედეგები* ეროვნული და ორგანიზაციული კულტურული განსხვავებებით დაინტერესების დროს გამოიცა. მოცემულ პერიოდში ამ თემაზე მრავალი ემპირიულად დამტკიცებული ინფორმაცია მოიპოვებოდა. მსგავსი ინფორმაცია აღნიშნულ წიგნშიც იყო წარმოდგენილი, თუმცა, საჭიროზე მეტი. მკითხველებმა, როგორც ჩანს, გზავნილის მხოლოდ ნაწილი წაიკითხეს. მაგალითად, გირტს უამრავმა ადამიანმა მოახსენა, რომ მან IBM-ის („ჰერმესის“) მენეჯერების ღირებულებები შეისწავლა. მონაცემები კი IBM-ის მუშაკებს ეხებოდა, რაც, წიგნიდან გამომდინარე, დიდად განსხვავებოდა მენეჯერების შესწავლისაგან.

1991 წელს, მას შემდეგ, რაც ეს საკითხი არაერთ აუდიტორიაში გადასცა მსმენელს და რამდენიმე გულმოდგინე მკითხველიც შეისწავლა, გირტმა კიდევ ერთი წიგნი გამოსცა, ამჯერად მოაზროვნე, არასპეციალისტი მკითხველისათვის – *კულტურა და ორგანიზაცია: გონების პროგრამული უზრუნველყოფა*, პირველი გამოცემა. კულტურული განსხვავებების თემა, რა თქმა უნდა, არა მხოლოდ, და არაუპირველესად სოციალური მეცნიერების ან საერთაშორისო ბიზნეს-სტუდენტების ინტერესის სფეროს წარმოადგენს; ის ყველას ეხება, ვინც თავისი უშუალო წრის მიღმაც იცნობს ადამიანებს, რაც, თანამედროვე სამყაროში ყველას მოიცავს. ახალი წიგნი განკუთვნილია ნებისმიერი დაინტერესებული მკითხველისათვის. ის მეცნიერული ტერმინების მინიმალურ რაოდენობას შეიცავს, ისიც საჭიროებისამებრ განმარტებულია და ამისათვის დამატებულია ლექსიკონი. წიგნის გაუმჯობესებული ვერსიები 1994 და 1997 წლებში გამოიცა.

1991 წლიდან პოლიტიკის, ბიზნესისა და იდეების სამყარო სწრაფად იცვლებოდა. აკადემიურ დონეზე, გირტის 1980 წლის წიგნს სხვა ავტორების მრავალი კვლევა მოჰყვა. 2001 წელს მან *კულტურის შედეგების* გაუმჯობესებული ვერსია გამოსცა. ყველას, ვისაც კვლევის, ან ზოგადად აკადემიური ინტერესი ამოძრავებს, შეუძლია ზემოხსენებულ წიგნს მიმართოს. წინამდებარე წიგნი მოაზროვნე, არასპეციალისტ მკითხველს გირტის შესწორებულ გზავნილს აწვდის. ის თავიდან დაიწერა. გირტმა თავის შვილს, გერტ იანს შესთავაზა თანაავტორობა. გერტ იანს სტუდენტებისა და პრაქტიკოსებისათვის ამ საგნის სწავლების თანამედროვე, უშუალო გამოცდილება აქვს. 2002 წელს მან პოლ ბ. პედერსენთან და გირტ-



თან ერთად გამოსცა წიგნი *კულტურის შესწავლა: დავალებები, ისტორიები და სინთეტიკური კულტურა*.

მსოფლიოს ირგვლივ მოგზაურობისას, გირტმა მსოფლიოს სამი რუკა შეიძინა. სამივე მათგანი ბრტყელია. მათ ზედაპირზე გლობუსის ზედაპირია პროექცირებული. პირველ რუკაზე ევროპა და აფრიკა შუაში, ამერიკა დასავლეთით, აზია კი აღმოსავლეთით მდებარეობს. ტერმინები „დასავლეთი“ და „აღმოსავლეთი“ ევროცენტრული ხედვის პროდუქტებია. მეორე რუკა ჰავაიშია ნაყიდი; მასზე წყნარი ოკეანე ცენტრშია, აზია და აფრიკა მარცხნივ (ევროპა კი პატარა, ზემო მარცხენა კუთხეში), ამერიკის კონტინენტები კი მარჯვნივ მდებარეობს. ჰავაიდან „აღმოსავლეთი“ დასავლეთითაა, ხოლო „დასავლეთი“ – აღმოსავლეთით! მესამე რუკა, ახალი ზელანდიაში ნაყიდი, თავდაყირა ამოტრიალებულ მეორე რუკას წააგავდა, რომელზედაც სამხრეთი ზემოთ იმყოფებოდა, ჩრდილოეთი კი – ქვემოთ. ამ რუკაზე ევროპა ქვემოთ, მარჯვნივ და შორს იმყოფება. რომელი მათგანია სწორი? რა თქმა უნდა, სამივე – დედამიწა მრგვალია და მისი ზედაპირის რომელიმე წერტილი ისეთივე ცენტრია, როგორც ნებისმიერი სხვა. ყველა ადამიანს თავისი ქვეყანა სამყაროს ცენტრად მიაჩნია. ჩინელები ჩინეთს „შუა სამეფოს“ (ზჰონგგუო) უწოდებენ, უძველესი სკანდინავიელებიც საკუთარ ქვეყანას მსგავსი სახელით მოიხსენიებდნენ (midgaard). დარწმუნებული ვართ, რომ დღეს ყველა მოქალაქეს, პოლიტიკოსსა და მეცნიერს, ნებისმიერ ქვეყანაში, გულის სიღრმეში თავისი ქვეყანა ცენტრალური ჰგონია – და სწორადაც იქცევა.

ეს გრძნობები ისეთი ძლიერია, რომ წიგნის კითხვისას, ავტორის ეროვნების დადგენა თითქმის ყოველთვის შესაძლებელია, მიუხედავად იმისა, რომ ეროვნება მითითებული არ არის, იგივე შეიძლება ითქვას ჩვენს ნაშრომზეც. ჩვენ ნიდერლანდებიდან ვართ და მიუხედავად იმისა, რომ ინგლისურად ვწერთ, ჩვენი გონების ჰოლანდიური პროგრამული უზრუნველყოფა დაკვირვებული მკითხველისთვის აშკარაა. ამიტომ ამ წიგნის წაკითხვა არაჰოლანდიელისთვის კულტურათმშორისი გამოცდილება და შეიძლება კულტურული შოკიც კი იყოს. ეს ნორმალურია. კულტურის შესწავლა კულტურული შოკის გარეშე წყლის გარეშე ცურვას წააგავს. „ასტერიქსში“, ცნობილ ფრანგულ მულტფილმში, მცხოვანი სოფლის მცხოვრები ჩამოსული უცხოელებისადმი ნეგატიურ დამოკიდებულებას ასე გამოხატავს: „უცხოელების სანინალმდეგო არაფერი მაქვს. ზოგიერთი ჩემი საუკეთესო მეგობარი უცხოელია. მაგრამ, ეს უცხოელები აქედან არ არიან!“

კულტურათმშორისი ტრენინგის მზარდ ბაზარზე არსებობს კურსები და წიგნები, რომლებიც მხოლოდ მზიან მხარეს ასახავენ: კულტურული სინერგია, კულტურული კონფლიქტის არარსებობა. ალბათ ამგვარი გზავნილის მოსმენა ბიზნესზე ორიენტირებულ ადამიანებს სურთ, მაგრამ ეს რეალობა არ არის. კულტურის შესწავლა კულტურული შოკის გარეშე მხოლოდ იმ უცხოელების მოსმენას ჰგავს, რომლებიც აქედან არიან.

გირტის კვლევაში ჰოლანდია მკაფიოდ ინდივიდუალისტურია. კოლექტივისტურ საზოგადოებებთან შედარებით, ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებში ვაჟები მამების ნაკვალევს ნაკლებად მიჰყვებიან. კოლექტივისტური საზოგადოების წევრები გერტ იანს მამის საქმის გაგრძელებისათვის აქებენ. ინდივიდუალისტურ საზოგადოების წევრები „ვილაცის შვილს“ კნინობით მოიხსენიებენ. ისინი გულისხმობენ, რომ ვაჟს, როგორც ჩანს, საკუთარი იდეები არ გააჩნია. გერტ იანი ამას არ განიცდის, ის ხომ ორმოცი წლის დამოუკიდებელი მეცნიერი იყო, რო-

დესაც მამასთან თანამშრომლობა დაიწყო. მისი დისციპლინა, ინფორმაციული სისტემები, ინტერნეტის მსოფლიო ქსელის გაძლიერებით, ინტერკულტურული ურთიერთობისაკენ შემოტრიალდა. ამავე დროს, გერტ იანის წვლილი ამ წიგნში მოკრძალებულია. „თუ არ გაფუჭებულა, ნუ შეაკეთებ“. გერტ იანმა პირველი თავის ევოლუციურ პერსპექტივაზე იშრომა, გრაფიკები, მსჯელობები ააგო და უამრავი პატარა ცვლილება შეიტანა.

გირტმა 1991 წელს წიგნის პირველი გამოცემა თავის პირველ შვილიშვილებს მიუძღვნა, ისინი მომავლის თაობაა. ამ დროისათვის კი ისინი წამოიზარდნენ და ჩვენ მადლობას ვუხდით ლისბეთ ჰოფსტედეს, გერტ იანის უფროს ქალიშვილს, ახალ გამოცემაში შეტანილი წვლილისათვის. ის დოკუმენტაციაზე პასუხისმგებელი ასისტენტი და ამ ბიბლიოგრაფიის შემქმნელი გახლავთ.

პირველი გამოცემა ჩვიდმეტ ენაზე გადაითარგმნა (ინგლისურიდან ითარგმნა ბულგარულად, ჩინურად, ჩეხურად, დანიურად, ჰოლანდიურად, ფინურად, ფრანგულად, გერმანულად, იაპონურად, კორეულად, ნორვეგიულად, პოლონურად, პორტუგალიურად, რუმინულად, ესპანურად და შვედურად). ვიმედოვნებთ, რომ ამ ახალი ვერსიის გზავნილიც ასე ფართოდ გავრცელდება.

## კულტურები და ორბანიზაციები

### თავი 1

#### შესავალი: სოციალური თამაშის წესები

მე-11 მსაჯული: (დგება) „გთხოვთ მპატიოთ, დისკუსიისას...“

მე-10 მსაჯული: (ანწყვეტინებს და აჯავრებს) „გთხოვთ მპატიოთ. რატომ ხართ ასე უაზროდ ზრდილობიანი?“

მე-11 მსაჯული: (მე-10 მსაჯულს პირდაპირ უყურებს) „იგივე მიზეზით, რატომაც თქვენ არ ხართ ზრდილობიანი. მე ასე გამზარდეს“.

– რეჯინალდ როსი (Reginald Rose), *თორმეტი განრისხებული მამაკაცი*, 1995

რეჯინალდ როსის „თორმეტი განრისხებული მამაკაცი“ ამერიკული პიესაა. ის შემდგომში ცნობილი ფილმი გახდა, რომელშიც ჰენრი ფონდა თამაშობდა. პიესა 1955 წელს გამოქვეყნდა. აღწერილი სცენა ნიუ-იორკის სასამართლოს ნაფიცი მსაჯულების ოთახში მოხდა. ერთმანეთისთვის აქამდე უცნობ თორმეტ მსაჯულს მკვლელობაში ეჭვმიტანილი ბიჭის ბედი უნდა გადაეწყვიტა. მოყვანილი ციტატა ბოლო აქტიდანაა, როდესაც ემოციებმა კულმინაციას მიაღწია. მე-10 მსაჯული, მანქანების შემკეთებელი საამქროს მფლობელი და მე-11 მსაჯული, ევროპაში (სავარაუდოდ ავსტრიაში) დაბადებული საათების შემკეთებელი, ერთმანეთს ეწინააღმდეგებიან. მე-10 მსაჯულს მე-11 მსაჯულის, მისი აზრით, ზედმეტად ზრდილობიანი მანერები აღიზიანებს. მაგრამ, საათების შემკეთებელს სხვაგვარად მოქცევა არ შეუძლია. მიუხედავად იმისა, რომ უკვე მრავალი წელია ახალ ქვეყანაში ცხოვრობს, ის მაინც თავისი აღზრდის ღირებულებებს მიჰყვება. მას ქცევის წარუშლელი პატერნი ახასიათებს.