«Մխիթար Սեբաստացի» կրթահամալիր

Հետազոտական աշխատանք

Թեմա՝ Մշակութային տարբերություններն հուզական դրսևորումներում. հայեր

Սովորող *՝Դավիթ Կարենի Մուրադյան*

Հետազոտական վարժարան, 11² դասարան

Ղեկավար *՝Աշոտ Տիգրանյան*

Պատմության և քաղաքագիտության դասավանդող

Գրախոս *՝ՀՀ ԳԱԱ Հնագիտության և ազգագրության ինստիտուտի*

Սոցիալական գործընթացների և ինստիտուտների

մարդաբանության բաժնի ավագ լաբորանտ Լուսինե Անգելուշ

Երևան 2025

Բովանդակություն

Ներածություն 4

Թեմայի արդիականությունը 6

Աշխատանքի կառուցվածքն ու նպատակը 7

Աշխատանքի խնդիրները 8

Հարցաթերթային հարցում 9

Գլուխ 1. Եզրութաբանություն 11

1.1. «Մշակույթ» հասկացությունը 12

1.2. «Հույզ» հասկացությունը 14

1.3. «Զգացմունքային արտահայտում» հասկացությունը 15

1.4. «Միջմշակութային հաղորդակցություն» հասկացությունը 17

Գլուխ 2. Մշակութային տարբերություններն ու դրանց նշանակությունը ժամանակակից աշխարհում 20

2.1. Մշակութային տարբերությունների օրինակներ 21

2.1.1. Մշակութային տարբերությունների առավելություններ ու խնդիրներ, որոնք առաջանում են մշակութային տարբերություններից 27

Գլուխ 3. Հույզերի ընկալման և արտահայտման մշակութային առանձնահատկությունները 31

3.1. Ճանաչողական մեխանիզմներ. մշակույթը մոդուլավորում է հույզերի ընկալումը՝ ձևավորելով մտավոր ներկայացումներ (փորձի արդյունքներ) 33

3.2. Հույզերի մշակութային և սոցիալական կառուցվածքը. Հույզ և էթնոհոգեբանական հասկացողություն 35

3.3. Մշակութային տարբերություններն հուզական դրսևորումներում 36

3.4. Հույզի լեզուն 37

Գլուխ 4. Հայ մշակույթին բնորոշ հուզական արտահայտման առանձնահատկությունները ... 39

4.1. Հարցաթերթային հարցման արդյունքներ 41

1. Շփում (ցածր և բարձր կոնտեքստ) 45

2. Գնահատում (ուղիղ և անուղղակի քննադատություն) 49

3. Համոզում (նախ՝ հիմունք և նախ՝ փորձ) 52

4. Առաջնորդում (էգալիտար և հիերարխիկ) 55

5. Որոշում (հորիզոնական և ուղղահայաց) 58
6. Վստահում (ըստ հարաբերության և ըստ գործի) 62
7. Անհամաձայնում (բախումային, ոչ բախումային) 65
8. Պլանավորում (ֆիքսված և ոչ ֆիքսված) 69
Եզրակացություն 74
Երախտագիտության խոսք 78
Գրականության ցանկ 79

Ներածություն

Մարդիկ հակված են մեկնաբանել և ընկալել աշխարհն իրենց մշակութային համատեքստում: Մշակույթը, պարզ ասած, մանրակերտների (մոդելների) կամ գիտելիքների համակարգ է, որը ձևավորում է մեր ընկալումն աշխարհի գործունեության վերաբերյալ. դա իրականության մի կառուցվածք է, որը ստեղծվում, կիսվում և փոխանցվում է հասարակության անդամների կողմից: Մշակութային մոդելները ձևավորում են մեր պատկերացումները՝ սկսած ֆիզիկական տիեզերքի բնույթից մինչև հասարակության կառուցվածքն ու գործունեությունը, սեռի և անձի ընկալումը, ինչպես նաև մարդկանց փոխհարաբերությունների ճիշտ ձևերը: Այն, ինչ մենք սովորում ենք, ինչն ընդունում ենք որպես ճշմարիտ կամ կեղծ, ինչպես նաև մեր մտածողության մեթոդներն ու ուղղությունները, մշակութային կառուցվածքներ են[1]:

Մարդիկ հաճախ գործում են միմյանց նման: Դա պայմանավորված է նրանով, որ բացի մարդկային ընդհանուր հատկանիշներից (օրինակ՝ ուտելը, քնելը և այլն), բոլորն իրենց նույնականացնում են որոշակի մշակույթի շրջանակներում: Մշակույթը «կապող ուժն» է, որը միավորում է հասարակությունը. այն ընդգրկում է մարդկանց կողմից կիսվող ընդհանուր արժեքներն ու իմաստները՝ ներառյալ լեզուն, կրոնը, հագուստի ոճը, խոհանոցը և այլ բնութագրիչներ[2]:

Մշակութային տարբերությունները ներառում են տարբեր ազգությունների, ռասաների, որոշակի էթնիկական պատկանելիության կամ ազգային ծագմամբ խմբերի անդամների յուրահատուկ հավատալիքները, վարքագծերը, լեզուները, ավանդույթներն ու արտահայտման ձևերը:

Աշխատանքային միջավայրում մշակութային տարբերությունների օրինակներ կարող են լինել տարիքային տարբերությունները գործընկերների միջև, կրթվածության

---

[1] Marjorie, M. Ontario 2006, *Cultural Differences*, University of Victoria, page 2, paragraph 2, https://www.uvic.ca/research/centres/globalstudies/assets/docs/publications/Cultural-Differences_Mitchell.pdf

[2] Freitas G., & Hullat L. 2022, *Cultural Differences*, StudySmarter, https://www.studysmarter.co.uk/explanations/human-geography/cultural-geography/cultural-differences/

տարբեր մակարդակ ունեցող աշխատակիցները, ինչպես նաև այն անձինք, որոնք մեծացել են խոշոր քաղաքներում կամ փոքր բնակավայրերում:

Ընդունված է կարծել, որ միևնույն միջավայրի աշխատակիցներն (դպրոցականները՝ հարցման համատեքստում) ավելի շատ նմանություններ ունեն, քան տարբերություններ, սակայն ժամանակ առ ժամանակ այդ տարբերությունները կարող են գերակշռել: Չնայած՝ մշակութային առանձնահատկությունները կարող են նպաստել աշխատավայրի բազմազանությանն ու դինամիկ զարգացմանը, դրանք երբեմն կարող են նաև հանգեցնել մշակութային բախումների և խնդիրների, ինչպիսիք են խտրականությունը, թշնամական միջավայրի հրահրումը և այլն[3]:

Աշխատանքի հիմնավորումն ու դրա նպատակային ուղղվածությունն առավել հստակ ներկայացնելու համար նպատակահարմար է անդրադառնալ այն հեղինակների գիտական աշխատություններին և հետազոտություններին, որոնք խորությամբ ուսումնասիրել են միջմշակութային հաղորդակցության առանձնահատկությունները և դրա ազդեցությունն հուզական դրսևորումների տարբերությունների վրա.

- Փոլ Էքման (Paul Ekman) «Էմոցիան մարդու դեմքին» (1972)
- Դեյվիդ Մացումոտո (David Matsumoto) «Մշակույթ և հույզ» (1990)
- Ջին Ցայ (Jeanne Tsai) «Իդեալական զգացմունքներ. մշակութային պատճառներ և վարքային հետևանքներ» (2007)
- Բատյա Մեսքիթա (Batja Mesquita) «Մշակույթի և կենսաբանության միջև. էմոցիայի հայացքներ» (2010)
- Մայքլ Արգայլ (Michael Argyle) «Մարմնի հաղորդակցություն» (1988)
- Էրին Մեյեր (Erin Meyer) «Աշխարհի մշակութային քարտեզը» (2023)

[3] Mighty Recruiter, n.d., *Cultural Differences*, https://www.mightyrecruiter.com/recruiter-guide/hiring-glossary-a-to-z/cultural-differences/

Թեմայի արդիականությունը

Մշակույթը՝ որպես մարդկային կյանքի անբաժան մաս, զգալի ազդեցություն ունի մարդու ձևավորման և վարքագծի վրա։ Մշակույթը ոչ միայն ազդեցություն է գործում մարդու էմոցիաների վրա, այլև հակառակը՝ մարդու էմոցիաներն իրենց հերթին կարող են ազդել մշակույթի վրա։ Մշակույթն ուղղորդում է մարդկանց՝ կոնկրետ իրավիճակներում զգացմունքներ ապրելուն և դրանք արտահայտելու տարբերակներին՝ ձևավորելով դրանց ընկալման և հաղորդման յուրօրինակ եղանակներ[4]։ Մշակութային տարբերությունների ճանաչումն ու հարգումը կարևոր է ներառական և բազմաէթնիկ աշխատանքային միջավայր ստեղծելու համար։ Մշակութային տարբերությունների ըմբռնումը մեծապես կարևոր է կազմակերպությունների ներսում արդյունավետ հաղորդակցության, համագործակցության և հարաբերությունների ձևավորման համար[5]։

«Մշակութային տարբերություններն հուզական դրսևորումներում. հայեր» թեման արդիական է գլոբալիզացիոն գործընթացների պայմաններում, երբ տարբեր մշակույթների փոխազդեցությունն անխուսափելի է։ Հայերի էմոցիոնալ դրսևորումների և դրանց մշակութային առանձնահատկությունների ուսումնասիրությունը կարևոր է ազգային ինքնությունն ու մշակութային ինքնատիպությունը պահպանելու տեսանկյունից։ Թեման նաև հնարավորություն է տալիս խորացնել մեր պատկերացումներն հույզերի արտահայտման ձևերի և դրանց

---

[4] Գոմցյան Կ., Մշակութային տարբերություններն էմոցիոնալ դրսևորումներում, Երևան 2024, էջ 3-4 https://karingomcyan.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/05/d584d5b7d5a1d5afd5b8d682d5a9d5a1d5b5d5abd5b6-d5bfd5a1d680d5a2d5a5d680d5b8d682d5a9d5b5d5b8d682d5b6d5b6d5a5d680d5b6-d5a7d5b4d5b8d681d5abd5b8d5b6d5a1d5ac-d5a4d680d5bdd687d5b8d680d5b8d682d5b-4.pdf

[5] AllVoices, n.d., *What are Cultural Differences? Understanding Cultural Differences*, https://www.allvoices.co/glossary/cultural-differences#:~:text=Cultural%20differences%20refer%20to%20the,inclusive%20and%20diverse%20work%20environment

վրա ազդող մշակութային գործոնների վերաբերյալ՝ նպաստելով միջմշակութային հաղորդակցության արդյունավետության բարձրացմանը։

Աշխատանքի կառուցվածքն ու նպատակը

Սույն հետազոտությունը, որը բաղկացած է չորս գլխից, մի շարք ենթագլուխներից, ներածությունից, սոցիոլոգիական հարցման արդյունքներից, եզրակացությունից և գրականության ցանկից, հետապնդում է նպատակ՝ վերհանելու հայերի շրջանում էմոցիոնալ դրսևորումների և դրանց մշակութային առանձնահատկությունների միջև առկա փոխկապակցվածությունը։ Աշխատանքը միտված է բացահայտելու, թե ինչպես են մշակութային տարբերությունները կանխորոշում հույզերի ընկալման, արտահայտման և դրանցով պայմանավորված վարքագծի ձևավորման առանձնահատկությունները։

Հետազոտության շրջանակներում իրականացված սոցիոլոգիական հարցումն ունի առաջնային նշանակություն, քանի որ այն հնարավորություն է տալիս գործնականում վերհանել և վերլուծել էմոցիոնալ դրսևորումների մշակութային առանձնահատկությունները՝ հիմնվելով իրական մարդկանց կարծիքների և փորձի վրա։ Հարցման արդյունքները ոչ միայն հաստատում կամ լրացնում են տեսական վարկածները, այլև հնարավորություն են տալիս դիտարկել, թե ինչպես են տարբեր սոցիալական խմբեր ընկալում և արտահայտում իրենց հույզերը՝ կախված մշակութային ազդեցություններից։ Այս տվյալների հիման վրա հնարավոր է կատարել համեմատական վերլուծություն, որը կօգնի գնահատել հայերի էմոցիոնալ դրսևորումների յուրահատկությունները՝ համադրելով դրանք այլ մշակույթների համատեքստում։

Աշխատանքի խնդիրները

Սույն հետազոտական աշխատանքն իր առջև մի քանի առանցքային խնդիր է դնում.

- Առանձնացնել և վերլուծել հայ ժողովրդի ուրույն խմբի, այն է՝ դպրոցահասակ պատանիների մշակույթին բնորոշ հույզերի արտահայտման ձևերը, օրինակ՝ վերոնշյալ խմբերում հաճախակի հանդիպող զգացմունքային դրսևորումները, որոնք տարբերում են դրանք այլ մշակույթներից։ Գնահատել այդ առանձնահատկությունների սոցիալական նշանակությունը՝ անդրադառնալով դրանց ազդեցությանն անձնական ու սոցիալական փոխհարաբերությունների վրա։
- Մշակութային միջավայրի ազդեցությամբ պայմանավորված՝ գնահատել, թե ինչպես է մշակութային միջավայրը ձևավորում հույզերի ընկալման, արտահայտման և վարքագծի մոդելները։ Բացահայտել, թե որքանով է մշակույթը ոչ միայն սահմանափակում, այլև խթանում կամ վերափոխում հույզերի վերաբերմունքը և դրանց արտահայտման ձևերը՝ համեմատելով հայ հասարակությունն այլ մշակույթների հետ։
- Բացահայտելով հույզերի արտահայտման նորմերը (ընդունված կանոններ) և առանձնահատկությունները՝ վերլուծել տարբեր մշակույթներում հույզերի արտահայտման տարբերությունները՝ համեմատելով հայ մշակույթն այլ ազգերի հետ։ Այս մասին ուսումնասիրությունը ներառում է հույզերի արտահայտման ավանդույթների, չափանիշների ու սահմանափակումների վերլուծություն տարբեր մշակույթներում՝ մասնավորապես հայ մշակույթում և այնպիսի մշակույթներում, որտեղ հույզերի բացահայտ արտահայտումը սովորաբար ավելի զսպված է կամ, հակառակը, բացահայտ և արտահայտիչ։

Հարցաթերթային հարցում

Հետազոտության կիրառական բաղադրիչի շրջանակում իրականացվել է հարցաթերթային հարցում՝ առցանց (օնլայն) ձևաչափով՝ նպատակ ունենալով գործնականորեն ուսումնասիրել հուզական դրսևորումների մշակութային տարբերությունները և դրանց վերաբերյալ ընկալումներն հայ մասնակիցների շրջանում։

Հարցմանը մասնակցել են 112 անձինք, որոնք ընտրվել են կանխորոշված չափանիշների համաձայն՝ ապահովելու համար ներկայացուցչականության և տվյալների հուսալիության համապատասխան մակարդակ։

Մասնակիցների ընտրության հիմնական սկզբունքներն են եղել.

- տարիքային շեմը (10-ից մինչև 65+ տարեկան),
- տարբեր կրթական և սոցիալական միջավայրերից ընտրված լինելը,
- մշակութային բազմազան փորձառության առկայությունը։

Հարցաթերթը կազմված է այնպես, որպեսզի հնարավոր լինի պարզել մասնակիցների վերաբերմունքն ու պատկերացումներն հույզերի արտահայտման, վերահսկման և ընկալման վերաբերյալ՝ մշակութային համատեքստում։

Արդյունքները նպատակ ունեն խորացնել հասկացումն այն հիմնական գործոնների մասին, որոնք պայմանավորում են էմոցիոնալ վարքագծի դրսևորման տարբերությունները տարբեր սոցիալական ու մշակութային միջավայրերում։ Հատուկ ուշադրություն է դարձվում հույզերի ընկալման, արտահայտման և վերահսկման ձևերին, ինչպես նաև դրանց վրա ազդող մշակութային նորմերին ու արժեքային համակարգերին։

Այսպիսով, հարցման միջոցով ստացված տվյալները հնարավորություն են ընձեռում տեսական-տեղեկատվական վերլուծությունն համալրել իրական համատեքստից բխող դիտարկումներով, ինչն իր հերթին հենք է տալիս մշակութային

յուրահատկությունները դիտարկել ոչ միայն տեսական, այլ նաև գործնական մակարդակում՝ ապահովելով հետազոտության ամբողջական և համակողմանի (օբյեկտիվ) մոտեցումը։

Գլուխ 1.
Եզրութաբանություն

Այս բաժինը նպատակ ունի հստակեցնել հետազոտության մեջ օգտագործվող հիմնական տերմիններն ու հասկացությունները՝ ապահովելու համար ընդհանուր լեզու և միասնական ըմբռնում ինչպես հետազոտության ընթերցողների, այնպես էլ ներհետազոտական վերլուծության համար։ Բաժնում ներկայացվում են «մշակույթ», «հույզեր», «հուզական դրսևորում», «միջմշակութային հաղորդակցություն» և փոխկապակցված այլ առանցքային հասկացությունների սահմանումները՝ հիմնված հեղինակավոր ակադեմիական աղբյուրների և տեսական հիմքերի վրա։

Այս բաժնի արդյունավետությունը կայանում է նրանում, որ այն հնարավորություն է տալիս՝

ա) բացառել տերմինաբանական երկիմաստությունը, որը կարող է առաջանալ տարբեր իմաստների կամ մեկնաբանությունների պատճառով,

բ) հեշտացնել նյութի ըմբռնումը՝ ընթերցողներին տրամադրելով հստակ և համապարփակ սահմանումներ,

գ) ապահովել հետազոտության գիտական մակարդակը՝ հիմնվելով սահմանումների ճշգրտության և կիրառելիության վրա,

դ) կապ հաստատել հետազոտության նպատակների և մեթոդաբանության միջև, ինչը կարևորվում է հատկապես գիտական և միջմշակութային ուսումնասիրություններում։

Եզրութաբանության հստակեցումը հատկապես առաջնակարգ է նմանաբնույթ թեմաների դեպքում, որտեղ մշակութային և էմոցիոնալ առանձնահատկություններն հաճախ ենթակա են տարբեր մեկնաբանությունների։ Տերմինների ճշգրիտ սահմանումը ոչ միայն նպաստում է ուսումնասիրության գիտականության

բարձրացմանը, այլև հնարավորություն է տալիս հետազոտական արդյունքներն համադրելի դարձնել այլ գիտական աշխատանքների հետ:

1.1. «Մշակույթ» հասկացությունը

«Մշակույթը» բավականին բարդ և բազմաշերտ հասկացություն է, որը դժվար է ստույգ սահմանել: 1952 թվականին ամերիկացի մարդաբաններ Քրոբերը* և Կլակհոնը** քննադատաբար վերանայեցին մշակույթի մասին տարբեր մոտեցումներն ու սահմանումները՝ կազմելով 164 տարբեր սահմանումների ցանկ: Ապտենը, անդրադառնալով այս խնդրին «Լեզվի և լեզվաբանության» տասն հատորանոց հանրագիտարանում, նշում է. «Չնայած մեկդարյա ներդրված ջանքերին՝ մշակույթն համարժեք ձևով սահմանելու ուղղությամբ, 1990-ականների սկզբին մարդաբանների շրջանում դեռևս չկար միասնական համաձայնություն դրա բնույթի վերաբերյալ»:

«Մշակույթն այն բարդ ամբողջությունն է, որը ներառում է գիտելիք, հավատք, արվեստ, բարոյականություն, օրենք, սովորույթ և ցանկացած այլ բան մարդու՝ իբրև հասարակության անդամի ձեռք բերած կարողություններ և սովորություններ»: Կամ մշակույթը մտքի հավաքական ծրագրավորումն է, որը տարբերակում է մարդկանց որևէ խմբի կամ կատեգորիայի անդամներին մյուսներից[6]:

Հեղինակավոր Britannica հանրագիտարանի վկայությամբ՝ մշակույթը Homo Sapiens-ին (բանական մարդ) հատուկ վարքագիծ է, ինչպես նաև նյութական

---

* Ալֆրեդ Լուի Քրոբեր (հունիսի 11, 1876 - հոկտեմբերի 5, 1960), ամերիկացի մշակութային մարդաբան է: 1901թ.-ին Կոլումբիայի համալսարանում ստացել է իր դոկտորական կոչումը Ֆրանց Բոասի ղեկավարությամբ՝ առաջին մարդաբանության դոկտորի կոչումը, որը շնորհվել է Կոլումբիայի կողմից:

** Կլայդ Կլակհոնը (հունվարի 11, 1905 - հուլիսի 28, 1960), ամերիկացի մարդաբան և սոցիալական տեսաբան է, առավել հայտնի իր երկարաժամկետ ազգագրական աշխատանքով Նավախոների շրջանում և իր ներդրմամբ ամերիկյան մարդաբանության մեջ մշակույթի տեսության զարգացման մեջ:

[6] Spencer-Oatey, H., 2012, *What is culture? A compilation of quotations.* GlobalPAD Core Concepts. https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad-rip/openhouse/interculturalskills_old/core_concept_compilations/global_pad_-_what_is_culture.pdf

առարկաներ, որոնք օգտագործվում են որպես սույն վարքագծի անբաժանելի մաս:

Սեղմ ասած՝ մշակույթը ներառում է լեզուն, գաղափարները, հավատալիքները, սովորույթները, ծածկագրերը, հաստատությունները, գործիքները, տեխնիկան, արվեստի գործերը, ծեսերը և արարողությունները, ի թիվս այլ տարրերի[7]:

Միևնույն ժամանակ ուշագրավ է, որ միջին դարերում մշակույթ հասկացությունն օգտագործվում էր մշակաբույսերի աճեցման հարցում տեխնոլոգիական զարգացվածությունը բնորոշելու համար: Այդտեղից էլ առաջացել է գյուղատնտեսություն («agriculture») բառը:

Մշակույթ հասկացությունը 18-րդ դարից սկսեցին կիրառել նաև մարդկանց բնութագրելիս. այն մարդկանց, ովքեր առանձնանում էին իրենց բարեկիրթ պահվածքով և կրթվածությամբ, սկսեցին անվանել «կուլտուրական» կամ «քաղաքակիրթ»: Այդպես էին բնորոշում հիմնականում արիստոկրատներին (ազնվական), որպեսզի նրանց տարանջատեն սովորական, ըստ իրենց՝ մյուս «անկուլտուրական» մարդկանցից, որոնք սովորական շարքային քաղաքացիներ էին:

Գերմաներեն «Kultur» բառը ևս բնութագրում է հասարակության քաղաքակրթվածության աստիճանը:

Մշակույթ հասկացությունը սերտորեն կապվում էր տարբեր հասարակություններում քաղաքակրթության զարգացման մակարդակի հետ, սակայն դրանք ամենևին էլ պետք չէ նույնացնել[8]:

Մշակույթ հասկացության ժամանակակից գիտական սահմանումը զերծ է մարդկանց բաժանելու արիստոկրատական մոտեցումներից կամ քաղաքակրթության զարգացման մակարդակի գնահատականներից: Պետք է հիշել, որ անհատների և խմբերի վարքագիծն ազդում է հասարակության մշակույթի վրա և որ հասարակության մեջ չկա մշակույթ առանց մարդկանց պահվածքի:

---

[7] Britannica, White L. A., n.d., *Culture*, https://www.britannica.com/topic/culture

[8] Նույն տեղից, էջ 4

1.2. «Հույզ» հասկացությունը

Զգացմունքները յուրօրինակ դեր ունեն մարդու հոգեկան կյանքի կազմակերպման մեջ՝ էականորեն ազդելով նրա գոյության որակի և ընկալվող իմաստի վրա։ Հետևաբար զարմանալի չէ, որ մեծ դասական փիլիսոփաներից (Պլատոն, Արիստոտել, Էպիկուրոս) շատերն ունեին զգացմունքների մասին ճանաչական տեսություններ։ Այս տեսությունները սովորաբար հույզերն ընկալում էին որպես սուբյեկտի համար ֆենոմենոլոգիապես* կարևոր արձագանքներ նշանակալի իրադարձություններին, որոնք կարող են առաջացնել տարբեր մարմնական փոփոխություններ ու ազդել վարքագծի վրա։ Բայց զարմանալի է, որ քսաներորդ դարի մեծ մասի ընթացքում գիտնականներն ու մտքի փիլիսոփաները** հակված էին անտեսելու հույզերը՝ մասամբ ներքին հոգեկան վիճակների նկատմամբ վարքագծային ալերգիայի պատճառով և մասամբ այն պատճառով, որ «զգացմունք» բառով ծածկված երևույթների բազմազանությունը հուսահատեցնող էր։ Պարզ բառերով ասած՝ բացակայում էր կոկիկ ու ստույգ տեսությունը, սահմանումը։

Այսուհանդերձ, վերջին տասնամյակների ընթացքում զգացմունքները կրկին դարձել են փիլիսոփայության և *աֆեկտիվ* գիտության բուռն հետաքրքրության կիզակետը[9]։

Հույզերը բարդ հոգեբանական ռեակցիաներ են, որոնք մարդիկ ապրում են՝ արտահայտելով ներքին հոգեվիճակն ու արձագանքելով իրադարձություններին կամ իրավիճակներին[10]։ Դրանք ներառում են սուբյեկտիվ փորձառություններ,

---

* Ֆենոմենոլոգիա (ֆենոմեն և լոգիա բառերից), սկզբում՝ փիլիսոփայական գիտակարգ, հետագայում՝ իդեալիստական փիլիսոփայության ուղղություն, որը ձգտում է փիլիսոփայական գիտակցությունը ազատագրել նատուրալիստական դիրքորոշումներից

** Փիլիսոփայական ուղղություն, որն ուսումնասիրում է գիտակցությունը, մտքերն ու մտավոր պրոցեսները՝ դրանց բնույթը, կառուցվածքը, գործառույթները, ինչպես նաև դրանց կապը մարմնի և աշխարհի հետ

[9] Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2018, Scarantino A., *Emotion*, https://plato.stanford.edu/entries/emotion/

[10] Verywellmind, 2023, Cherry K., *Emotions and Types of Emotional Responses: The three key elements that make up emotion*, https://www.verywellmind.com/what-are-emotions-2795178

կազմախոսական (ֆիզիոլոգիական) փոփոխություններ (օրինակ՝ շնչառության հաճախացում) և վարքագծային դրսևորումներ (օրինակ՝ ժպիտ, արցունքներ)։

Հույզի տեսակը, որը մարդը զգում է, որոշվում է այն հանգամանքով, որն առաջացնում է դա։ Օրինակ՝ մարդն ուրախություն է ապրում, երբ ստանում է ավետիս, և վախենում է, երբ իրեն սպառնում են։

Համաձայն Ամերիկյան հոգեբանական ասոցիացիայի սահմանման՝ հույզերը գիտակցական մտավոր արձագանքներ են (օրինակ՝ զայրույթ կամ վախ), որոնք սուբյեկտիվորեն ընկալվում են որպես ուժեղ զգացումներ, սովորաբար ուղղված են մի կոնկրետ օբյեկտի և հաճախ ուղեկցվում մարմնի ֆիզիոլոգիական և վարքային փոփոխություններով[11]։

Հույզերը կարևոր դեր են խաղում միջանձնային հարաբերություններում և մարդկության փոխհարաբերություններում, որոշումների կայացման գործընթացում և իրավիճակներին հարմարվելու մեջ։

1.3. «Զգացմունքային արտահայտում» հասկացությունը

Զգացմունքները մարդու էության անբաժանելի բաղադրիչն են։ Դրանք նպաստում են անձի հաղորդակցման, սոցիալական կապերի հաստատման և կյանքի մարտահրավերների հաղթահարման գործընթացներին, ինչպես նաև ձևավորում են դրական ապրումների և բարեկեցության պայմաններ։

Զգացմունքային արտահայտումն, նույն ինքը՝ էմոցիոնալ դրսևորումն այն գործընթացն է, որով անհատներն իրենց ներքին զգացմունքները փոխանցում են արտաքին աշխարհին։ Դա բանավոր հաղորդակցության, մարմնի լեզվի, դեմքի արտահայտությունների և նույնիսկ ֆիզիոլոգիական արձագանքների բարդ փոխազդեցություն է, որը.

[11] American Psychological Association, n.d., *Emotions*, https://www.apa.org/topics/emotions

- Տարածված է բոլոր մարդկանց մեջ. ամենքն օգտագործում են էմոցիոնալ արտահայտությունները՝ գիտակցաբար կամ ենթագիտակցորեն՝ որպես ամենօրյա հաղորդակցության մաս:
- Տեսնելով տարբեր սցենարներ՝ լինի դա պատահական զրույց, բուժման (թերապիա) սեանս կամ հուզական պոռթկում, զգացմունքային արտահայտությունը միշտ առկա է:
- Ավելի են, քան բառեր. էմոցիոնալ դրսևորումը տարածվում է բանավոր հաղորդակցությունից դուրս՝ ընդգրկելով ոչ վերբալ նշաններ, ինչպիսիք են մարմնի լեզուն և դեմքի արտահայտությունները:

Զգացմունքների/էմոցիաների առողջ արտահայտումը կարևոր հմտություն է, որը նպաստում է միջանձնային հարաբերությունների որակի բարելավմանը, հոգեկան առողջության պահպանմանը և անհատի ընդհանուր բարեկեցությանը[12]:

Սոցիալական միջավայրն ու մշակութային աշխարհայացքն՝ իրենց նորմերի և կանոնների պատճառով, ազդում են այն ձևի վրա, որով մենք ցուցադրում, ճանաչում և մեկնաբանում ենք զգացմունքները: Տարբեր մշակույթներ ունեն վարքի տարբեր կառուցվածքներ և, հետևապես, տարբեր կանոններ՝ կապված իրենց զգացմունքների դրսևորման հետ, որոնք իրենց հերթին առնչություն ունեն մշակութային դրսևորման կանոնների հետ:

Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ մշակույթները, որոնք ավելի կոլեկտիվիստական են, և որտեղ ընդգծվում է սոցիալական ներդաշնակությունը, ավելի քիչ հավանական է, որ դրսևորեն բացասական հույզեր, ինչպիսիք են զզվանքը կամ զայրույթը սոցիալական միջավայրում: Ի հակադրություն սրան՝ ինդիվիդուալիստական (անհատապաշտական) մշակույթները, որտեղ ընդգծվում է անձնական ինքնության (կամ ինքնակարծության) գաղափարը, ավելի հավանական է, որ դրսևորեն զայրույթի կամ զզվանքի հույզեր՝ անկախ սոցիալական համատեքստից:

[12] ModernRecovery, 2023, *Emotional Expression: Definition, Benefits, and Techniques*, https://modernrecoveryservices.com/wellness/coping/skills/emotional/emotional-expression/

Օրինակ, հետազոտությունը ցույց է տվել, որ անհատապաշտ մշակույթների մարդիկ, ինչպիսիք են Միացյալ Նահանգներինը, օգտագործում էին դեմքի ուռճացված արտահայտություններ՝ զգացմունքները ցուցադրելու համար՝ որպես միջոց՝ ազդելու ուրիշների վրա և ուշադրություն գրավելու նրանց շրջապատից, ինչն ընդունված է անհատական մշակույթում: Սա հակադրվում է կոլեկտիվիստական մշակույթների մարդկանց, ինչպիսին է Ճապոնիան, որտեղ տենդենցն հակված է ճնշել կամ չցուցադրել իրենց հուզական արտահայտությունները՝ որպես սոցիալական ենթատեքստը և միջանձնային հարաբերությունների փոխազդեցությունը դիտարկելու միջոց:

Մշակույթի համատեքստում զգացմունքներն հասկանալն էական է՝ համոզվելու համար, որ տեղյակ ենք, թե ինչպես կարող են առաջանալ զգացմունքների հաղորդակցման տարբերություններ: Զգացմունքային դրսևորման կանոնների ընկալումը տարբեր է մշակույթների միջև, որտեղ տարատեսակ կանոններ և նորմեր են հաստատված, և ենթագիտակցորեն են ընկալվում հասարակության անդամների միջև[13]:

1.4. «Միջմշակութային հաղորդակցություն» հասկացությունը

Հաղորդակցությունն ավելին է, քան պարզապես տեղեկատվության փոխանցում կամ փոխանակում. այն փոխըմբռնման և իմաստի համատեղ ձևավորման գործընթաց է: Տեղեկությունն ինքնին չունի արժեք կամ իմաստ, եթե այն չի ուղղորդվում որևէ նպատակի և չի մեկնաբանվում կոնկրետ համատեքստում: Միայն այդ դեպքում է, որ այն ձեռք է բերում կարևորություն և դառնում նշանակալի[14]:

---

[13] LibreTexts-Social Sciences, n.d., *Influences on Emotional Expression*, https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Communication/Interpersonal_Communication/Interpersonal_Communication%3A_Context_and_Connection-OERI/07%3A_Emotions/7.03%3A_Influences_on_Emotional_Expression

[14] IDRInstitute. Intercultural Development Research, 2013, Milton J. Bennett, *Intercultural Communication*, https://www.idrinstitute.org/resources/intercultural-communication/

Տարբեր մշակույթների մարդկանց հետ շփվելու կարողությունը կոչվում է միջմշակութային հաղորդակցություն: Մշակութային գծերով արդյունավետ փոխգործակցությունը պահանջում է հաստատակամություն և զգայունություն միմյանց տարբերությունների նկատմամբ:

Կան բազմաթիվ ձևեր, որոնցով մարդիկ ամբողջ աշխարհում նման են իրար, սակայն նրանց տարբերություններն են, որ իսկապես բնորոշում են նրանց: Պարզ ասած՝ հաղորդակցությունն անհատների միջև մտքերի և տեղեկատվության փոխանակումն է ցանկացած ձևով՝ բանավոր կամ այլ կերպ: Ուրիշների հետ գիտելիքների փոխանակումը պահանջում է ծանոթություն սոցիալական նորմերին, մարմնի լեզվին և վարվելակարգին[15]:

Միջմշակութային հաղորդակցությունը ներառում է լեզվի, արժեքների, համոզմունքների և վարքագծի տարբերությունների ըմբռնում և բանակցություններ, որոնք ընթանում են տարբեր մշակույթների անհատների կամ խմբերի միջև:

Միջմշակութային հաղորդակցությունը պահանջում է արդյունավետ հաղորդակցման հմտություններ, ինչպես նաև մշակութային տարբերությունների նկատմամբ գիտելիքներ և զգայունություն՝ թյուրիմացություններից և կոնֆլիկտներից խուսափելու համար, որոնք կարող են առաջանալ մշակութային տարբերությունների պատճառով: Դա էական է այսօրվա գլոբալիզացված աշխարհում, որտեղ տարբեր մշակութակիր մարդիկ շփվում են միմյանց հետ տարբեր համատեքստերում, ինչպիսիք են բիզնեսը, կրթությունը, քաղաքականությունը և սոցիալական հարաբերությունները[16]:

Այս համատեքստում կարևոր է խոսել նաև **բազմամշակութայնության** (մուլտի-կուլտուրիզմ) մասին: Բազմամշակութայնության համընդհանուր ընդունելի

[15] Middlebury Language Schools, 2023, *Language Learning: Why Is Intercultural Communication Important?*, https://www.middlebury.edu/language-schools/blog/language-learning-why-intercultural-communication-important#:~:text=The%20capacity%20to%20communicate%20with,%2C%20social%20norms%2C%20and%20habits

[16] School of Meaningful Experiences, 2023, *What is Intercultural Communication and Why is it Important?*, https://www.some.education/blog/what-is-intercultural-communication-and-why-is-it-important

սահմանում գոյություն չունի. բազմամշակութայնությունը կարող է վերաբերել տարբեր հասկացությունների՝ ժողովրդագրական փաստերի, փիլիսոփայական կամ քաղաքական գաղափարների և արժեքների։

Բազմամշակութայնությունն ընդգծում է մշակութային տարբերությունները և տարբեր մշակույթների գոյակցությունը միմյանց կողքին՝ առանց պարտադիր սերտ շփման կամ մասնակցային փոխգործակցության։ Բազմամշակութայնության մոդելը հաճախ քննադատվել է տարբեր հիմքերով։ Բազմամշակութայնության քննադատները կասկածի տակ են դնում պետության ներսում տարբեր էթնիկ մշակույթների պահպանման իդեալը, մյուսներն էլ պնդում են, որ բազմամշակութայնության քաղաքականությունները չեն կարողացել հասարակության ներսում տարբեր մշակույթների ներառում ստեղծել, այլ ընդհակառակը, հասարակությունը բաժանել են՝ լեգիտիմացնելով մեկուսացված առանձին համայնքներ, որոնք ինքնամեկուսացվել և ընդգծել են իրենց յուրահատկությունը[17]։

Այսպիսով, «Եզրութաբանություն» գլուխը կարևոր է սույն հետազոտական աշխատանքում, քանի որ այն ապահովում է անհրաժեշտ հասկացությունների առավել ընդունելի բացատրություններ, որոնք օգտագործվում են հետազոտության ընթացքում։ Զգացմունքների դրսևորման ու մշակութային տարբերությունների վերաբերյալ կիրառվող տերմինները պարզելու և սահմանելու միջոցով հնարավոր է ճիշտ հասկանալ աշխատանքում քննարկվող հարցերը, ինչը նպաստում է հետազոտության համապարփակ ընկալմանը։ Բացի այդ, այն ապահովում է հիմք հետազոտության արդյունավետ վերլուծության և համեմատական ստուգումների համար՝ տարբեր մշակույթների համատեքստում։

[17] European Commission, n.d., *Multiculturalism termine*, https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/european-migration-network-emn/emn-asylum-and-migration-glossary/glossary/multiculturalism_en

Գլուխ 2.
Մշակութային տարբերություններն ու դրանց նշանակությունը ժամանակակից աշխարհում

Մշակութային նրբերանգները խորապես ներգործում են կյանքի բոլոր ոլորտների վրա՝ սկսած մասնագիտական միջավայրից մինչև անձնական հարաբերություններ։ Մշակույթը, որում անհատը ձևավորվում է դեռ մանկությունից, ստեղծում է նրա աշխարհընկալումը, հաղորդակցման ձևերը և սոցիալական փոխազդեցությունները։ Քանի որ գլոբալիզացվող աշխարհում տարբեր մշակույթների հետ առնչվելը դարձել է հաճախակի երևույթ, հետևապես մշակույթն հիմնարար գործոն է թե՛ փոխհասկացողության և կապերի հաստատման, թե՛ երբեմն առաջացող հակասությունների ու կոնֆլիկտների մեջ։

Հոլանդացի սոցիալական հոգեբան Գերթ Հոֆստեթեն* մշակել է հինգ հիմնական չափում, որոնք ձևավորում են մշակութային ընկալումները. իշխանության հեռավորություն, անհատականություն ընդդեմ հավաքականության, անորոշությունից խուսափում, երկարաժամկետ կողմնորոշում և *մաքրասեռականություն* ընդդեմ իգականության։ Այս յուրաքանչյուր չափումն ազդում է այն բանի վրա, թե ինչպես ենք մենք ընկալում հիերարխիան, համայնքային պատկանելությունը, անորոշության հանդեպ վերաբերմունքը, ժամանակի հանդեպ մոտեցումը, ինչպես նաև գենդերային դերաբաշխումը։ Այնուամենայնիվ, անհրաժեշտ է գիտակցել, որ անհատի բնավորությունը ևս նշանակալի դեր ունի մեր հարմարվողականության և հուզական ինքնակարգավորման մեջ՝ այս մշակութային շրջանակներում[18]։

---

* Գերթ Հոֆստեթե (անգլ.՝ Geert Hofstede հոկտեմբերի 2, 1928 - փետրվարի 12, 2020), հոլանդացի հայտնի մշակութաբան, սոցիոլոգ է։ Ծնվել է 1928 թ.-ին։

[18] Openup, 2024, Nooteboom M., *How to Navigate Cultural Differences as a Manager*, https://openup.com/blog/how-to-navigate-cultural-differences/

Մարդկանց մտածելակերպն ու գործելաոճը տարբերում են՝ պայմանավորված նրանց պատկանելությամբ այս կամ այն մշակույթին: Քանի որ մշակույթն անբաժանելի մաս է անհատի կյանքի, հասարակագիտական ոլորտի մասնագետներն վաղուց հետաքրքրվել են դրա ազդեցությամբ անհատի բնավորության ու վարքագծի վրա: Մշակույթները տարբերություն ունեն ոչ միայն կենսապահովման ու արտադրության ձևերով, այլև այն ամենով, ինչին մարդիկ տիրապետում են, ինչպես նաև՝ մտածողության առանձնահատկություններով:

Մարդաբաններն ու սոցիալական հոգեբանները ցույց են տվել, որ համեմատական վերլուծության համար օգտակար է ուսումնասիրել պարզ (միատարր) հասարակությունները՝ համադրելով դրանք ավելի բարդ (բազմաշերտ) մշակույթների հետ, ինչպիսին օրինակ Միացյալ Նահանգների մշակույթն է: Դիտարկելով տարբեր մշակույթներում առկա վարքագծային առանձնահատկությունները՝ նրանք հնարավորություն են ստանում հասկանալու, թե որ տեսակի ու ձևի վարքագծային դրսևորումներն են փոփոխվում մշակույթից մշակույթ, և որոնք են հարաբերականորեն անփոփոխ՝ բնորոշ լինելով բոլոր հասարակություններին:

Երբեմն նման ուսումնասիրությունների արդյունքները պարզապես ապշեցնում են՝ էական ազդեցություն թողնելով սոցիալական գիտությունների ներկայացուցիչների պատկերացումների վրա՝ կապված մարդու վարքի և զարգացման հետ[19]:

2.1. Մշակութային տարբերությունների օրինակներ

- **Բարեկամական կապեր (ազգակցություն)**. ազգակցական հարաբերությունների սկզբնատարրերն ընդհանուր առմամբ ձևավորում են հասարակության

[19] Академик, н. д., Т. Александер, *Культурные различия (cultural differences)*, https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_psychology/422/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D1%8B%D0%B5

կազմակերպման հիմքը։ Թեև բոլոր հասարակություններում գոյություն ունի ընտանիքի ձև, որը սովորաբար ներառում է առնվազն մեկ ծնող և մեկ զավակ, սակայն տարբեր մշակույթներում բարեկամական կապերի կառուցվածքը, ընտանիքի ընկալումը և դրա նկատմամբ վերաբերմունքը էապես տարբեր են։ Որոշ մշակույթներում ընտանիքը դիտարկվում է իբրև ընդարձակ համայնք՝ ներառելով մի քանի սերունդներ, քույրեր, եղբայրներ, հորեղբայրներ և մորաքույրներ, փոխկապակցված այլ ընտանիքներ, ինչպես օրինակ՝ շատ ասիական կամ աֆրիկյան հասարակություններում, որտեղ գերակայում է ընդլայնված ընտանիքի մոդելը։ Մյուս կողմից՝ արևմտյան հասարակություններում գերակշռում է նեղ ընտանեկան կառուցվածքը, որտեղ հիմնական շեշտը դրվում է ծնող-զավակ հիմնական միավորի վրա։ Այս տարբերությունները պայմանավորում են ոչ միայն սոցիալական կազմակերպման տարբեր սկզբունքներ, այլ նաև փոխօգնության, կախվածության և պարտավորությունների մասին պատկերացումների տարատեսակ դրսևորումներ։

- **Ընտանիք (ՀՀ օրենսդրության համաձայն).** *«Ընտանեկան հարաբերությունների իրավական կարգավորումն իրականացվում է տղամարդու և կնոջ ամուսնական դաշինքի կամավորության, ընտանիքում ամուսինների իրավունքների հավասարության, ընտանեկան հարցերը փոխադարձ համաձայնությամբ լուծելու, նրանց բարեկեցության մասին հոգատարության, ընտանիքի անչափահաս և անաշխատունակ անդամների իրավունքների և շահերի առաջնային պաշտպանությունն ապահովելու սկզբունքներին համապատասխան»*[20]։ Ընտանիքն հանդիսանում է հասարակության հիմնական կառուցվածքային միավորը, որի նպատակն է ապահովել դրա

[20] Հայաստանի Հանրապետության «Ընտանիքի մասին» օրենք, ընդունված՝ 2004թ., https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=66138

անդամների հոգևոր և նյութական բարեկեցությունը, ինչպես նաև նպաստել երեխայի առողջ ու լիարժեք զարգացմանը:

- **Ամուսնություն**. ամուսնությունն ու ընտանիքն առհասարակ համարվում են համամարդկային երևույթներ, բայց այսուհանդերձ դրանց հետ կապված սովորույթները տարատեսակ մշակույթներում զգալիորեն տարբերվում են: Զանազան մշակույթներում գոյություն ունեն բազմատեսակ կանոններ, թե քանի մարդու հետ կարելի է միաժամանակ ամուսնանալ, ինչպիսի ամուսնական զուգընկեր է թույլատրվում (կախված խավերից, կաստաներից) և այլն:
- **Սեռականություն**. հետաքրքրական է, որ հասարակություններն էապես տարբեր են իրենց վարվելակերպում՝ կապված ինտիմության խրախուսման կամ սահմանափակման հետ՝ կյանքի տարբեր փուլերում:
- **Արվեստ**. գործնականում բոլոր հասարակություններն ունեն արվեստի որոշակի ձևեր: Տեսողական արվեստը, երաժշտությունը, երգը, պարը, գրականությունը և այլ մշակութային դրսևորումներ զգալիորեն տարբերվում են տարբեր հասարակություններում: Տարբեր մշակույթների արվեստի մեջ կարելի է նկատել հետաքրքիր տարբերություններ, որոնք վերլուծության միջոցով ակնառու են դառնում:
- **Կրոն**. կրոնական հավատալիքներն ու ծեսերը բնորոշ են բոլոր հայտնի հասարակություններին, սակայն դրանց ձևերն ու բովանդակությունը տարբեր մշակույթներում էապես տարբերվում են և փոխվում ժամանակի ընթացքում:
- **Գենդեր**. երեխաներին ի ծնե դասակարգելն իբրև իգական կամ արական սեռի բավականին տարածված երևույթ է, սակայն տարբեր մշակույթներում տարբեր է վերաբերմունքը սեռային ինքնության փոփոխման և սեռերի քանակի ընկալման նկատմամբ:
- **Սպորտ**. խաղերն ու մարզաձևերը համընդհանուր մշակութային դրսևորումներ են, սակայն տարբեր մշակույթներում նմանատիպ խաղերն ու մարզաձևերն ակնհայտ տարբերություններ ունեն:

- **Օթևաններ**. մի շարք հասարակություններ՝ ինչպես բնապահպանական, այնպես էլ մշակութային գործոնների ազդեցությամբ, զարգացրել են բնակարանների ու կացարանների ուրույն տարատեսակներ։
- **Տոնակատարություններ**. տարբեր մշակույթներում նշվում են այլատեսակ տոնական իրադարձություններ, ինչպիսիք են Ամանորը, հնդկական Դիվալին՝ համամարդկային գաղափարի էթնիկական դրսևորումներից, ծննդյան տարեդարձները, հարսանյաց ծեսերը և այլ հանդիսություններ (ընտանեկան, ընկերական միջոցառումներ)։
- **Մշակութային արգելքներ (տաբուներ)**. թեև որոշ արգելքներ համընդհանուր են, բազմաթիվ սովորույթներ, որոնք որոշ մշակույթներում ընդունված են, այլ մշակույթներում կարող են համարվել բացարձակապես անընդունելի։ Օրինակ՝ որոշ մշակույթներում աչքերի ուղիղ շփումը խրախուսվում է, մինչդեռ այլ հասարակություններում դա կարող է դիտարկվել որպես վիրավորանք։
- **Անցումային արարողություններ**. դրանք կարող են ներառել, օրինակ ավստրալիական բնիկների «թափառարշավը» (walkabout), քրիստոնեական մկրտությունը, դպրոցների ավարտական միջոցառումները և այլն։
- **Աշխարհայացք**. ամփոփ կերպով, Արևմտյան երկրները, օրինակ՝ ժամանակակից Միացյալ Նահանգները, պատմականորեն հակված են անհատապաշտությանը, մինչդեռ բնիկ մշակույթներն հաճախ կարևորում են համայնքային մտածելակերպն ու բնության պահպանությունը։
- **Հագուստի կանոններ (dress code)**. Երկիր մոլորակի տարբեր երկրներ այցելելիս՝ ակնթարթորեն կարելի է նկատել՝ որոշ մշակույթներ խրախուսում են համեստ, օրինակ՝ ուսերն ու ծնկները ծածկող հագուստ հանրային վայրերում։
- **Սննդային սովորություններ (սննդակարգ)**. սա վերաբերում է ոչ միայն այն հարցին, թե ինչ եք ուտում, այլև՝ երբ։ Օրինակ, Իսպանիայում կա ընթրիքը բավականին ուշ ժամի ուտելու մշակույթ։

- **Կրթական մեթոդներ**. 21-րդ դարի Արևմտյան երկրներում մարդիկ սովոր են պաշտոնական կրթության (ոչ միշտ)՝ դասասենյակային ուսումնառության և ստանդարտացված թեստավորման մոդելին: Սակայն, օրինակ Ավստրալիայի բնիկ համայնքներում ուսուցման մեթոդներն հիմնված են պատմությունների փոխանցման, խորհրդանիշների կիրառման և ոչ վերբալ ազդանշանների վրա[21]:

Ֆինլանդիան գտնվում է Եվրոպայի հյուսիսային հատվածում: Ֆիննական մշակույթը կրել է շվեդ-սկանդինավյան, արևելաեվրոպական-բալթյան և հարավային մշակույթների ազդեցությունը՝ հիմնականում գերմանական, իսկ վերջին շրջանում՝ նաև անգլո-սաքսոնական: Մի կողմից, ֆիննական մշակույթը կարելի է բնութագրել որպես բավականին միատարր, թեև կան տարածաշրջաններ իրենց բարբառներով և լեզվական յուրօրինակություններով, որոնք արմատական մշակույթի մաս են կազմում: Մյուս կողմից, Ֆինլանդիայում կան նաև բազմամշակութային հասարակության առանձնահատկություններ. Ֆինլանդիայի հյուսիսային շրջաններում գոյություն ունի սաամի ժողովրդի յուրահատուկ մշակույթ: Այսօր այնտեղ նույնպես բավականին շատ մարդիկ են բնակվում, օրինակ փախստականներ, որոնք ներգաղթել են այլ երկրներից, այդ թվում՝ աֆրիկյան Սոմալիից, ասիական Վիետնամից, Ռուսաստանից, նախկին Հարավսլավիայից և այլն:

Սաամիներն ապրում են Ֆինլանդիայի, ինչպես նաև հարևան Նորվեգիայի, Շվեդիայի և Ռուսաստանի հյուսիսային հատվածներում: Այդ տարածքը կոչվում է Լապլանդիա կամ Սաամի: Սաամ ժողովրդի թիվն այսօր Ֆինլանդիայում հասնում է մոտ 6400-ի: Սաամների ապրելակերպը սովորաբար բնության սեզոնային ցիկլերի, ավանդույթների և արդիականության խառնուրդ է: Քանի որ սաամ ժողովուրդը փոքրամասնություն է հանդիսացել չորս պետություններում, սաամերենը մինչև վերջերս դպրոցներում ուսումնասիրելու համար հաստատված չէր:

Հյուսիսային Կարոլինան գտնվում է Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների

[21] HelpfulProfessor, 2023, Gabunia T., & Drew C., *15 Cultural Differences Examples*, https://helpfulprofessor.com/cultural-differences-examples/

արևելյան առափնյա շրջանում, Հարավային Կարոլինայի, Ջորջիայի և Ֆլորիդայի հյուսիսում, ինչպես նաև Վիրջինիայից և Վաշինգտոնից հարավ: Հյուսիսային Կարոլինան հայտնաբերվեց, ուսումնասիրվեց, անվանվեց և բնակեցվեց անգլիացիների կողմից: Հյուսիսային Կարոլինայի պատմության հայտնի պատմաբան և գիտնական Ուիլյամ Ս. Փաուելը (1919–2015թթ.) ասում է. «Հյուսիսային Կարոլինան Միացյալ Նահանգներից միակն է, որը կարող է հավակնել էլիզաբեթյան ծագմանը»: Երկար ժամանակ աֆրոամերիկացիները և այլ ամերիկացիներ առանձնացված կյանքով էին ապրում այդ նահանգում: 1960-ականներին քաղաքացիական իրավունքների շարժումից և ԱՄՆ Կոնգրեսի կողմից Քաղաքացիական իրավունքների մասին օրենքների ընդունումից հետո Հյուսիսային Կարոլինայում ավարտվեց իրավական սեգրեգացիան (ռասայական խտրականության տեսակ): Այսօր մարդիկ միասին աշխատում են, խաղում, դպրոց են հաճախում: Թեև դեռևս կան որոշակի խնդիրներ, գործնականում ռասայական խմբերը խաղաղ գոյակցում են:

Չերոկի հնդկացիների արևելյան խումբը բավականին մեկուսացված է ապրում Հյուսիսային Կարոլինայի լեռների արևմտյան հատվածում՝ Վիսկոնսինից արևելք գտնվող ամենամեծ կազմակերպված հնդկական արգելավայրում: Լեռները թաքստոց էին հնդկացիների համար, որոնք հրաժարվեցին հեռանալ մեծ Սմոքիներից 1838 թվականին հնդկական տեղահանումների ժամանակ, որը հայտնի է դարձել որպես «Արցունքների արահետ»: Այսօր արգելավայրում բնակվում է մոտ 11,000 ցեղային անդամ և դեռ հարյուրավորներն ապրում են փակ տարածքից դուրս՝ լեռնային շրջաններում:

Չերոկի հնդկացիները հպարտանում են իրենց ժառանգությամբ և վերստին սովորում են խոսել և գրել իրենց սեփական լեզուն: Չերոկիի հնդկական այբուբենը հորինել է Սեքուոյան՝ մարդկության պատմության միակ մարդը, ով հորինել է ամբողջական այբուբեն՝ չկարողանալով ընթերցել կամ գրել որևէ այլ լեզվով[22]:

[22] ResearchGate, 1998, Diane H. Sonnenwald, & Parma M., et al., *Analyzing and understanding cultural differences: experiences from education in Library and Information Studies,*

Ֆինլանդիայի և Հյուսիսային Կարոլինայի վերը բերված օրինակները կապված են մշակութային տարբերությունների հետ, քանի որ երկու տարածաշրջաններում տեղի են ունեցել մշակութային փոխանակություններ և ազդեցություններ տարբեր ժամանակահատվածներում, որոնք ձևավորել են իրենց ժողովուրդների կենսակերպը, արժեքները, վարքագծերը և ինքնությունը։

Մշակութային տարբերությունները սովորաբար նկատելի են խոշոր գծերով, սակայն իրական պատկերն ընկալելու համար կարևոր է ուշադրություն դարձնել մանրուքներին։ Մասնավորապես՝ ընտանեկան կառուցվածքի, ամուսնության սովորույթների, գենդերային ընկալումների, սննդային սովորությունների և այլ ասպեկտների վերոնշյալ տարբերակներն արտացոլում են հասարակության խորքային արժեքներն ու աշխարհայացքը։

Այս մանրուքները ոչ միայն ձևավորում են մշակույթների ինքնատիպությունը, այլև օգնում են հասկանալ, թե ինչպես են մարդիկ տարբեր հասարակություններում մտածում, շփվում և կազմակերպում իրենց կյանքը։ Ուստի, մանրամասներին ուշադրություն դարձնելը կարևոր է ոչ միայն ակադեմիական ուսումնասիրությունների, այլև միջմշակութային հաղորդակցման ու փոխըմբռնման համար։

2.1.1. Մշակութային տարբերությունների առավելություններ ու խնդիրներ, որոնք առաջանում են մշակութային տարբերություններից

Աշխատավայրում մշակութային բազմազանության խթանումն առաջին և նշանակալից քայլն է այն ընկերությունների ու հիմնարկների համար, որոնք ձգտում են մրցունակ լինել համաշխարհային շուկայում։

https://www.researchgate.net/publication/28805145_Analyzing_and_understanding_cultural_differences_experiences_from_education_in_Library_and_Information_Studies

Փորձագետները մատնանշում են աշխատավայրում մշակութային բազմազանության 13 գլխավոր առավելություններ ու մարտահրավերներ.

Առավելություններ	**Մարտահրավերներ**
Տեղական շուկայի գիտելիքներն ու խորաթափանցությունը բիզնեսը դարձնում են ավելի մրցունակ և շահութաբեր։	Որոշ մշակույթների գործընկերներ կարող են ավելի քիչ հակված լինել իրենց ձայնը լսելի դարձնելուն։
Մշակութային զգայունությունը, խորաթափանցությունը և տեղական գիտելիքները նշանակում են ավելի բարձր որակ, նպատակային շուկայավարում։	Ինտեգրումը բազմամշակութային թիմերում կարող է դժվար լինել նախապաշարմունքների կամ մշակութային բացասական կարծրատիպերի դեպքում։
Տարբեր մշակութային հեռանկարները կարող են ոգեշնչել ստեղծագործական գործունեությունը և խթանել նորարարությունը։	Մասնագիտական հաղորդակցությունը կարող է սխալ մեկնաբանվել կամ դժվարըմբռնելի լինել տարբեր լեզուներով և մշակույթներով։
Հաճախորդների պահանջների ավելի լավ ընկալումը և նրանց կարիքների բավարարումն հանգեցնում են ավելի բարձր գոհունակության և երկարաժամկետ հավատարմության։	Վիզայի պահանջները, աշխատանքային օրենսդրությունը և աշխատավայրի պահանջները բավարարելու ծախսերը կարող են խրթին լինել։
Մշակութային բազմազանությամբ հարուստ տաղանդների շրջանակից ներգրավումը թույլ է տալիս	Մասնագիտական էթիկետի ըմբռնումները տարբեր մշակույթներում հաճախ կարող են շեղվել միմյանցից,

կազմակերպությանը շահագրգռել և պահպանել լավագույն տաղանդներին։	ինչը կարող է առաջացնել մարտահրավերներ՝ հատկապես միջազգային միջավայրում աշխատանքային փոխհարաբերություններում։
Հմտությունների բազմազան բազան կազմակերպությանը թույլ է տալիս առաջարկել ապրանքների և ծառայությունների ավելի լայն և հարմարվողական տեսականի։	Թիմերի միջև հակասական աշխատելաոճեր կարող են առաջանալ, երբ տարբեր մշակույթներից մարդիկ ունեն տարբեր մոտեցումներ աշխատանքի կազմակերպման և հաղորդակցության մեջ։
Տարբեր թիմերն ավելի արդյունավետ են և ավելի լավ են հանդես գալիս, և անձնական և մասնագիտական աճի ավելի մեծ հնարավորություն է ընձեռվում։	Լեզվաբառարանական ու բառերի կիրառման տարբերություններ, որոնք հաճախ ստեղծում են խանգարումներ հաղորդակցման ընթացքում[23]։

Մշակութային բազմազանությամբ աշխատանքային միջավայրը ճանաչում և հարգում է տարբեր ծագում ունեցող աշխատակիցների, այդ թվում՝ բնիկ ազգերի ներկայացուցիչների, եզակի տեսակետները, փորձն ու գիտելիքները։ Տարբեր մշակութային ծագում ունեցող աշխատակիցները կարող են առաջարկել ուրույն պատկերացումներ, մոտեցումներ և գաղափարներ, որոնք այլապես կարող էին չդիտարկվել։ Մշակութային բազմազանությամբ կազմակերպությունը կարող է դրական ազդեցություն ունենալ բիզնեսի արդյունավետության վրա. այն կարող է

[23] HULT. International Business School, 2019, Reynolds K., *13 benefits and challenges of cultural diversity in the workplace*, https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/

խթանել նորարարությունը, շուկայի ընդլայնումը, որոշումների կայացման արդյունավետությունը, աշխատակիցների ներգրավվածությունը և հաճախորդների գոհունակությունը[24]:

Ժամանակակից աշխարհում մշակութային տարբերություններն հանդիսանում են անանջատելի և կարևոր բաղադրիչ, որը ձևավորում է գլոբալ հասարակությունը: Դրանք ներառում են լեզվական, կրոնական, էթնիկական և սոցիալական բազմազանություն, որոնք ազդում են մարդկանց աշխարհայացքի, արժեքների և վարքագծի վրա: Մշակութային տարբերությունների ընդունումն ու հարգանքը կարևոր նշանակություն ունեն միջմշակութային հաղորդակցության, փոխըմբռնման և համագործակցության համար:

Գլոբալիզացիայի պայմաններում մշակութային տարբերությունները դառնում են ավելի տեսանելի և ազդեցիկ: Տեխնոլոգիական առաջընթացը և միջազգային հաղորդակցությունը նպաստում են մշակույթների փոխազդեցությանը, ինչը կարող է հանգեցնել ինչպես դրական փոփոխությունների, այնպես էլ մարտահրավերների: Մշակութային տարբերությունների ճիշտ կառավարումն էական է միջազգային հարաբերություններում, բիզնեսում, կրթության և այլ ոլորտներում:

Մշակութային տարբերությունների իմացությունը և ընկալումը կարևոր նշանակություն ունեն ժամանակակից աշխարհում. դրանք նպաստում են հանդուրժողականության, փոխադարձ հարգանքի և խաղաղ համագոյակցության հաստատմանը, հարստացնում են հասարակությունը և խթանում նորարարությունը, ստեղծագործականությունը և զարգացումը:

[24] Queensland Government, 2024, *Benefits of cultural diversity and addressing racism in the workplace*, https://www.business.qld.gov.au/running-business/employing/culturally-safe-workplaces/cultural-diversity

Գլուխ 3.
Հույզերի ընկալման և արտահայտման մշակութային առանձնահատկությունները

Հույզերը մարդկային էության ներքին ձայներն են, որոնք ապրում են մարդու հոգու խորքում և ազդում նրա յուրաքանչյուր քայլի վրա: Դրանք գույներ են, որոնք ներկում են կյանքը, երբեմն վառ ու արևոտ, երբեմն՝ մռայլ ու անձրևոտ: Թեև հիմնական հույզերը, ինչպիսիք են ուրախությունը, տխրությունը, զայրույթը և վախը, մեր բնության ընդհանուր լեզուն են, դրանց ընկալման և արտահայտման ձևերը տարբեր են, ինչպես տարբեր են աշխարհի մշակույթները: Մշակույթը, ինչպես կավե անիվ, ձևավորում է հուզական արձագանքները, սովորեցնում, թե ինչպես զգալ, ինչպես արտահայտել և ինչպես մեկնաբանել ուրիշների հույզերը:

Մշակութային տարբերություններն հույզերի համատեքստում կարող են ստեղծել ինչպես կամուրջներ, այնպես էլ պատնեշներ: Մի մշակույթում հուզական բացահայտությունը կարող է համարվել ազնվություն, մինչդեռ մյուսում՝ թուլություն: Մեկ այլ մշակույթում լռությունը կարող է մեկնաբանվել որպես հարգանք, իսկ մեկ ուրիշում՝ իբրև անտարբերություն: Հետևաբար, հույզերի «մշակութային քարտեզի» ուսումնասիրությունը կարևոր է ոչ միայն միջմշակութային հաղորդակցության տեսանկյունից, այլև ինքնաճանաչման և ուրիշների հետ խորը կապեր հաստատելու համար: Այն սովորեցնում է լինել ավելի հանդուրժող, ավելի կարեկից և ավելի հարգալից ուրիշների հուզական աշխարհի նկատմամբ:

Մշակույթն այն «սոսինձն» է, որը մարդկանց միասին է պահում:

Չնայած հույզերի դեմքի արտահայտությունների ընկալման մեջ մշտապես փաստագրված մշակութային տարբերություններին՝ մշակույթի դերը հույզերի ընկալման կենտրոնական ճանաչողական մեխանիզմների ձևավորման մեջ անցյալի հետազոտություններում համեմատաբար քիչ ուշադրության է արժանացել: Մենք վերանայում ենք միջմշակութային հոգեբանության վերջին զարգացումները, որոնք

հատուկ պատկերացում են տալիս մշակույթի կարգավորող դերի մասին դեմքի արտահայտությունների մեկնաբանություններում ներգրավված ճանաչողական մեխանիզմների վրա երկու տարբեր ուղիներով՝ արտահայտման կանոններ և ճանաչողական ոճեր:

Հույզերի ինտենսիվության ընկալման ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ դեմքի արտահայտությունները՝ դրական ազդեցության տարբեր ինտենսիվության մակարդակներով, ընկալվում և դասակարգվում են տարբեր կերպ տարբեր մշակույթներում: Մասնավորապես, վերջին բացահայտումները, որոնք ցույց են տալիս դեմքի արտահայտությունների ինտենսիվության մակարդակների միջև զգալի տարբերակման մակարդակներ ամերիկացի մասնակիցների շրջանում, ինչպես նաև բարձր և ցածր ինտենսիվության արտահայտությունների հստակ դասակարգումից շեղումներ ճապոնացի և ռուս մասնակիցների շրջանում, ենթադրում են, որ արտահայտման կանոնները ձևավորում են հույզերի մտավոր ներկայացումները, ինչպիսիք են հույզերի նախատիպերի ինտենսիվության մակարդակները: Բացի այդ, դեմքի ընկալման ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս մշակութային տարբերություններ ճանաչողական ոճերում, մասնավորապես՝ դեմքի առանձին հատկանիշներին ուշադրություն դարձնելու հակումը որոշ մշակույթներում: Նշված արդյունքներն ամբողջությամբ վկայում են հույզերի դեմքի արտահայտությունների մեկնաբանման գործում ներգրավված ճանաչողական մեխանիզմների վրա մշակութային ազդեցությունների կասկադի մասին: Մշակույթները փոխանցում են հատուկ վարքային պրակտիկաներ, որոնք ձևավորում են անհատների կողմից շրջակա միջավայրից տեղեկատվության մշակման եղանակը: Այս մշակութային ազդեցություններն հանգեցնում են ճանաչողական ոճերի տարբերությունների՝ մշակույթին հատուկ ուշադրության կողմնակալությունների և հույզերի նախատիպերի պատճառով, որոնք մասամբ հաշվի են առնում հույզերի ընկալման անցյալ հետազոտություններում ձեռք բերված մշակութային համաձայնությունների և տարաձայնությունների գրադիենտը:

3.1. Ճանաչողական մեխանիզմներ. մշակույթը մոդուլավորում է հույզերի ընկալումը՝ ձևավորելով մտավոր ներկայացումներ (փորձի արդյունքներ)

Համատեքստը զգալիորեն ազդում է ընկալման, ճանաչողական, աֆեկտիվ և դրանց առնչվող նյարդային մեխանիզմների վրա, որոնք ներգրավված են դատողության և որոշումների կայացման գործընթացներում: Բացի այդ, այն էական դերակատարում ունի զգացմունքային արտահայտությունների մեկնաբանման հարցում:

Կարևոր գործոնը, որը կարող է մոդուլացնող ազդեցություն ունենալ համատեքստի մեկնաբանման վրա, մշակույթն է:

Վերջերս կատարված ուսումնասիրության մեջ Masuda et al. (2008)[25] պարզել է, որ այլ մարդկանց զգացմունքները եզրակացնելիս ճապոնացիներն հակված են ավելի շատ ապավինել սոցիալական համատեքստին, քան ամերիկացիները, որոնք ապավինում են բացառապես թիրախային անձին, այլ ոչ թե իրեն շրջապատող խմբի մարդկանց:

Ամերիկացի, ռուս և ճապոնացի կին մասնակիցները գնահատել են հորինված գեղեցկության գովազդների հուզական արտահայտությունները տարբեր ինտենսիվության ոլորտներում՝ օգտագործելով բազմաթիվ հուզական ածականներ որպես պատասխանի այլընտրանքներ, ներառյալ բարձր գրգռվածության (հուզված, ուրախ, խանդավառ), դրական (երջանիկ, գոհ, բավարարված) և ցածր գրգռվածության (հանգիստ, թուլացած, խաղաղ) տարրեր: Այս միաժամանակ հավաքագրված ինտենսիվության գնահատականները մանրամասն պատկերացում են տվել պատասխանների ձևերի մասին, որոնք հնարավորություն են տվել ուսումնասիրել

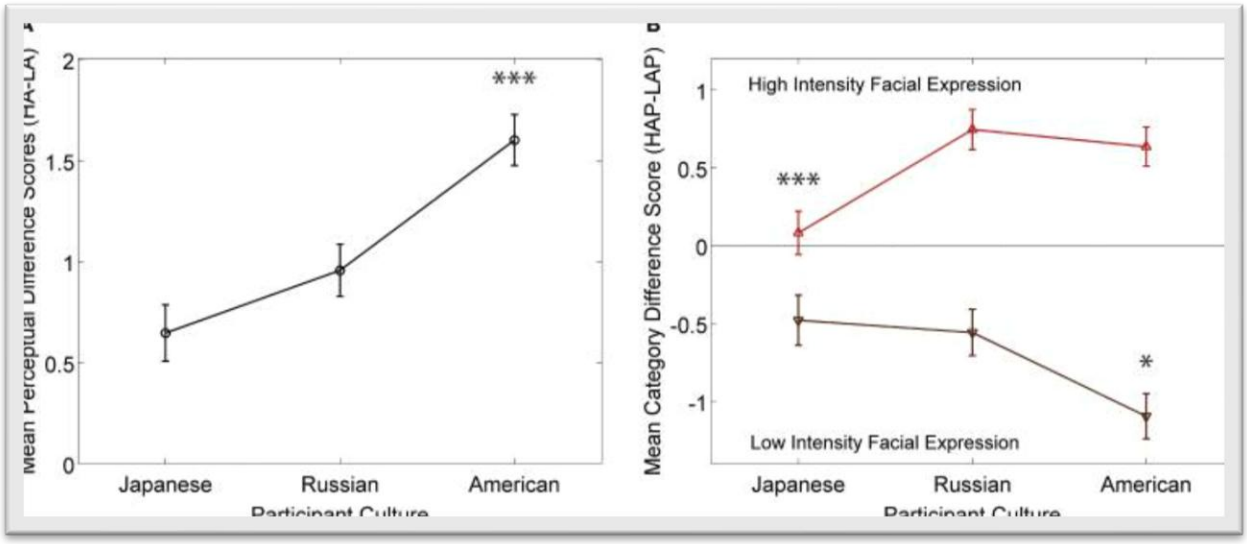
[25] American Psychological Association, 2008, Masuda, T., Ellsworth, P. C., Mesquita, B., et al., *Placing the face in context: Cultural differences in the perception of facial emotion.* https://psycnet.apa.org/record/2008-01768-001

դեմքի արտահայտությունների դասակարգման աստիճանը տարբեր մշակույթներում տարբեր գրգռվածության կատեգորիաների մեջ՝ կատեգորիկ տարբերության միավորների միջոցով: Ավելին, յուրաքանչյուր մոդել ներկայացվել է երկու անգամ. առաջին անգամ՝ բարձր ինտենսիվության դրական հույզեր արտահայտելիս, իսկ երկրորդ անգամ՝ ցածր ինտենսիվության դրական հույզերով: Սա արվել է՝ տարբեր ինտենսիվության դեպքերում հույզերի ընկալման մշակութային տարբերությունները գնահատելու համար՝ օգտագործելով ընկալման տարբերության միավորները:

Ամերիկացի մասնակիցների շրջանում դրական ազդեցության բարձր և ցածր ինտենսիվության ցուցադրությունների միջև նման բարձր աստիճանի տարբերակումը վկայում է ճապոնացի և ռուս մասնակիցների համեմատ ավելի բարձր ինտենսիվության նախատիպերի մասին:

Կատեգորիայի տարբերության միավորները ցույց են տվել, որ ամերիկացի մասնակիցները հստակորեն դասակարգել են դրական ազդեցության ցուցադրությունները ցածր և բարձր ինտենսիվության կատեգորիաների: Մյուս կողմից, ճապոնացի և ռուս մասնակիցները զգալիորեն շեղվել են հստակ դասակարգումից: Մասնավորապես, ճապոնացիների կողմից բարձր ինտենսիվության արտահայտությունները գնահատվել են հավասար բարձր և ցածր գրգռվածության կատեգորիաներում (նկար 1B), իսկ ռուս մասնակիցների կողմից՝ հավասար բարձր և միջանկյալ գրգռվածության կատեգորիաներում: Այս արդյունքները միասին մատնանշում են հատուկ ճանաչողական մեխանիզմների մշակութային տատանումները, մասնավորապես՝ ազդեցության ինտենսիվությունների ցուցադրությունների միջև տարբերակումը և դրական ազդեցության արտահայտությունների դասակարգումը[26]:

[26] National Library of Medicine, 2013, Engelmann J. B., & Pogosyan M., *Emotion perception across cultures: the role of cognitive mechanisms*, https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3594765/#d34e4119



3.2. Հույզերի մշակութային և սոցիալական կառուցվածքը. Հույզ և էթնոհոգեբանական հասկացողություն

Ի հակադրություն հույզերի ավանդական տեսակետի՝ որպես իռացիոնալ ուժերի, վերջին տարիների աշխատությունները շեշտադրել են հույզերի ձևավորման վրա գիտակցական ընկալումը և ինտերակտիվ դիսկուրսը: Հույզերի հասկացությունների և դրանց մասին խոսակցությունների մանրամասն վերլուծությունները շեշտադրել են մշակութային իմաստային համակարգերի առաջնային կարևորությունն հուզական փորձի մեջ՝ որոշ դեպքերում մարտահրավեր նետելով մեր տեսական բառապաշարի այնպիսի հիմնարար հակադրություններին, ինչպիսիք են բանականություն/հույզ, մշակույթ/անձնավորություն և հանրային/մասնավոր: Մինչ էթնոհոգեբանական որոշ հետազոտություններ հիմնականում զբաղվում են հուզական ընկալման հոգեբանական գործառույթներով, մեծ մասը կենտրոնանում է մեկնաբանության և հուզական աշխարհների «թարգմանության» խնդիրների վրա:

Հույզերի մշակութային ընկալումների վերաբերյալ այս աշխատանքներում

հիմնական տեսական հասկացությունը մշակութային կազմավորված ինքնությունն է՝ տեղակայված անձնական և սոցիալական աշխարհների հատման կետում: Հույզերի հասկացությունները ծագում են որպես ինքնության լեզվի տեսակ՝ մտադրությունների, գործողությունների և սոցիալական հարաբերությունների մասին հայտարարությունների կոդ: Այսպիսով, Լևին*, ով առաջինն է տվել հուզական ընկալումների ամբողջական նկարագրությունը սոցիալական համատեքստում, ընդգծում է հույզերի դերը դերակատարի՝ սոցիալական աշխարհի հետ իր հարաբերության զգացողության ձևավորման մեջ: Այս տեսակետին համահունչ, բազմաթիվ էթնոգրաֆիկ ուսումնասիրություններ նշել են, որ հույզերն առաջնային միջոց են բարոյական կարգի մեջ ինքնության սոցիալական հարաբերությունները սահմանելու և բանակցելու համար: Այս ուսումնասիրություններում հույզերն ի հայտ են գալիս որպես սոցիալապես ձևավորված և սոցիալապես ձևավորող կարևոր ուղիներով:

Հուզական ընկալման վերջին հետազոտությունների միջև թերևս ամենահիմնարար տարբերությունն այն աստիճանն է, որով հույզերին վերագրվում է a priori** համամշակութային կարգավիճակ՝ ի հակադրություն մշակութային ստեղծագործության[27]:

3.3. Մշակութային տարբերություններն հուզական դրսևորումներում

Մշակույթներն հուզական արտահայտությունների դրսևորման մեջ տարբերվում են մի շարք հիմնարար առանձնահատկություններով: Առանցքային

---

* Ռոբերտ Լևի, (1924 – 2003), ամերիկացի հոգեբույժ և մարդաբան, որը հայտնի է Թահիտիում և Նեպալում կատարած իր դաշտային աշխատանքներով և հույզերի միջմշակութային ուսումնասիրությամբ:

** a priori – «ի հառաջագույնե», նախքան փորձը, նախփորձական, մինչփորձական

[27] White G., 2003, *The Anthropology of Emotion*, page 417-418, p. The Cultural and Social Construction of Emotion: Emotion and Ethnopsychological Understanding, https://www.researchgate.net/publication/234147581_The_Anthropology_of_Emotion

դրսևորումներից մեկը, որն հեղինակն անվանում է «արտահայտման կանոններ», սահմանում է սոցիալական նորմերը, որոնք կարգավորում են, թե ով, ում և երբ կարող է դրսևորել որոշակի հույզեր: Մշակութային տարբերությունները նաև արտացոլվում են այն հատուկ իրադարձություններում, որոնք հավանաբար հուզական արձագանքներ կառաջացնեն: Օրինակ, որոշ սննդամթերքներ մի շարք մշակույթներում համարվում են նրբախորտիկներ, մինչդեռ մյուսներում առաջացնում են զզվանքի զգացումներ, ինչը ցույց է տալիս, որ հուզական արձագանքները ձևավորվում են մշակութային համատեքստում:

Չնայած հատուկ իրադարձությունները կարող են տարբերվել (օրինակ, սննդի տեսակը)՝ հիմնական թեմաները (օրինակ, զզվելի բան ուտելը՝ որպես զզվանքի պատճառ, կամ հաճելի բան ուտելը՝ որպես հաճույքի շարժառիթ) մնում են համընդհանուր մարդկային փորձառություններ: Այս մոդելը կարող է կիրառվել բոլոր հույզերի համար: Ենթադրենք, որ այն գործոնը, որն առաջացնում է անհատի զայրույթը, կարող է տարբերվել այլ մշակույթի ներկայացուցչի զայրույթի աղբյուրից, սակայն հիմքում ընկած թեման մնում է նույնը: Զայրույթը կարող է հարուցվել պրովոկացիոն, վիրավորական կամ հիասթափեցնող իրադարձություններով, չնայած այն բանին, որ սադրիչ, վիրավորական կամ հիասթափեցնող համարվող երևույթները կարող են տարբեր լինել մշակույթների միջև և նույնիսկ մեկ մշակույթի ներսում:

3.4. Հույզի լեզուն

Մշակույթների միջև հույզերի տարբերության մեկ այլ դրսևորում է լեզվի միջոցով հույզերի ընկալումն ու արտահայտումը: Լեզուները տարբերվում են հույզերի համար առկա բառապաշարով՝ ոչ միայն յուրաքանչյուր հույզը նշող բառերի քանակով, այլև այն նրբերանգների աստիճանով, որոնք արտահայտում են այդ բառերը՝ հույզերի համադրման ձևով կամ հույզի առաջացման պատճառի վերաբերյալ տեղեկատվության

հաղորդման առումով։

Գերմաներենում կա "schadenfreude" հզոր եզրույթը, որը նկարագրում է թշնամու կրած անհաջողությունից ստացվող յուրահատուկ հաճույքը։ Անգլերենում բացակայում է այս զգացողությունը մեկ բառով արտահայտելու հնարավորությունը, չնայած այն հանգամանքին, որ անգլախոսները նույնպես կարող են ունենալ նման հույզեր։ Հուզական վիճակի համար համարժեք բառի բացակայությունը կարող է ազդել հուզական փորձառության վրա։ Զգացմունքները լեզվականորեն կոդավորելու անկարողությունը կարող է դժվարացնել դրանց տարբերակումը, դրանց մասին մտածելը և հետագա մշակումը։

Հուզական բառերի բացակայության պատճառով հուզական փորձառության փոփոխության ծայրահեղ օրինակ է ներկայացրել ամերիկացի հոգեբույժ և մարդաբան Ռոբերտ Լևին (1945-2019թթ.). նա ասել է, որ թահիթցիներն իրենց մշակույթում չունեին «տխրություն» բառ կամ հասկացություն։ Նրանք թախծոտ ու տրտում կերպով էին վարվում (ցուցաբերելով ախորժակի կորուստ, անգործություն և տխուր արտահայտություններ), երբ սիրեցյալի կողմից մերժվում էին, բայց ոչ միայն չէին կարողանում անվանել զգացմունքները, այլև չէին կապում իրենց փորձառությունները մերժման հետ։ Փոխարենը, նրանք իրենց զգացմունքները բացատրում էին հիվանդության պատճառով[28]։

[28] Paul Ekman Group, n.d., *Cultural differences in emotional expressions*, https://www.paulekman.com/blog/cultural-differences-in-emotional-expressions/

Գլուխ 4.
Հայ մշակույթին բնորոշ հուզական արտահայտման առանձնահատկությունները

Հայ ժողովրդի ինքնության էական հատկանիշները խորապես ըմբռնելու նպատակով անհրաժեշտ է լուսաբանել նրանց գենեզիսի՝ ծագման և զարգացման օրինաչափ պրոցեսի և տարածման պատմական հանգամանքները։

Հնագույն և միջնադարյան ժամանակաշրջաններում ձևավորվել են բազմաթիվ պատմագրական աշխատություններ, որոնք փորձում են բացահայտել հայոց ծագման խնդիրը։ Այդուհանդերձ, Մովսես Խորենացու կոթողային աշխատությունն առանցքային դեր է խաղում հայկական ծագումնաբանության վերակազմման գործում։

Ըստ վերոնշյալ պատմիչի՝ հայկական էթնոգենեզը (ժողովրդի ծագումը, գոյացումը) սերում է առասպելական Հայկ Նահապետից։ Հարկ է նշել, որ այդ ժամանակաշրջանում Մովսես Խորենացուն անհայտ էր Ուրարտական պետության գոյությունը, և Վանի տարածաշրջանի ուրարտական արձանագրությունները նա վերագրում էր Արա Գեղեցիկին։ Հայկը ներկայացվում էր իբրև աստվածային ծագում ունեցող անձնավորություն։ Մովսես Խորենացու վկայությամբ՝ մ.թ.ա. 2492 թվականի օգոստոսի 11-ին Հայկը վճռական պարտության է մատնում Միջագետքի գերիշխան Բելին՝ վերահաստատելով իր ինքնիշխանությունը։ Այս պատմական իրադարձությունից էլ սկիզբ է առնում հայկական ժամանակագրությունը։ Հայկական ավանդույթի համաձայն՝ հայ էթնիկ խումբն իր անվանումը՝ «հայ», ստացել է Հայկ Նահապետի անունից, իսկ հայերի հայրենիքը կոչվել է «Հայաստան»։ Մյուս կողմից, նրա ժառանգներից մեկի՝ Արամ Նահապետի անունից են ծագել «Արմենիա» և «արմեն» էթնոնիմները՝ հայ էթնիկական խմբի, ազգության անվանումը։

Հայոց էթնոգենետիկական առասպելներից նշանավորն Հայկի և նրա մեծամեծ հաղթանակի մասին եղած զրույցն է, որը, արձանագրվելով Մովսես Խորենացու կողմից, հասել է մեր օրեր և հայերի ազգային ինքնագիտակցության հիմքերից մեկն է

հանդիսանում։ Քանի կա հայ ազգը, այդ առասպելը չի մոռացվելու և սիրված է լինելու ժողովրդի կողմից, քանի որ ունի սիմվոլիկ նշանակություն և ազգի ինքնագիտակցությունն ու ինքնագնահատականը ձևավորելու ներուժ[29]։

Այնուհետև, հնարավորություն ընձեռվեց պատկերացում կազմելու հայերի արտաքին կերպարի մասին՝ ուսումնասիրելով Արտաշեսյան արքայատոհմի դրամները։ Վերջիններիս վրա դրոշմված արքայական դեմքերի պատկերները նշանակալիորեն քիչ են տարբերվում ժամանակակից հայաստանցիների դիմագծային առանձնահատկություններից։ Բազմաթիվ մարդաբաններ խորապես հետաքրքրվել են հայերի մարդաբանական տիպով։ Դրա հիմնական պատճառն այն էր, որ հայերը տարածաշրջանում առանձնանում էին իրենց յուրահատուկ ֆիզիկական կառուցվածքով։

Տարբեր հեղինակավոր գիտնականներ և անտրոպոլոգներ հիմնավորված կերպով պնդում են, որ արմենոիդ ռասային պատկանող հայերն իրենց արմատներով կապված են հնագույն և միջնադարյան ժամանակաշրջանների հետ. այն ժամանակաշրջանների, երբ ի հայտ են եկել հոմո սափիենսները։ Հայկական լեռնաշխարհում այն ձևավորվել է որպես կովկասյան ռասայական մեծ խմբի հարավային ճյուղ և իր ձևավորման օջախում պահպանել է իր անփոփոխությունը։ Արմենոիդ տիպը, ձևավորվելով հանդերձ, պահպանել է իր ինքնատիպությունը, և այսօր նրա բնորոշ գծերն առավելապես դրսևորվում են հայերի մոտ։ Արմենոիդ մարդաբանական տիպը ծագել, ձևավորվել և զարգացել է Հայկական լեռնաշխարհի տարածքում[30]։

Շատերի կարծիքով՝ հայերն աշխարհում հայտնի են իրենց անկեղծ հյուրընկալությամբ և սրտաբաց ջերմությամբ։ Հայերի հետ շփում ունեցողներն հաճախ են վկայում նրանց տներում համեղ ուտեստներով հյուրասիրվելու կամ մայրաքաղաք

[29] Նալչաջյան Ա., Էթնիկական մանկավարժություն, Պրակ երկրորդ, Երևան 2002, էջ 8, պարբ. 2. Հայոց էթնոգենետիկ առասպելի ազգային-մանկավարժական արժեքը, http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2017/12/nalchajyan.pdf

[30] Armenian Geographic, n.d., *Ethnic Features of Armenians*, https://www.armgeo.am/en/armenian-ethnicity/

Երևան այցելելու հրավերներ ստանալու մասին, որոնք ներառում են նաև քաղաքի և նրա շրջակայքի գեղատեսիլ վայրերով շրջագայություն: Հայ ժողովուրդը բարձր է գնահատում մարդկային շփումը, հյուրընկալության ավանդույթները և դրանց ուղեկցող ուրախալի զգացմունքները: Սա հայկական մշակույթի անբաժանելի և առանցքային բաղադրիչներից է:

Հայկական միջանձնային հարաբերությունների մշակույթն առանձնանում է հուզականության բարձր աստիճանի արտահայտչականությամբ, որը դրսևորվում է ինչպես առօրյա հաղորդակցության, այնպես էլ ազգային ավանդական արարողությունների շրջանակներում: Զգացմունքների անմիջական արտահայտումն հայ ժողովրդի ինքնության բնութագրական գիծ է, որը դրսևորվում է ուրախության, տխրության, սիրո և բարեկամական կապերի արտահայտման բազմազան ձևերում:

Ստորև կքննարկվեն հարթաթերթային հարցմանը մասնակցած հայերի էմոցիոնալ արտահայտման մշակութային առանձնահատկությունները, ինչպես նաև դրանց կարևոր դերն հասարակական փոխհարաբերություններում և առօրյա կյանքի բազմապիսի ոլորտներում:

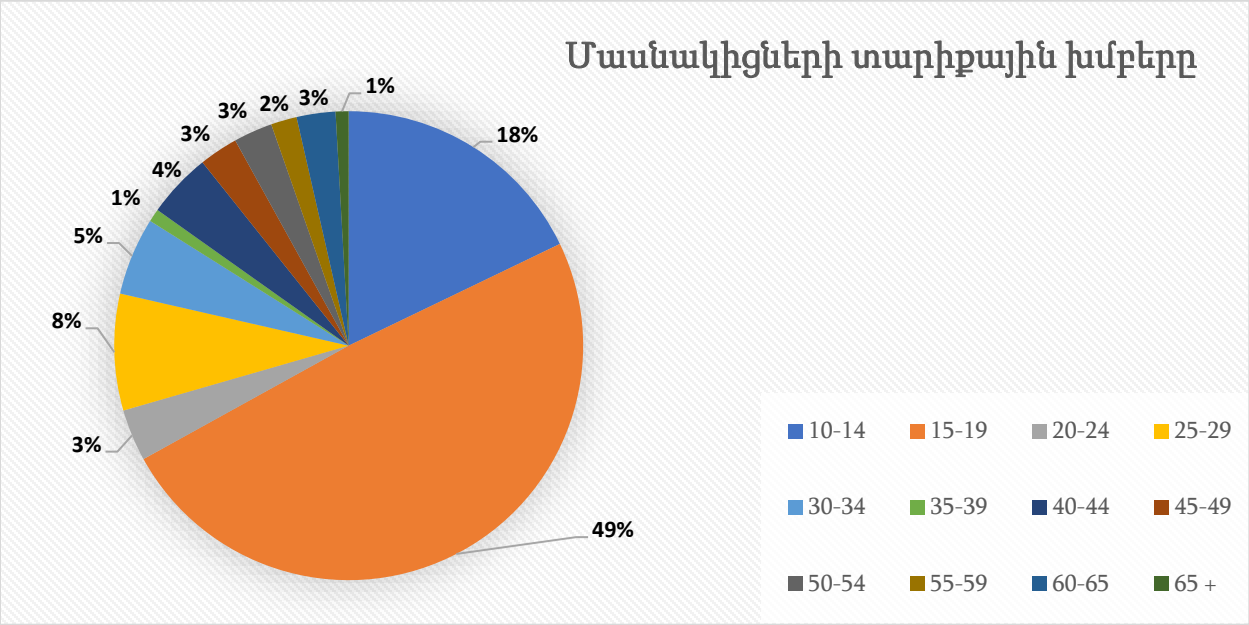
4.1. Հարցաթերթային հարցման[31] արդյունքներ

Սոցիոլոգիական հարցումներում մասնակիցների տարիքային խմբերն իմանալը կարևոր է, քանի որ տարիքային տարբեր խմբերն հաճախ ունեն տարատեսակ արժեքային համակարգեր, աշխարհայացքներ և սոցիալական վարքագծեր: Սա հնարավորություն է տալիս վերլուծելու հասարակության ներքին շերտավորումը և սոցիալական փոփոխությունների դինամիկան: Տարիքային

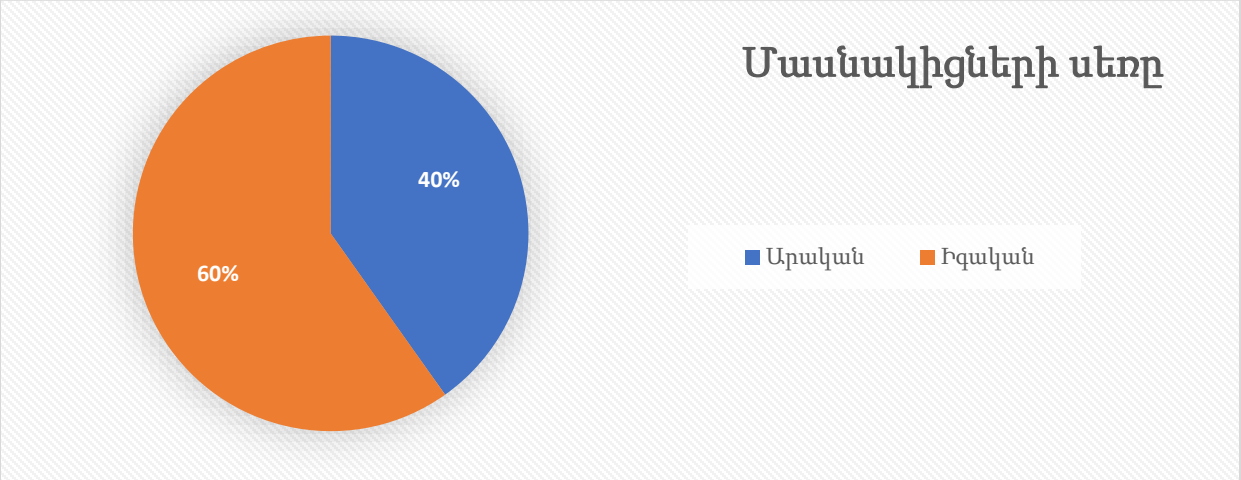
[31] Անանուն սոցիոլոգիական հարցում՝ մարդաբան Է. Մեյերի «Աշխարհի մշակութային քարտեզը» գրքի համանուն սանդղակների հիման վրա, https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdMmRE-y_BjUOgRv7RsLIbOhVDzn1yf9Oall_QlhCDeP96XsQ/viewform

բազմազանությունն ապահովում է սոցիոլոգիական հարցման արդյունքների համապարփակությունն ու վավերությունը և կանխում է կողմնակալության ռիսկը:

Բացի այդ, տարիքային խմբերը կարևոր են հետագա վիճակագրական վերլուծության համար՝ տարբեր խմբերի արձագանքների համեմատական ուսումնասիրության նպատակով:

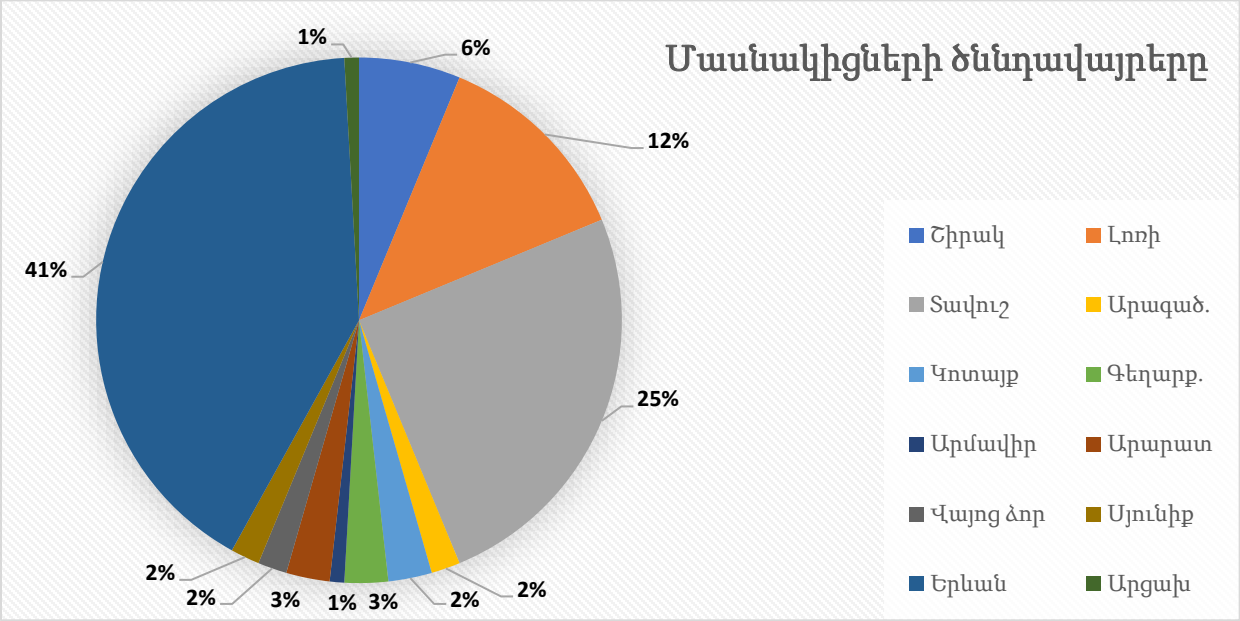


Վերոնշյալ գծապատկերից պարզ է դառնում, որ մասնակիցների մեծամասնությունը (49 %) ներկայացնում է 15-19 տարիքային խումբը, այսինքն՝ դպրոցահասակ երիտասարդությունը:

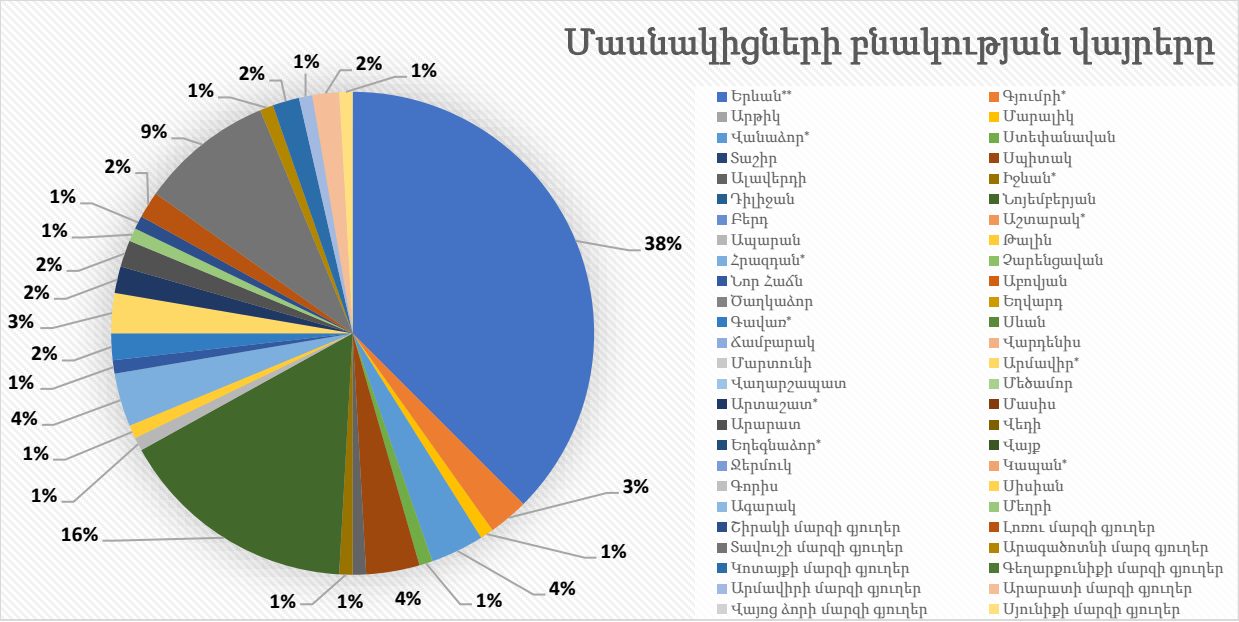


Մասնակիցների սեռային պատկանելության նշումը կարևոր նախադրյալ է սոցիարցման մեջ, քանի որ սեռը հաճախ ազդում է սոցիալական դերի ընկալման, արժեքային կողմնորոշումների և հասարակական գործընթացների մեջ մասնակցության վրա: Սեռային տարբերությունների վերլուծությունը թույլ է տալիս բացահայտելու սոցիալական անհավասարություններն ու արտացոլելու հասարակության բազմազանությունը մշակութային համատեքստում:

Ինչպես տեսնում ենք, հարցվածների մեծամասնությունն իգական սեռի ներկայացուցիչ է:



Սոցիոլոգիական հարցումներում մասնակիցների ծննդավայրի նշումը հնարավորություն է տալիս վերլուծելու, թե ինչպես են բնակավայրային միջավայրը, սոցիալական փորձը և տարածքային առանձնահատկություններն ազդում արժեքային համակարգերի, վարքագծի և սոցիալ-տնտեսական անհավասարությունների ձևավորման վրա:



Սոցիոլոգիական հարցումներում մասնակիցների ներկայիս բնակության վայրի արձանագրումը հնարավորություն է ընձեռում վերլուծել տարածական միջավայրի՝ սոցիալական պայմանների, համայնքային ռեսուրսների հասանելիության և սոցիալական կապիտալի ձևավորման վրա ունեցած ազդեցությունը: Տվյալ ցուցանիշը կարևոր դեր ունի ինչպես հետազոտության աշխարհագրական ընդգրկվածության և բազմազանության աստիճանը գնահատելու, այնպես էլ տարածքային հենք ունեցող սոցիալ-տնտեսական անհավասարությունների, կյանքի որակի տարբերակման և արժեքային կողմնորոշումների տարածական դինամիկայի վերլուծության գործընթացում:

1. Շփում (ցածր և բարձր կոնտեքստ)

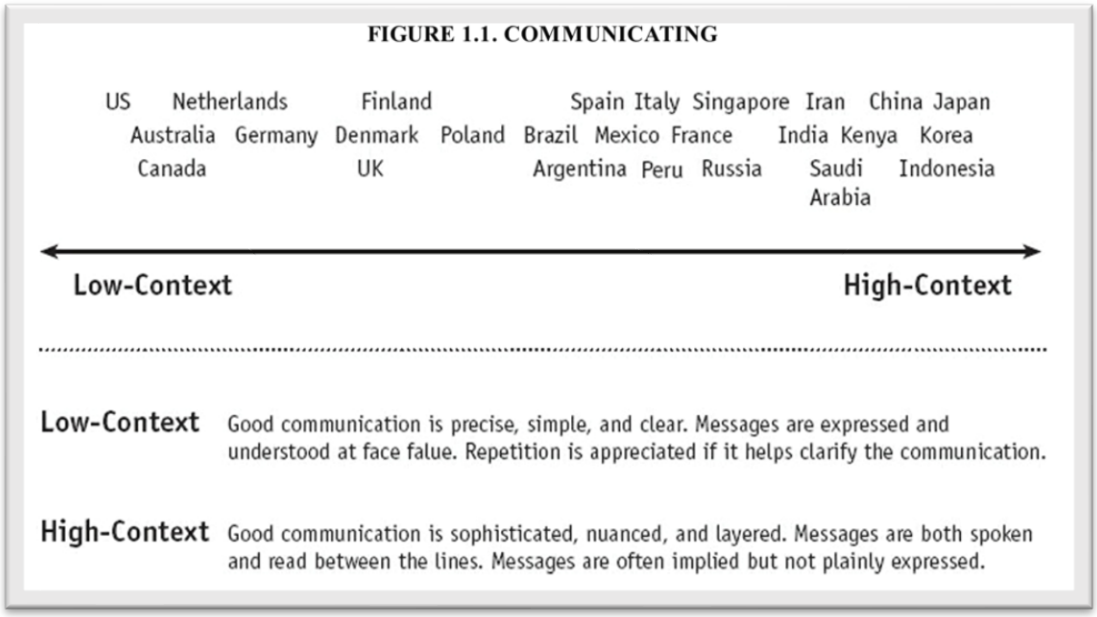
Հայաստանը բնութագրվում է որպես բարձր կոնտեքստային մշակույթ ունեցող պետություն, որտեղ հաղորդակցման հիմնական եղանակներն հիմնված են ոչ թե ուղղակի, բացահայտ լեզվական արտահայտությունների, այլ ենթադրությունների, ոչ խոսքային ազդանշանների և իրավիճակային համատեքստի ընկալման վրա։

Հասարակական նորմերը մեծ ազդեցություն ունեն մարդկանց վարքագծի վրա, ինչի արդյունքում հաղորդակցությունն հիմնականում անուղղակի է, և սա նկատելի է ոչ միայն առօրյա կյանքում, այլև աշխատանքային միջավայրում։

Այդպիսի մշակույթն աշխատանքային միջավայրում կարող է որոշակի մարտահրավերներ ստեղծել, ինչպիսիք են հետադարձ կապի (feedback) տրամադրման ու ընդունման դժվարությունները, որոշումների ընդունման երկարաձգումը և այլն։

Դիցուք, Հայաստանում որոշ ղեկավարներ սովորաբար խուսափում են ուղղակի քննադատական կարծիք հայտնել, ինչը կարող է աշխատողներին խանգարել հստակ հասկանալ, թե որ ուղղությամբ նրանք պետք է զարգանան։ Բանակցություններն ու որոշումների կայացումը կարող են ավելի երկար տևել, քանի որ վստահության և հարաբերությունների ամրապնդումն առաջնային է համարվում (Սանդղակ 6. Վստահում)։ Սակայն, միևնույն ժամանակ, սա կարող է նպաստել երկարաժամկետ, ամուր ու հավատարիմ աշխատանքային հարաբերությունների ձևավորմանը, երբ վստահությունն արդեն հաստատված է[32]։

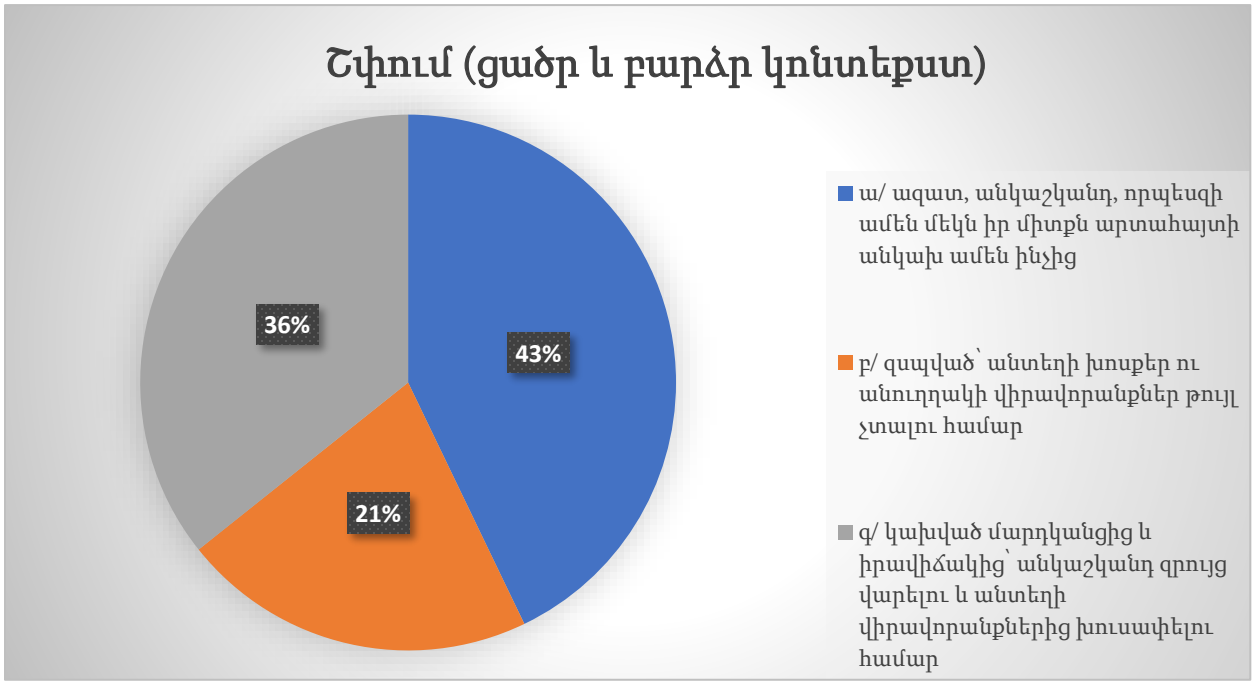
[32] LifeinArmenia, 2024, Gishian K., *How Good Is Armenia for Digital Nomads?*, https://lifeinarmenia.com/blog/f/how-armenian-culture-impacts-workplace-dynamics



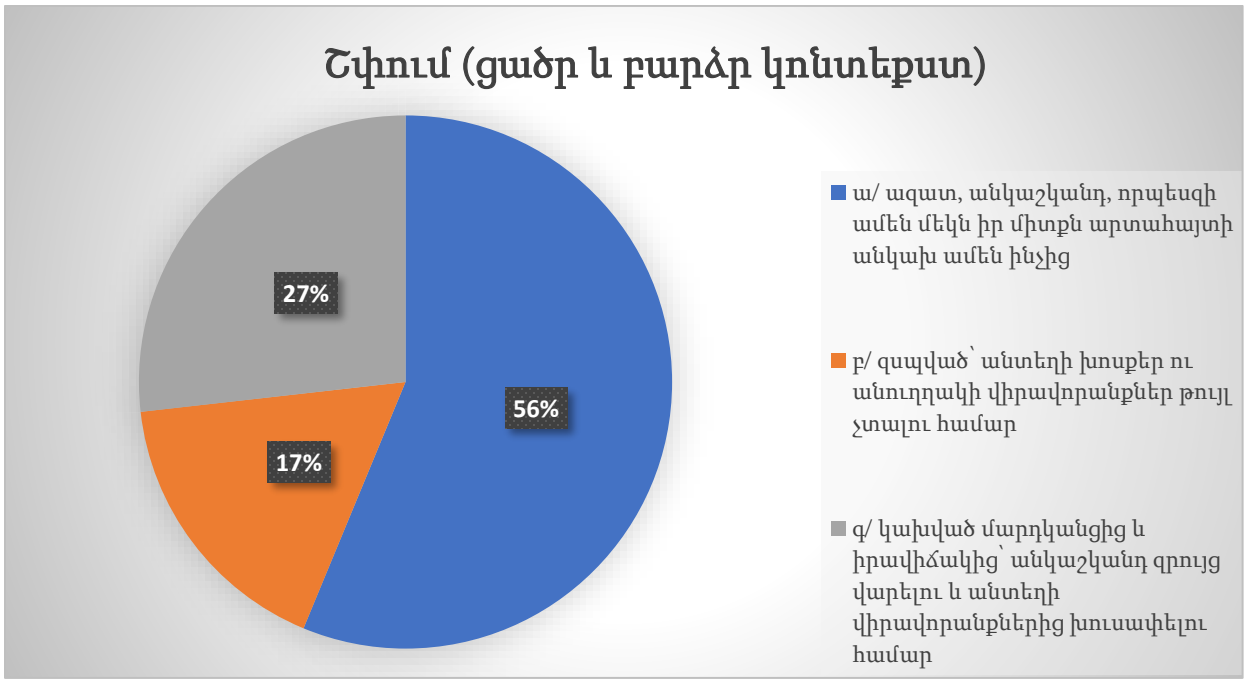
Համաձայն գծապատկերի՝ Միացյալ Նահանգներն աշխարհում ամենացածր կոնտեքստի մշակույթն է, և բոլոր անգլո-սաքսոնական մշակույթները գտնվում են սանդղակի ձախ կողմում, իսկ Միացյալ Թագավորությունն անգլո-սաքսոնական խմբի ամենաբարձր կոնտեքստի մշակույթն է: Ռոմանական լեզուներով խոսող բոլոր երկրները, ներառյալ եվրոպական երկրները, ինչպիսիք են Իտալիան, Իսպանիան և Ֆրանսիան, և լատինամերիկյան պետությունները, ինչպիսիք են Մեքսիկան, Բրազիլիան և Արգենտինան, գտնվում են սանդղակի միջին աջ հատվածում: Բրազիլիան վերոնշյալ խմբի ամենացածր կոնտեքստի մշակույթն է: Մի շարք աֆրիկյան և ասիական երկրներ գտնվում են ավելի աջ: Ճապոնիան առանձնանում է որպես աշխարհում ամենաբարձր կոնտեքստի մշակույթ ունեցող երկիր՝ իր յուրահատուկ դիրքով այս առումով[33]:

[33] Meyer E., 2014, *The Culture Map. Breaking through the invisible boundaries of global business*, https://psv4.userapi.com/s/v1/d/yOXJUqDnLpeLruhI2XZInu-K_BbECNuesk2okQLx5y5ISB7xtlvFDD741ryZp3PgDBl9iwv-vlPYpH1bh3NtUy7w7ELEdmxHFI-LsFg7Nx7qawXf/Erin_Meyer_-_The_culture_map.pdf

Հարց 1. Գործնական միջավայրում անմիջական ղեկավարի հետ ինչպիսի՞ հարաբերություններ եք նախընտրում.



Հարց 2. Ընկերական միջավայրում հեղինակություն ունեցող անձնավորության հետ ինչպիսի՞ հարաբերություններ եք նախընտրում.



Եզրակացություն. Ելնելով գծապատկերից՝ կարող ենք եզրակացնել, որ հարցվածների մեծամասնությունը նախընտրում է ազատ ու անկաշկանդ հարաբերություններ թե՛ անմիջական ղեկավարի, թե՛ ընկերային միջավայրում հեղինակություն վայելող անձի հետ: Հաշվի առնելով վերոշարադրյալը՝ մշակութային քարտեզի վրա հայաստանյան հասարակության սույն հատվածը *կգտնվի Ֆրանսիայի, Ռուսաստանի, Պերուի և Սինգապուրի կողքին:*

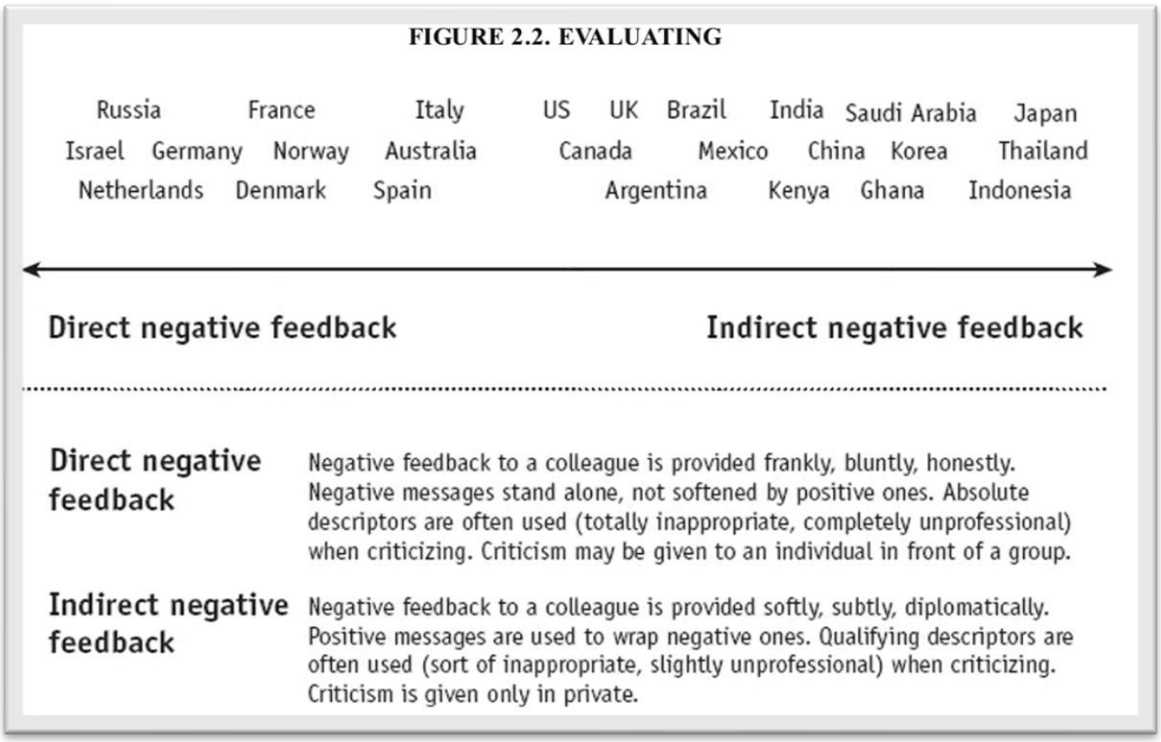
Այսուհետ արձանագրենք, որ սոցիոլոգիական հարցման եզրահանգումներն հիմնված են միայն հարցվածների պատասխանների վրա՝ առանց արտաքին լրացուցիչ տվյալների ներառման: Մշակութային քարտեզում նրանց զբաղեցրած տեղը ձևավորվել է մոտարկման սկզբունքով, այսինքն՝ մասնակիցների պատասխանները խմբավորվել են ըստ ընդհանուր նմանությունների և արժեքային կողմնորոշումների, ինչի շնորհիվ հնարավոր է դարձել պատկերացնել նրանց հարաբերական դիրքը մշակութային տիրույթում:

Հայկական մշակույթին բնորոշ դրական գծերից են դիվանագիտական հմտությունները և նրբանկատությունը, որոնք նպաստում են աշխատանքային գործընկերների, աշխատակիցների և հաճախորդների միջև կապերի ամրապնդմանը և փոխադարձ վստահության ձևավորմանը: Ընդհանուր առմամբ, երկարատև հարաբերությունները կարևոր են հայերի համար ինչպես անձնական, այնպես էլ մասնագիտական կյանքում, ուստի հայերը նախընտրում են լինել նրբանկատ, այլ ոչ թե ուղղակի[34]: Վեցերորդ՝ «Վստահում» սանդղակի ներկայացրած տվյալները սույն շարադրանքի հիմնավորում կհանդիսանան:

[34] Ibid., paragraph 4

2. Գնահատում (ուղիղ և անուղղակի քննադատություն)

Գնահատման սանդղակը (Figure 2.2) ներկայացնում է համեմատական պատկերացում այն մասին, թե որքան ուղղակի են տարբեր մշակույթներում մարդիկ բացասական քննադատություն ներկայացնելու հարցում: Ինչպես երևում է, մեծամասնությունը եվրոպական երկրներից գտնվում է սանդղակի ուղղակի հատվածում, որտեղ ռուսները, հոլանդացիները և գերմանացիներն առանձնանում են հատկապես անկեղծ քննադատություն արտահայտելու միտումով:



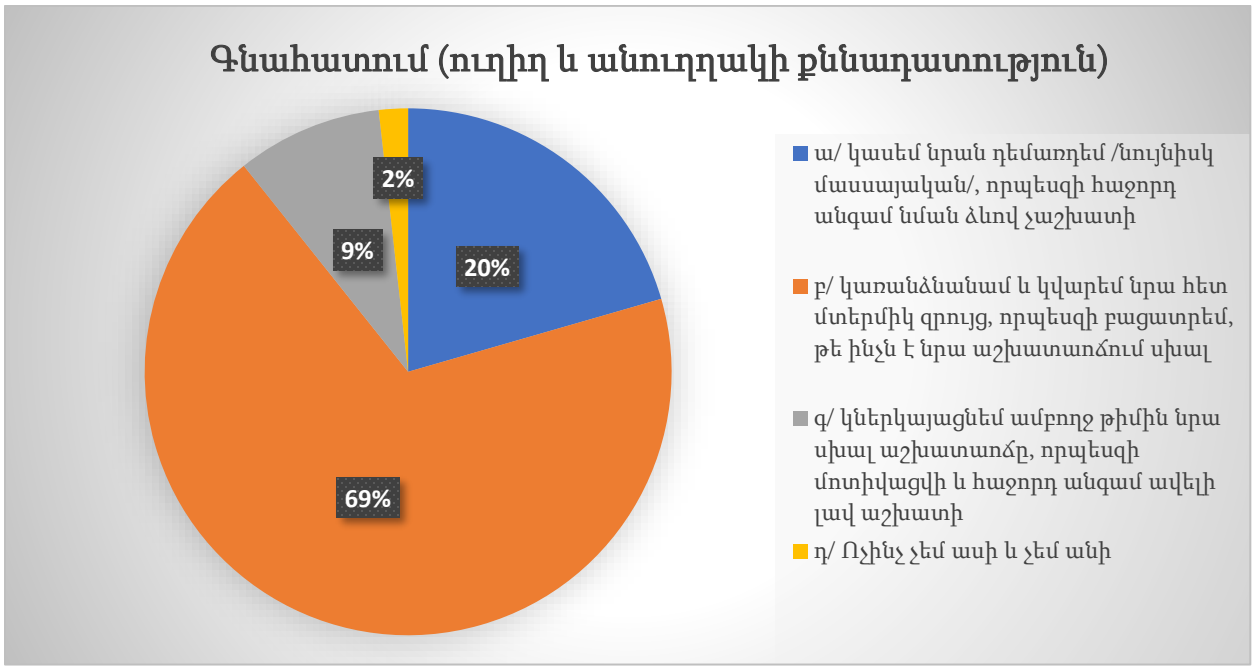
Հայաստանում սովորական է, որ քննադատությունը ներկայացվի անուղղակի կամ մեղմ ձևով, հատկապես երբ խոսքը վերաբերում է անձնական կամ սոցիալական հարաբերություններին: Մարդիկ հաճախ ընտրում են ենթատեքստեր կամ ակնարկներ, փոխարենը բացահայտ ու ուղղակի կերպով բացասական կարծիք հայտնելու: Մասնավորապես, աշխատանքային կամ ընկերական միջավայրերում շատ անգամներ օգտագործվում են փոխզիջման մոտեցումներ՝ հաշվի առնելով

դիմացինի արժանապատվությունը և փոխհարաբերությունների ներդաշնակ զարգացումը խաթարելուց խուսափելու նկատառումները:

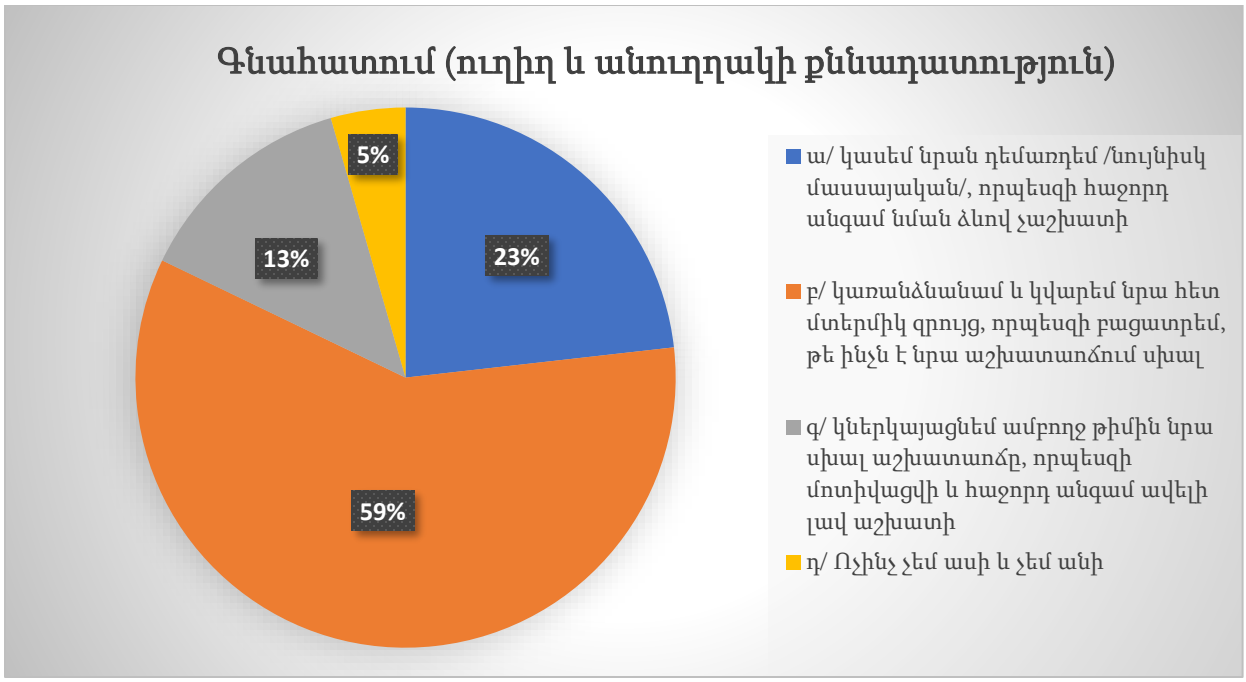
Հայերը սովորաբար ձգտում են առկա բացասական ասելիքը փոխանցել այնպիսի ձևով, որ այն չխափանի հարաբերությունների ներդաշնակությունը: Նմանատիպ մոտեցումն հիմնված է այն համոզմունքի վրա, որ ընկերական կամ ընտանիքի միջավայրում ուղղակի քննադատությունը կարող է հանգեցնել լարվածության կամ չկանխատեսված կոնֆլիկտների:

Այսպիսով, հայերը նախընտրում են կիրառել հավանության կամ աջակցության (սփոփիչ) խոսքեր՝ քննադատությունը ներկայացնելով ավելի մեղմ ու անուղղակի կերպով՝ հավելյալ թյուրիմացություններից խուսափելու միտումից ելնելով:

Հարց 3. Եթե տեսնեք, որ Ձեր աշխատակիցը անարդյունավետ աշխատանք է կատարում, ինչպե՞ս կարտահայտեք դժգոհությունն ու քննադատությունը.



Հարց 4. Եթե տեսնեք, որ Ձեր ղեկավարը, Ձեր կարծիքով, անարդյունավետ աշխատանք է կատարում, ինչպե՞ս կարտահայտեք դժգոհությունն ու քննադատությունը.



Եզրակացություն. Ըստ դիագրամների վիճակագրության՝ մասնակիցներն աշխատակիցների և անմիջական ղեկավարի նկատմամբ նախընտրում են քննադատության հայտման ուղիղ, բայց միաժամանակ նաև ոչ բախումային եղանակը։

Երկու դեպքում էլ գերակշռում է առանձնանալու և մտերմիկ զրույց վարելու տարբերակը. 10%-ի տարբերությունը, համաձայն դիագրամի, ամենայն հավանականությամբ կախված է աշխատակից-ղեկավար սուբորդինացիոն կանոններից։

Ստացվում է՝ մշակութային քարտեզի վրա հայերը կզբաղեցնեն միջանկյալ դիրք և միևնույն շարքում *կլինեն Իտալիայի, Միացյալ Նահանգների, Կանադայի և Ավստրալիայի հետ։*

Տեսական և գործնական տվյալներն հիմնավորում են այն վարկածը, որ հայերը շատ դեպքերում նախընտրում են մեղմ և կոնստրուկտիվ քննադատության ձևեր՝ ի տարբերություն ուղիղ, հստակ և կոպիտ արտահայտումների։ Առօրեական փոխազդեցություններում նկատվում է դժգոհությունն անմիջականորեն չհայտնելու միտում՝ միջանձնային հարաբերությունների պահպանման և «դեմքի փրկության» մշակութային նորմերով պայմանավորված անտեսանելի արգելքով։

3. Համոզում (նախ՝ հիմունք և նախ՝ փորձ)

Սկզբունքներից առաջինը (երբեմն անվանում ենք նաև դեդուկտիվ դատողություն) ընդհանուր սկզբունքներից կամ հասկացություններից եզրակացություններ կամ փաստեր է արտահանում:

Օրինակ, կարող ենք սկսել մի ընդհանուր դրույթից, ինչպես՝ «Բոլոր մարդիկ մահկանացու են»: Այնուհետև անցնում ենք ավելի կոնկրետ օրինակի՝ «Ջասթին Բիբերը մարդ է»: Սա մեզ տանում է հետևյալ եզրակացությանը՝ «Ջասթին Բիբերը, ի վերջո, կմահանա»: Նմանապես, կարող ենք սկսել ընդհանուր սկզբունքից՝ «Պղնձից պատրաստված ամեն ինչ հաղորդում է էլեկտրականություն»: Այնուհետև ցույց ենք տալիս, որ մեկի թողած լեպրեկոնի հին արձանն 100 տոկոսանոց պղինձ է: Հիմնվելով այս կետերի վրա, կարող ենք հանգել հետևյալ եզրակացությանը՝ «Մարդու արձանը կհաղորդի էլեկտրականություն»: Երկու օրինակներում էլ մենք սկսեցինք ընդհանուր սկզբունքից և դրանից անցանք գործնական եզրակացության:

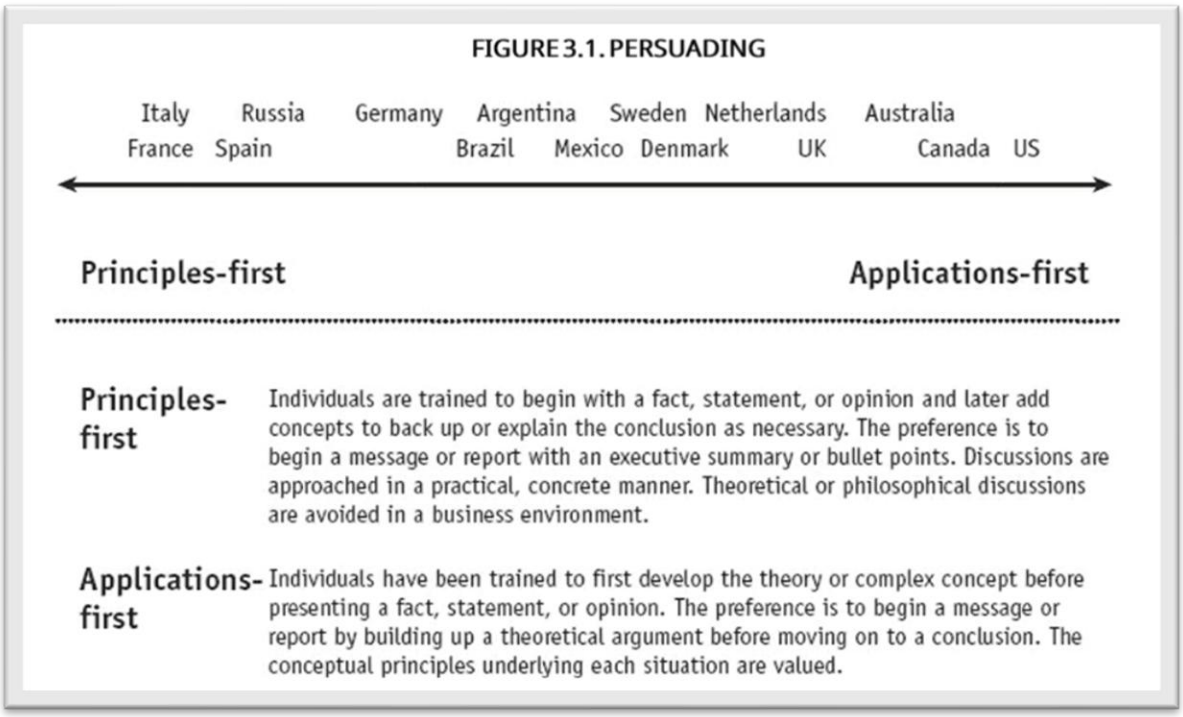
Մյուս կողմից, կիրառումներից առաջինը (երբեմն անվանում ենք նաև ինդուկտիվ դատողություն) իրական աշխարհից փաստական դիտարկումների օրինաչափության հիման վրա ընդհանուր եզրակացություններ է ձևակերպում:

Ենթադրենք, եթե հունվար և փետրվար ամիսներին հարյուր անգամ այցելեք իմ հայրենի քաղաքը՝ Մինեսոտան, և ամեն այցի ժամանակ նկատեք, որ ջերմաստիճանը զրոյից ցածր է, ապա կեզրակացնեք, որ Մինեսոտայի ձմեռները սառն են (և որ ձմեռային այցը Մինեսոտա պահանջում է տաք վերարկու, ինչպես նաև բրդյա գլխարկ, ձեռնոցներ և հագուստի այլ պարագաներ): Այս դեպքում դիտարկում եք տվյալներ իրական աշխարհից և, հիմնվելով այս փորձարարական դիտարկումների վրա, ձևակերպում եք ավելի լայն եզրակացություններ:

Մարդկանց մեծ մասը կարող է կիրառել ինչպես սկզբունքներից առաջինը, այնպես էլ կիրառումներից առաջինը՝ դատողությունները: Սակայն դատողության սովորական ձևը մեծապես պայմանավորված է մշակույթի կրթական կառուցվածքում

շեշտադրված մտածողության տեսակով: Արդյունքում, դուք արագ կարող եք խնդիրների հանդիպել այն մարդկանց հետ աշխատելիս, որոնք առավել սովոր են դատողության այլ եղանակներին:

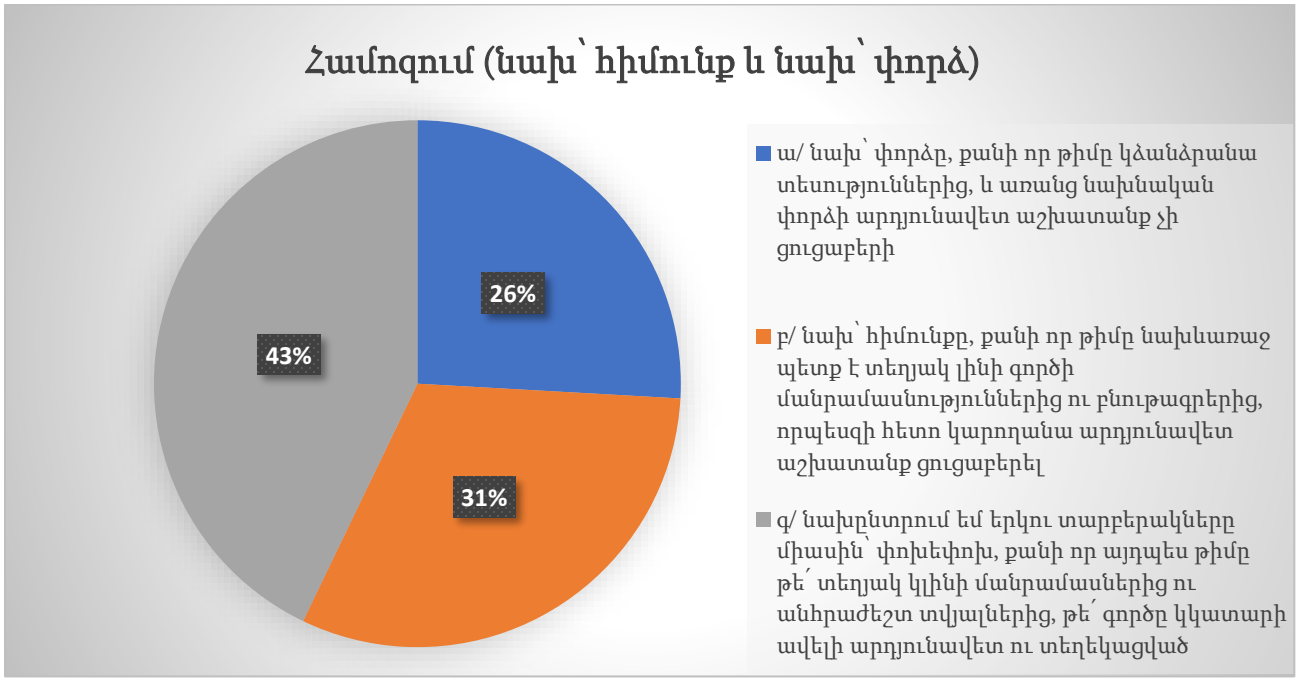
Ընդհանուր առմամբ, անգլո-սաքսոնական մշակույթները, ինչպիսիք են Միացյալ Նահանգները, Միացյալ Թագավորությունը, Ավստրալիան, Կանադան և Նոր Զելանդիան, հակված են համոզելու սանդղակի ծայր աջ ընկնելուն (Figure 3.1), որտեղ առկա են փորձնականությունն առաջին դասող մշակույթները: Երբ շարժվում ենք սանդղակի վրայով, նկատում ենք սկանդինավյան կլաստեր, որտեղ մենք գտնում ենք Սկանդինավիան և Նիդերլանդները: Լատինական Ամերիկայի և գերմանական մշակույթները զգալիորեն ավելի շատ սկզբունքային են, քան Միացյալ Նահանգները, բայց շատ ավելի քիչ, քան նրանց լատինաեվրոպական զարմիկները, ուստի դրանք տեղադրում ենք սանդղակի կեսին: Ֆրանսիան, Ռուսաստանը և Բելգիան հայտնվում են սանդղակի սկզբունքայինների հատվածում:



Հայերն համոզման գործընթացում նախընտրում են համակցել երկու մոտեցում՝ փորձի և հիմնավորված գաղափարների վրա կառուցված մեթոդները: Նրանք հաճախ հիմնվում են սեփական կենսափորձի և ավանդույթների վրա, որի միջոցով ավելի վստահ և համոզիչ կերպով ներկայացնում են իրենց տեսակետը: Միաժամանակ, նրանք չեն խուսափում նաև օգտագործել տրամաբանական հիմունքներ և արժեքային սկզբունքներ, որոնք համընկնում են լսարանի համոզմունքների հետ:

Այսպիսով, համոզելու մոտեցումն հիմնված է թե՛ անձնական փորձառության, թե՛ հանրամատչելի, հիմնավորված փաստարկների համադրության վրա, ինչն ապահովում է արդյունավետ հաղորդակցություն և համոզմունքների փոխանակում:

Հարց 5. Գործնական միջավայրում ինչպիսի՞ աշխատառձն է Ձեզ հարազատ.



Եզրակացություն. Սույն սանդղակը պարզ ցույց է տալիս, որ հայ հասարակության մի շրջանակ, համաձայն վերոնշյալ տեսական տեղեկատվության, նախընտրում է հիմնվել թե՛ ապացուցված փաստերի, անձնական փորձի, և թե՛ տեսականի, այսինքն՝ հիմունքի վրա: Որոշումներ կայացնելու և համոզելու առումով՝ դրանց համադրումն հայկական մշակույթին բնորոշ հատկանիշ է:

Հետևաբար, հայաստանյան հանրությունը *գտնվում է Լատինական Ամերիկայի մի շարք երկրների՝ Բրազիլիայի, Արգենտինայի, Մեքսիկայի, ինչպես նաև Սկանդինավյան երկրների՝ Շվեդիայի և Դանիայի կողքին։*

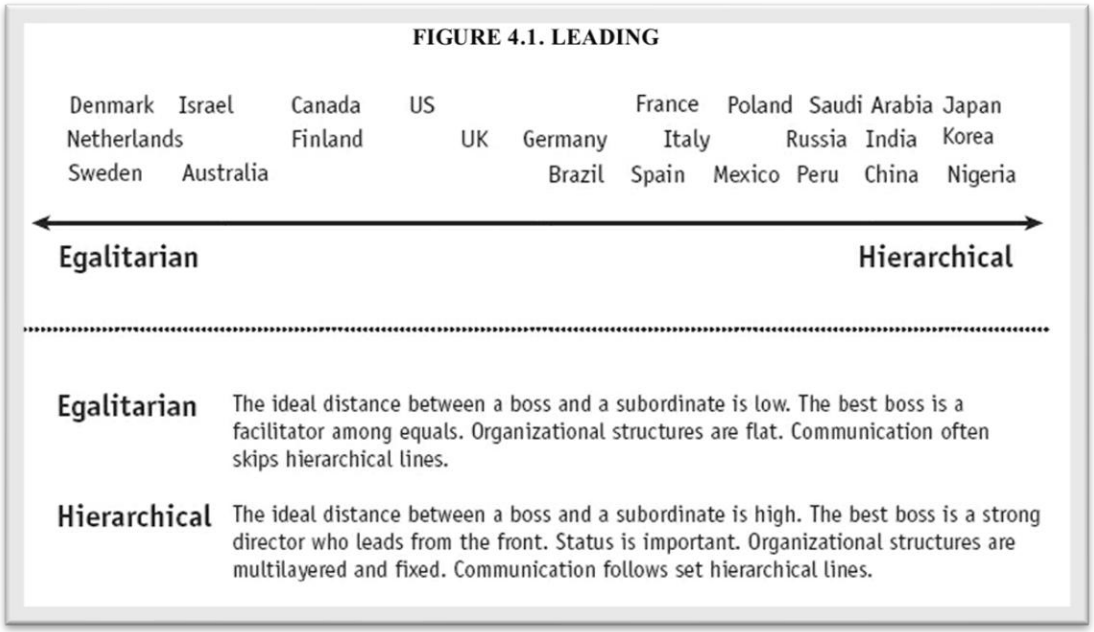
4. Առաջնորդում (էգալիտար և հիերարխիկ)

Մշակույթների մեր տեղաբաշխումն «Առաջնորդում» սանդղակի վրա, որը դասավորում է մշակույթները բարձր հավասարությունից մինչև խիստ հիերարխիկ (Figure 4.1), մեծապես հիմնված է Հոֆսթեդի աշխատանքի* և Globe Project[35] հետազոտության վրա: Այն նաև ներառում է հարյուրավոր միջազգային ղեկավարների հետ իմ (ծան.՝ Էրին Մեյերի) սեփական աշխատանքի տվյալները: Սանդղակի վրա և այսուհետ մենք կօգտագործենք «էգալիտար» բառը ցածր ուժային հեռավորության և «հիերարխիկ»՝ բարձր ուժային հեռավորության փոխարեն:

---

* Հոֆսթեդի մշակութային չափումների տեսությունը միջմշակութային հոգեբանության շրջանակ է, որը մշակվել է Գերտ Հոֆսթեդի կողմից: Այն ցույց է տալիս հասարակության մշակույթի ազդեցությունը նրա անդամների արժեքների վրա և ինչպես են այդ արժեքները կապված վարքի հետ՝ օգտագործելով գործոնային վերլուծությունից ստացված կառուցվածքը:

[35] Գլոբալ առաջնորդության և կազմակերպչական վարքագծի արդյունավետության (GLOBE) նախագիծը հետազոտություն է, որն առաջարկում է միջազգային կառավարման ռազմավարություններ: Այն մշակվել է, որպեսզի ապահովի, որ ղեկավարները կարողանան զարգացնել, գնահատել և վերլուծել, թե որքան արդյունավետ են առաջնորդության տեսությունները կազմակերպություններում: Այն նաև ուսումնասիրում է հասարակական և մշակութային հարաբերությունների ազդեցությունն առաջնորդության և կազմակերպչական կառավարման վրա։ https://study.com/academy/lesson/the-globe-project-definition-impact.html

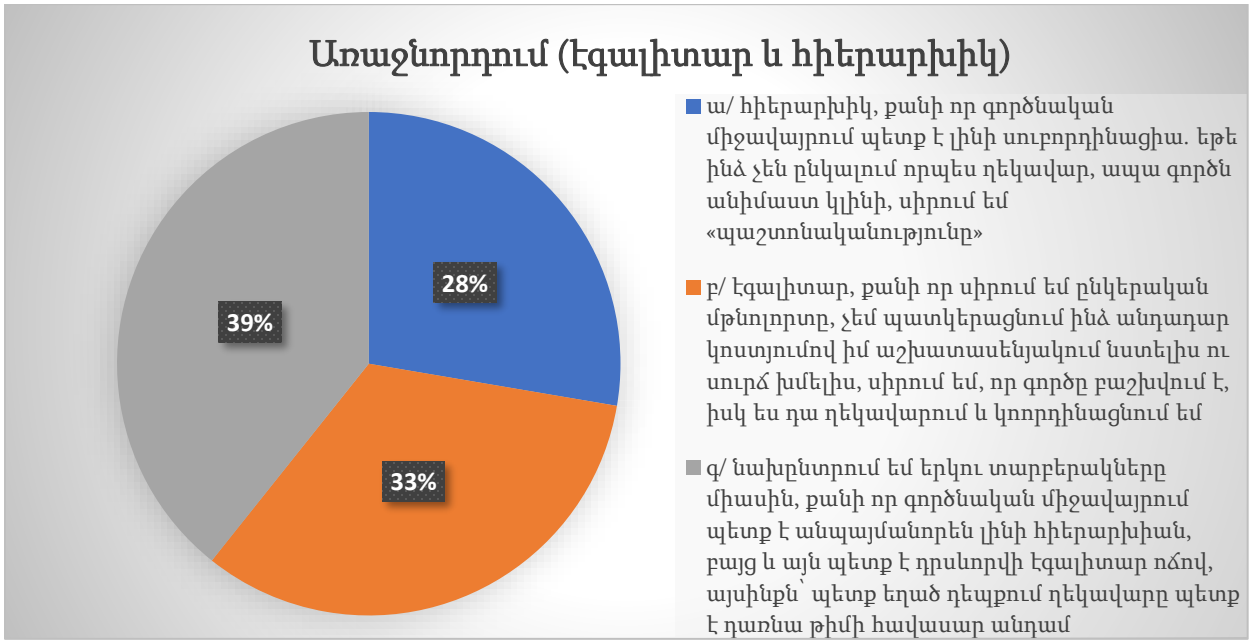


Հայաստանում ավանդաբար ավելի ընդգծված է հիերարխիկ առաջնորդման մոտեցումը, որն արտահայտվում է հասարակության մեջ մեծագույն հարգանքի տուրք տալու ավանդույթներով և ավագ սերնդի հեղինակության ընդունմամբ։ Տարեց մարդկանց կամ բարձր կարգավիճակ ունեցող անհատների խոսքը որոշումների ընդունման գործընթացում հաճախ ունի առաջնահերթություն, իսկ ընտանիքներում և աշխատանքային միջավայրերում էլ հաճախակի է գերադասվում ավագների կամ ղեկավարների առաջնորդությունը։ Մարդիկ ավելի քիչ հակված են բացահայտ հակադրվել ղեկավարի կամ ավագի կարծիքին, ինչը համապատասխանում է հասարակական մշակույթի արժեքներին և վարքագծին։

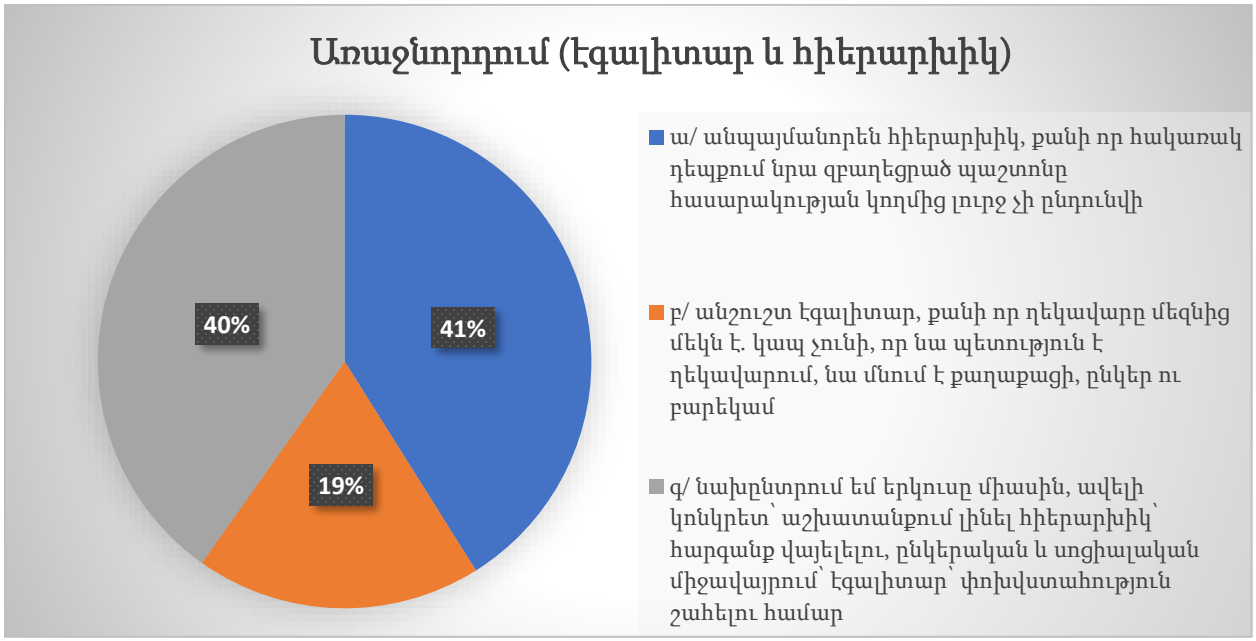
Այնուամենայնիվ, վերջին տարիներին նկատվում է նաև էգալիտար մոտեցման աճող ազդեցություն, հատկապես երիտասարդ սերնդի շրջանում, որտեղ փոխկապակցվածությունն ու համագործակցությունն առաջնային նշանակություն են ձեռք բերել։ Տեխնոլոգիական զարգացումներն ու գլոբալիզացիան նպաստել են ավելի հավասարազոր (էգալիտար) հարաբերությունների ձևավորմանը, որտեղ ավելի կարևոր է խումբը/թիմը, քան անհատական ղեկավարումը։ Դա է պատճառը, որ այսօր նկատելի է հայերի ձգտումը դեպի այնպիսի աշխատանքային և հասարակական

մոդելներ, որոնք խթանում են հավասարությունն ու համագործակցությունը՝ միաժամանակ հարգելով ավանդական նորմերն ու արժեքները:

Հարց 6. Ինչպիսի՞ն եք Ձեզ պատկերացնում ղեկավարի պաշտոնում, կառավարման ո՞ր մոտեցումն է Ձեզ ավելի հարազատ.



Հարց 7. Ինչպիսի՞ կառավարման մոտեցում պիտի դրսևորի պետության ղեկավարը.



Եզրակացություն. Երեք սանդղակների տվյալների վերլուծությունը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ հարցվածների մեծամասնությունը նախապատվությունը տալիս է երկու մոտեցումների սինթեզին, ինչն հավանաբար պայմանավորված է գլոբալիզացիայի և միջմշակութային փոխազդեցության ինտենսիվացմամբ, որն իր հերթին նվազեցնում է ավանդական մտածողության և արժեհամակարգի ազդեցությունը: Այնուամենայնիվ, պետության ղեկավարի հարցում նկատվում են անորոշ կամ բևեռացված կարծիքներ:

Այսպիսով, *Հայաստանը Միացյալ Թագավորության, Իսպանիայի Թագավորության, Բրազիլիայի և Գերմանիայի հետ սանդղակի միևնույն հատվածում է տեղակայվում:*

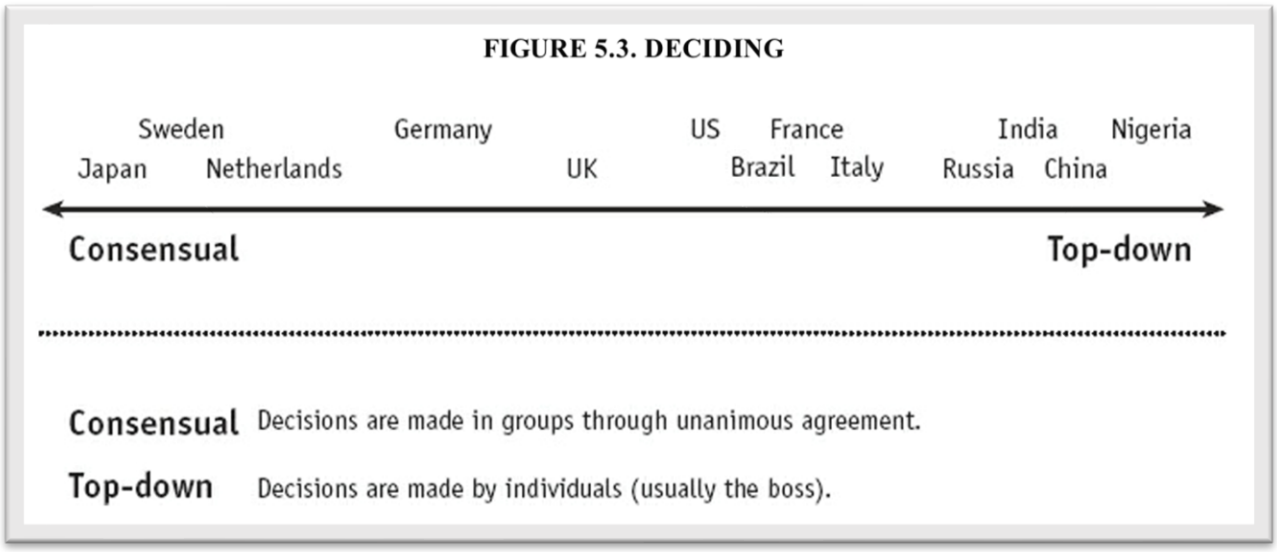
Հատկանշական է, որ պետության ղեկավարի մակարդակում կարծիքներն իրարամերժ են. հետևաբար, սույն համատեքստում, *Հայաստանը գտնվում է Ռուսաստանի Դաշնության, Պերուի և Մեքսիկայի հետ մի շարքում:*

5. Որոշում (հորիզոնական և ուղղահայաց)

Մերօրյա գլոբալ բիզնեսի բառապաշարում «կոնսենսուս» բառը դրական երանգ ունի: Այն հնչում է ներառական ու ժամանակակից և կապված է այլ համընդհանուր դրական բառերի հետ, ինչպիսիք են «լիազորումը»: Այսպիսով, դուք կարող եք ցեղային հպարտության զգացում ունենալ, եթե ձեր երկիրը գտնվում է սանդղակի կոնսենսուսի կողմում, և ցեղային պաշտպանողականության փշոտ զգացում, եթե ձեր մշակույթը գտնվում է վերևից ներքև (աստիճանակարգային) կողմում:

Սակայն, երբ գալիս է իրական որոշումներ կայացնելու ժամանակը պարզ է դառնում, որ կոնսենսուսի կառուցման գործընթացի հանդեպ սերն ամենևին էլ համընդհանուր չէ: «Ես այս ճշմարտությունը բացահայտեցի առաջին անգամ, երբ

աշխատեցի շվեդների խմբի հետ՝ մի մշակույթի ներկայացուցիչների հետ, որը գտնվում է «Որոշումների կայացման» սանդղակի ծայրահեղ ձախ կողմում», - նշում է Մեյերը։



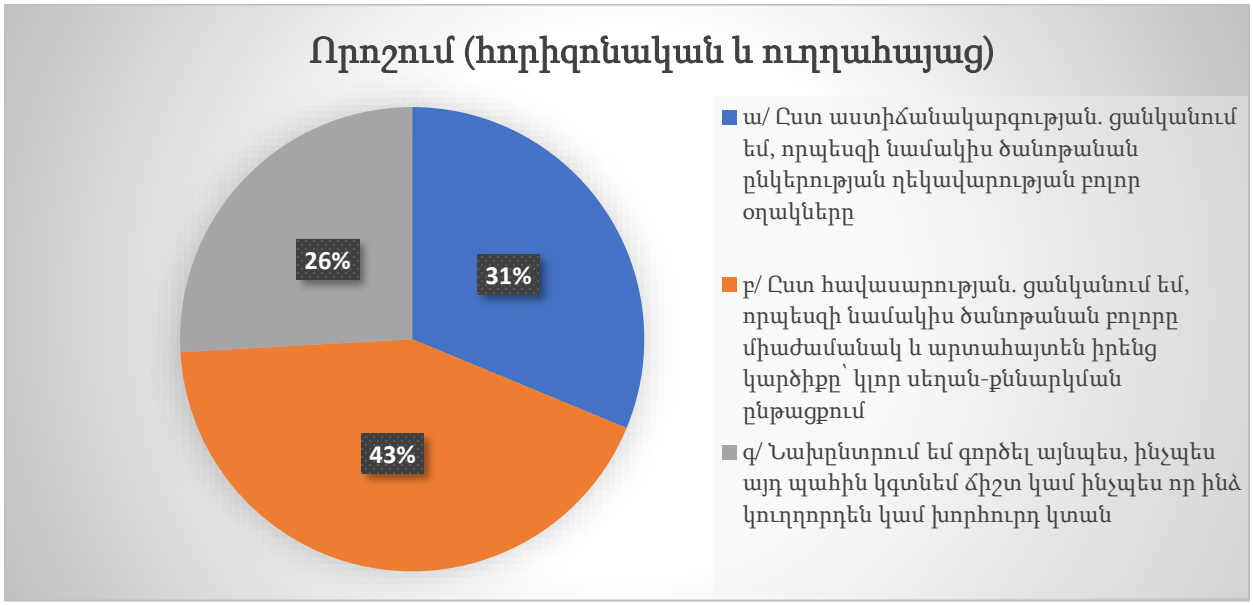
Հայերը, որոշումներ ընդունելիս, ավանդաբար հակված են ուղղահայացի մոտեցմանը, որը ենթադրում է կենտրոնական ղեկավարության կամ որոշում կայացնողի առաջատար դերը, որի հետևից գալիս են այլ անդամները։ Հետևյալը հատկապես արտահայտվում է ընտանեկան և աշխատանքային միջավայրերում, որտեղ ավագ սերնդի կամ ղեկավարի խոսքը մեծ ազդեցություն ունի և առաջնահերթություն է տրվում կենտրոնացված առաջնորդությանը։

Միաժամանակ, որոշ դեպքերում նկատվում է, որ որոշման ընդունման գործընթացը կարող է տարբերվել ըստ ոլորտների, քանի որ երիտասարդ սերունդն ավելի պատրաստ է մեկմեկու հետ համագործակցելուն և միահամուռ կերպով որոշումներ ընդունելուն, ինչն հուշում է նաև հորիզոնական մոտեցման աճող տեղ գտնելու միտման մասին։

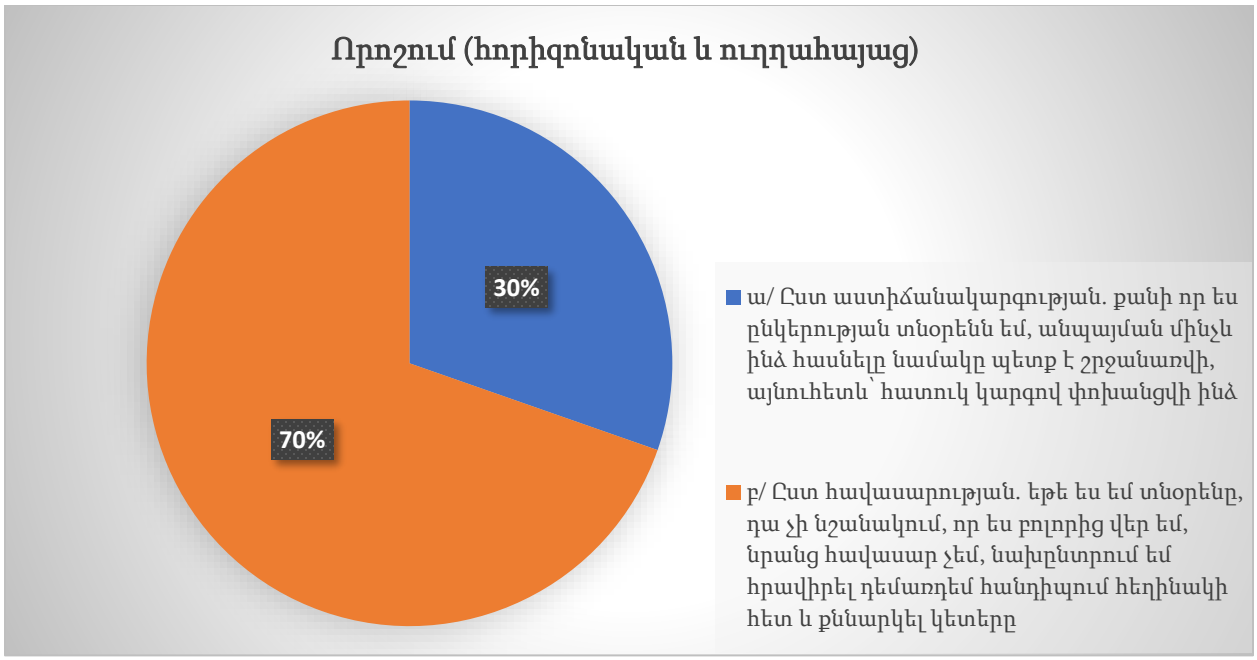
Սակայն, վերջին տարիներին և հատկապես գլոբալիզացիայի հետզհետե ավելացող ներգործությամբ, այնպիսի ոլորտներում, որտեղ պահանջվում է ավելի արագ և արդյունավետ որոշումների ընդունում, տեսանելի է հորիզոնական մոտեցման աճող ազդեցությունը։ Խմբային աշխատանքի և կարծիքների բազմազանության

ընդունման հանդեպ վերաբերմունքը, որը կարող է հանգեցնել միասնական ու ավելի հապճեպ կայացված որոշումների, նկատելիորեն տարածվում է երիտասարդների շրջանում:

Հարց 8. Ենթադրենք, Դուք ինչ-որ ծրագրի համար հետաքրքիր առաջարկներ ունեք, որոնք ըստ Ձեզ, կնպաստեն զարգացմանը: Ինչպիսի՞ն կլինի գործընկերներին՝ Ձեր առաջարկությանը ծանոթացնելու գործընթացը.



Հարց 9. Ենթադրենք, Դուք մի ընկերության տնօրենն եք, և Ձեր աշխատակիցներից մեկը ծրագրի զարգացմանն ուղղված առաջարկներ է նախապատրաստել և ցանկանում է ցույց տալ: Ինչպե՞ս կցանկանաք, որպեսզի նամակն հասնի Ձեզ.



Եզրակացություն. Համադրելով երեք սանդակների արդյունքներն ու կիրառելով մոտարկման սկզբունքը՝ մշակութային տիրույթում *Հայաստանն իր տեղը կբաժանի Նիդերլանդների, Գերմանիայի և անգլո-սաքսոնական մշակույթի կրող Միացյալ Թագավորության հետ:*

Գծապատկերի տվյալները վկայում են, որ աշխատակցի և տնօրենի դիրքերն էական ազդեցություն ունեն որոշումների կայացման նախընտրելի մոտեցման վրա: Աշխատակիցների 40%-ը նախապատվությունը տալիս է աստիճանակարգային (ուղղահայաց) մոդելին, մինչդեռ տնօրենների շրջանում այս ցուցանիշը կազմում է 30%:

Ենթադրվում է, որ ստորադաս դիրքում գտնվողներն առավել հարգալից վերաբերմունք են դրսևորում վերադասի նկատմամբ՝ հակված լինելով աստիճանակարգային կառավարմանը, մինչդեռ ղեկավարի դիրքում գտնվողները որոշակիորեն նախապատվություն են տալիս էգալիտար սկզբունքներին:

6. Վստահում (ըստ հարաբերության և ըստ գործի)

Երևի նկատել եք, որ մեկ մարդու հանդեպ ունեցած վստահության տեսակը խիստ տարբերվում է մյուսի հանդեպ ունեցածից։ Տարբերությունները կարող են բարդ լինել, բայց պարզ տարբերակումը երկու տեսակի վստահությունն է՝ ճանաչողական և հուզական։

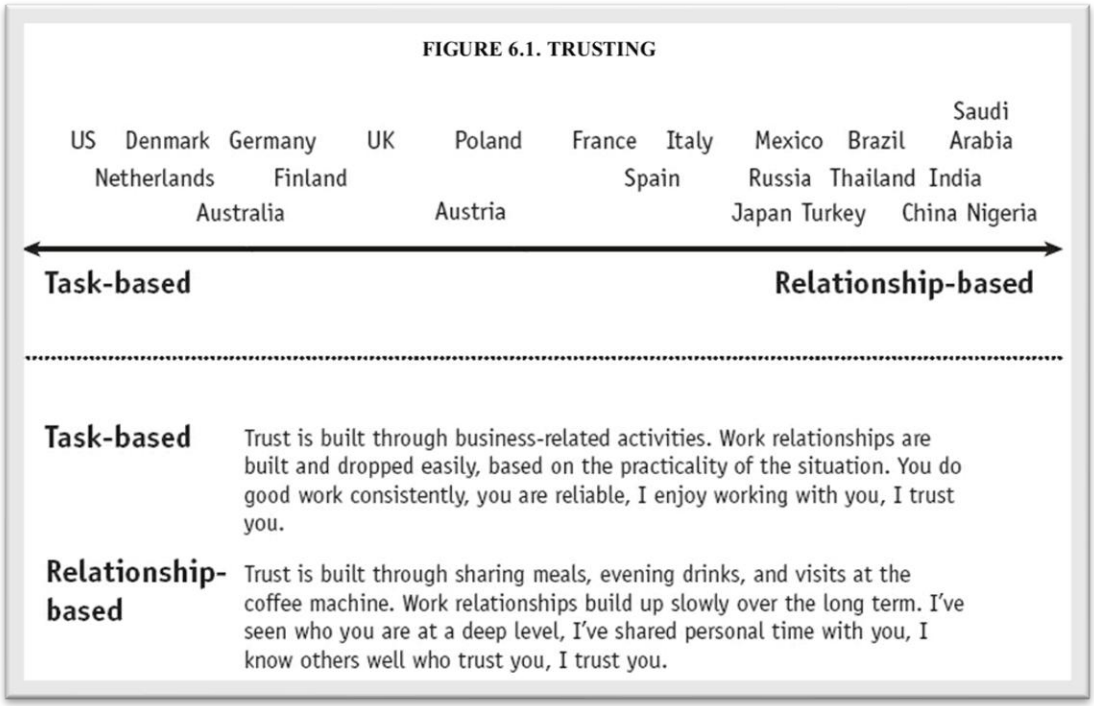
Ճանաչողական վստահությունն հիմնված է այն վստահության վրա, որը դուք զգում եք մեկ այլ մարդու ձեռքբերումների, հմտությունների և հուսալիության նկատմամբ։ Սա վստահություն է, որը գալիս է մտքից։ Այն հաճախ կառուցվում է բիզնես փոխազդեցությունների միջոցով. մենք միասին ենք աշխատում, դուք լավ եք կատարում ձեր աշխատանքը և աշխատանքի միջոցով ցույց եք տալիս, որ հուսալի, հաճելի, հետևողական, խելացի և թափանցիկ եք։ Արդյունքը՝ ես ձեզ վստահում եմ։

Հուզական վստահությունը, մյուս կողմից, առաջանում է էմոցիոնալ մտերմության, կարեկցանքի կամ բարեկամության զգացումներից։ Այս տեսակի վստահությունը գալիս է սրտից։ Մենք միասին ենք ծիծաղում, միասին հանգստանում և միմյանց տեսնում անձնական մակարդակում, այնպես որ ես ձեր հանդեպ սեր կամ կարեկցանք եմ զգում և ընկալում եմ, որ դուք նույնն եք զգում իմ հանդեպ։ Արդյունքը՝ ես ձեզ վստահում եմ։

Ընդունված է կարծել, որ աշխարհում բարեկամությունը և անձնական հարաբերությունները կառուցվում են հուզական վստահության վրա։ Եթե մտածեք, թե ինչու եք վստահում ձեր մայրիկին, հավանաբար կօգտագործեք հուզական վստահության հետ կապված նկարագրական բացատրություններ։ Բայց բիզնես հարաբերություններում վստահության աղբյուրը մի փոքր ավելի խրթին է։

Անշուշտ, Չինաստանն ու Բրազիլիան միակ մշակույթները չեն, որտեղ հուզական և ճանաչողական վստահությունը խառնվում են բիզնես հարաբերություններում։ «Վստահության» սանդղակում երկրները գնահատվում են բարձր առաջադրանքահենքից մինչև բարձր հարաբերությունահենք (Figure 6.1)։

Որքան մշակույթը սանդղակի առաջադրանքահենք ծայրին է մոտ, այնքան այդ մշակույթի մարդիկ հակված են առանձնացնել հուզական և ճանաչողական վստահությունը և աշխատանքային հարաբերությունների համար հիմնականում հենվել ճանաչողական վստահության վրա: Որքան մշակույթը սանդղակի հարաբերությունահենք ծայրին է մոտ, այնքան ճանաչողական և հուզական վստահությունը միահյուսվում են բիզնեսում:

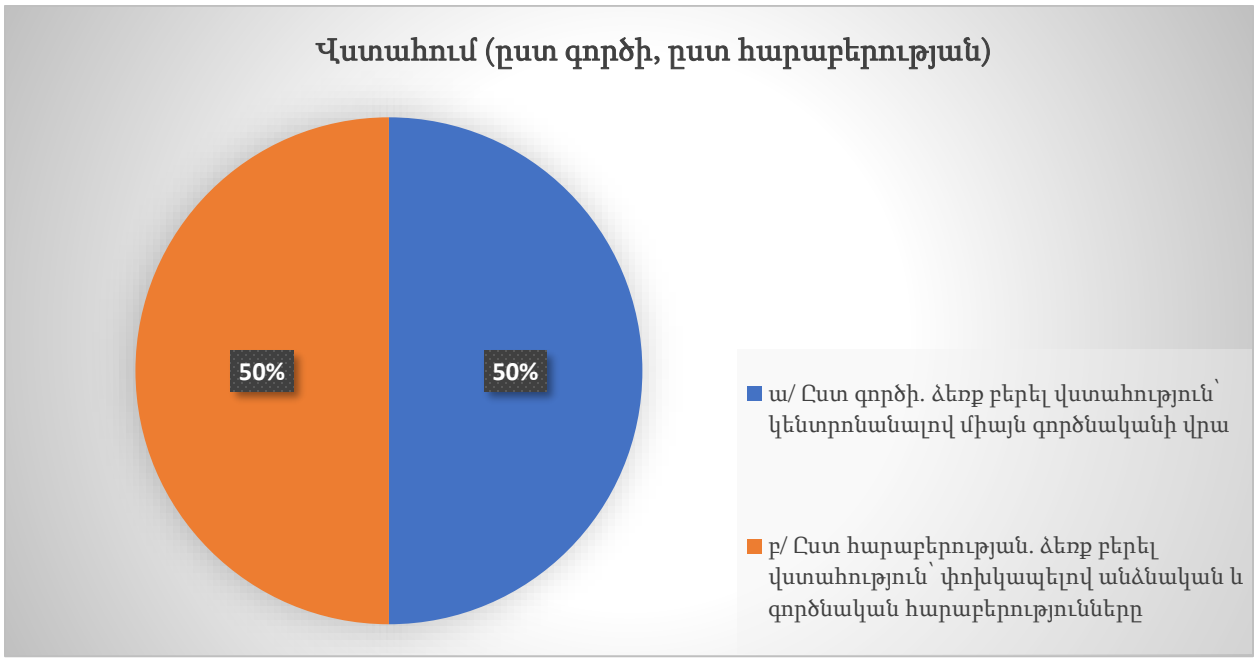


Հայերն հակված են առաջնահերթություն տալ անձնական կապերի հիման վրա հարաբերություններ կառուցելուն և վստահություն ձեռք բերելուն:

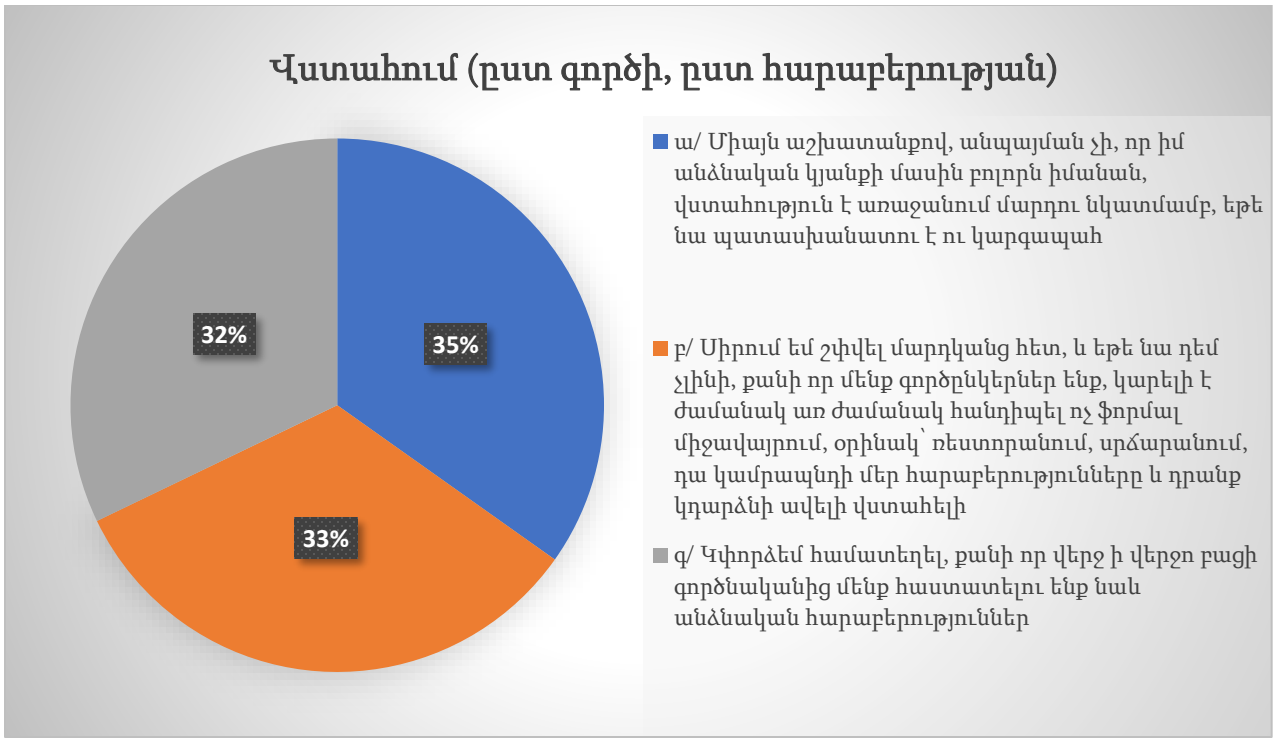
Մշակութային ու սոցիալական հատկանիշներից ելնելով՝ հայերի համար հարաբերությունների հաստատումն ու վստահության ստեղծումը մեծապես կապված է անձնական կապերի և միջանձնային շփումների հետ: Դրանք հաճախակի առաջանում են ընտանիքում, ընկերությունների շրջանակում կամ նույնիսկ հասարակական միջավայրում, որտեղ մարդիկ մտերմիկ և անկեղծ շփումներ են ունենում՝ միաժամանակ ձևավորելով փոխվստահություն:

Աշխատանքային հարաբերություններում նույնպես կարևոր է վստահության ձևավորումը, բայց այստեղ էլ հիմնականում առաջնային նշանակություն ունեն նախորդող անձնական շփումները: Հայերն հաճախ նախընտրում են ժամանակ տրամադրել միմյանց ավելի լավ ճանաչելու համար, նախքան որոշումներ կայացնելը: Այս մոտեցումը կարող է նպաստել ավելի ամուր և երկարատև աշխատանքային հարաբերությունների ձևավորմանը: Այնուամենայնիվ, անգամ աշխատանքային հարաբերություններում վստահությունը մեծապես հիմնվում է անձնական հաղորդակցության վրա, և դրա հիման վրա ձևավորվում են ավելի բարձր արդյունավետությամբ աշխատող թիմեր:

Հարց 10. Ենթադրենք, Դուք տեղափոխվել եք մի ընկերություն աշխատելու, ուր ոչ մեկին չեք ճանաչում: Գործնական վստահելի հարաբերություններ հաստատելու համար, ինչպիսի՞ ռազմավարություն կնախընտրեք.



Հարց 11. Ենթադրենք, Ձեր ընկերություն տեղափոխվել է նոր աշխատակից, ում պետք է վստահելի հարաբերություններ հաստատել Ձեզ հետ: Ինչպիսի՞ ռազմավարություն կնախընտրեք նրա հետ հարաբերությունների կառուցման մեջ.



Եզրակացություն. Ընդունելով ի գիտություն վիճակագրությունը՝ արձանագրում ենք, որ հայ հասարակությունը վստահության կառուցման գործընթացում հավասարապես կարևորում է ինչպես անձնական, այնպես էլ գործնական փոխհարաբերությունները։

Ելնելով տվյալներից՝ *Հայաստանը միևնույն մակարդակի վրա է գտնվում Ավստրիայի, Լեհաստանի, Իսպանիայի ու Ֆրանսիայի հետ։*

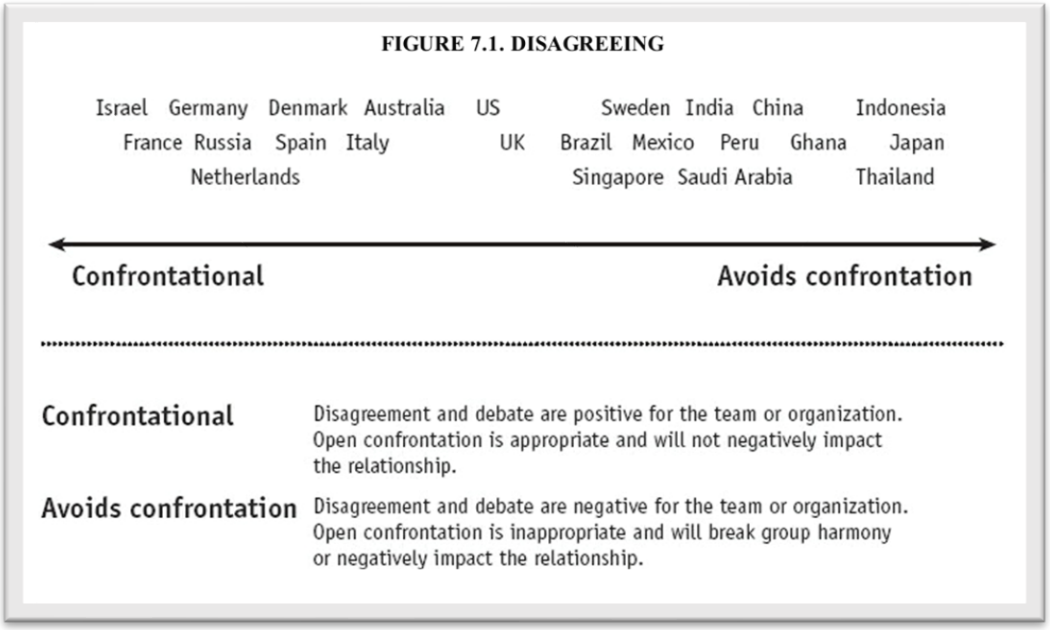
7. Անհամաձայնում (բախումային, ոչ բախումային)

Ձեր սեփական մշակույթի դիրքն այս սանդղակի վրա նշմարելու համար, սկզբում հարցրեք ինքներդ ձեզ. «Եթե իմ մշակույթում ինչ-որ մեկը խիստ չի համաձայնում իմ գաղափարին, դա նշանակո՞ւմ է, որ նա չի հավանում ինձ, թե՞ միայն գաղափարը»։ Ավելի առճակատմանն հակված մշակույթներում բավականին բնական է թվում հարձակվել մեկի կարծիքի վրա՝ առանց անձի վրա հարձակվելու։ Առճակատումից խուսափող հասարակություններում այս երկու երևույթները

սերտորեն փոխկապակցված են:

Այն անձինք, ովքեր փորձ ունեն Նիդերլանդների, Դանիայի կամ Գերմանիայի բնակիչների հետ աշխատելու, կարող են զարմանալ, տեսնելով այս մշակույթները «Անհամաձայնման» սանդղակի ձախ կողմում՝ ֆրանսիացիներին այդքան մոտ դասված: Ի վերջո, հյուսիսեվրոպական այս մշակույթների ներկայացուցիչները, որպես կանոն, զուսպ են իրենց զգացմունքների արտահայտման մեջ: Նմանապես, մեքսիկացին կամ Սաուդյան Արաբիայի բնակիչը կարող է զարմանալ՝ տեսնելով իր մշակույթի դիրքը սանդղակի աջ կողմում: Ինչպես իմ ծրագրերից մեկի մեքսիկացի մասնակիցը նշեց. «Երբ մեքսիկացին բարկանում է, բարկությունը նրա ներսից դուրս է ժայթքում: Մենք չենք կարողանում թաքցնել մեր զգացմունքները»:

Չէ՞ որ տրամաբանական է, որ զգացմունքները բացահայտ արտահայտելու մշակութային պատրաստակամությունը պետք է համընկնի չհամաձայնությունը նույնպես բացահայտ արտահայտելու պատրաստակամության հետ:

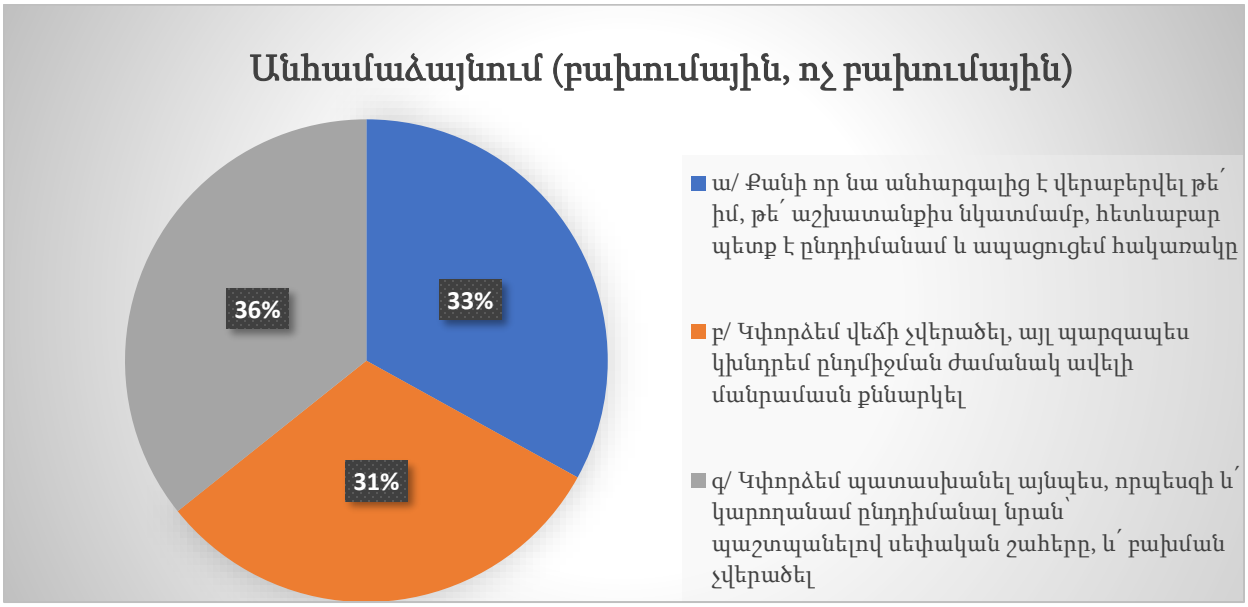


Հայերն անհամաձայնության դեպքում նախընտրում են ցուցաբերել ավելի ոչ բախումային (կոնֆլիկտից խուսափող) մոտեցում՝ հատկապես սոցիալական և աշխատանքային հարաբերություններում: Հայերի շրջանում առկա է միտում՝

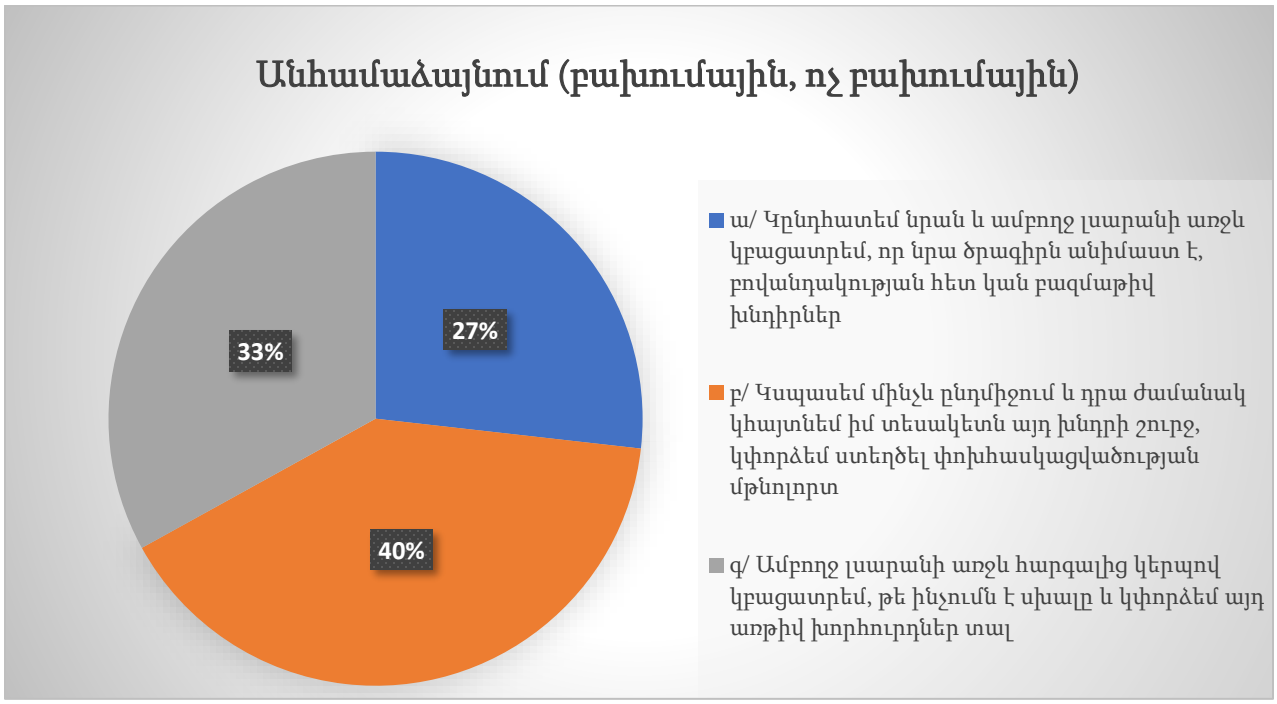
խուսափել բացահայտ առճակատումից, նախընտրելով անհամաձայնությունը արտահայտել ավելի նրբանկատ եղանակներով, ինչպիսիք են ենթատեքստերը, ակնարկները կամ հումորը: Այս մոտեցումը բխում է բարձր համատեքստային (high-context) հաղորդակցությունից, որտեղ բառացի արտահայտված խոսքից ավելի կարևոր են ենթատեքստն ու ոչ վերբալ նշանները: Այնուամենայնիվ, պետք է նշել, որ առճակատման միտումը նույնպես առկա է հայերի շրջանում և տարբեր անհատների մոտ կարող է դրսևորվել տարբեր աստիճանի:

Այսուհանդերձ, ինչպես նշվեց վերևում, որոշ իրավիճակներում, հատկապես ընտանիքի կամ քաղաքական քննարկումների ընթացքում, հայերը կարող են դրսևորել ավելի ագրեսիվ և էմոցիոնալ մոտեցում: Այս դեպքում անհամաձայնությունը կարող է արտահայտվել բացահայտ և էներգետիկ կերպով, բայց որպես կանոն, այն չի վերածվում երկարատև բախման:

Հարց 12. Դուք ժամերով աշխատել եք մի կարևոր նախագծի վրա, և այժմ մի մեծ լսարանի առջև այն ներկայացնելիս եք լինում, երբ մի մարդ չի համաձայնում Ձեր տեսակետների հետ, և ամբողջ լսարանի առջև բարձրաձայն քննադատում է Ձեզ: Ձեր գործողությունները.



Հարց 13. Դուք մասնակցում եք մի կարևոր հանդիպման, որի ընթացքում մի մասնագետ ներկայացնում է իր ծրագիրը: Դուք հասկանում եք, որ այն ինչ նա ասում է, հակասում է Ձեր տեսակետներին կամ պարունակում է սխալ փաստարկներ: Ձեր գործողությունները.



Եզրակացություն. Սանդղակի տվյալները վկայում են հարցումն անցկացված հայերի շրջանում այս հարցի վերաբերյալ միանշանակ կարծիքի բացակայության մասին: Անհամաձայնության դեպքում նրանք հակված են ինչպես բանակցելու, այնպես էլ վիճելու տարբերակներին:

Սույն ենթագլխում ևս, մակարդակի դերակատարներն էական փոփոխություն չեն կրել. *Բրազիլիայի, Սինգապուրի, Միացյալ Թագավորության, ԱՄՆ-ի, Ավստրալիայի կողքին նկատում ենք Հայաստանը:*

Առանձին ուշադրության է արժանի այն հանգամանքը, որ համաձայն վիճակագրության, հասարակության որոշ հատված ավելի հանդուրժող է, երբ գտնվում է ունկնդրի դերում, մինչդեռ բանախոսի դերում գտնվելով, այդ հատվածը չի հանդուրժում անհարգալից վերաբերմունք իր հասցեին: Այս ենթադրությունը

սերտորեն առնչվում է ձևավորված արժեհամակարգի, սեփական արժանապատվությունն ու շահերը պաշտպանող սկզբունքների և վարվելակերպի հետ։

8. Պլանավորում (ֆիքսված և ոչ ֆիքսված)

Ինչպես այս գրքում քննարկված մյուս մշակութային սանդղակները, «Պլանավորում» սանդղակը մի շարք պատմական գործոնների խորքային ազդեցության տակ է գտնվում, որոնք ձևավորում են մարդկանց կենսակերպը, աշխատանքը, մտածելակերպը և միմյանց հետ փոխազդեցությունը։ «Պլանավորում» սանդղակի դիրքերը մասամբ պայմանավորված են նրանով, թե որքան հաստատուն և հուսալի, դինամիկ և անկանխատեսելի է առօրյա կյանքը տվյալ երկրում։

Եթե ապրում եք Գերմանիայում, հավանաբար կգտնեք, որ ամեն ինչ գրեթե ըստ պլանի է ընթանում։ Գնացքներն հուսալի են, երթևեկությունը կառավարելի է, համակարգերը վստահելի են, կառավարության կանոնները հստակ են և քիչ թե շատ հետևողականորեն կիրառվում են։ Ըստ էության՝ կարող եք ամբողջ տարին պլանավորել՝ ենթադրելով, որ ձեր միջավայրը մեծապես չի խանգարի ձեր ծրագրերին։

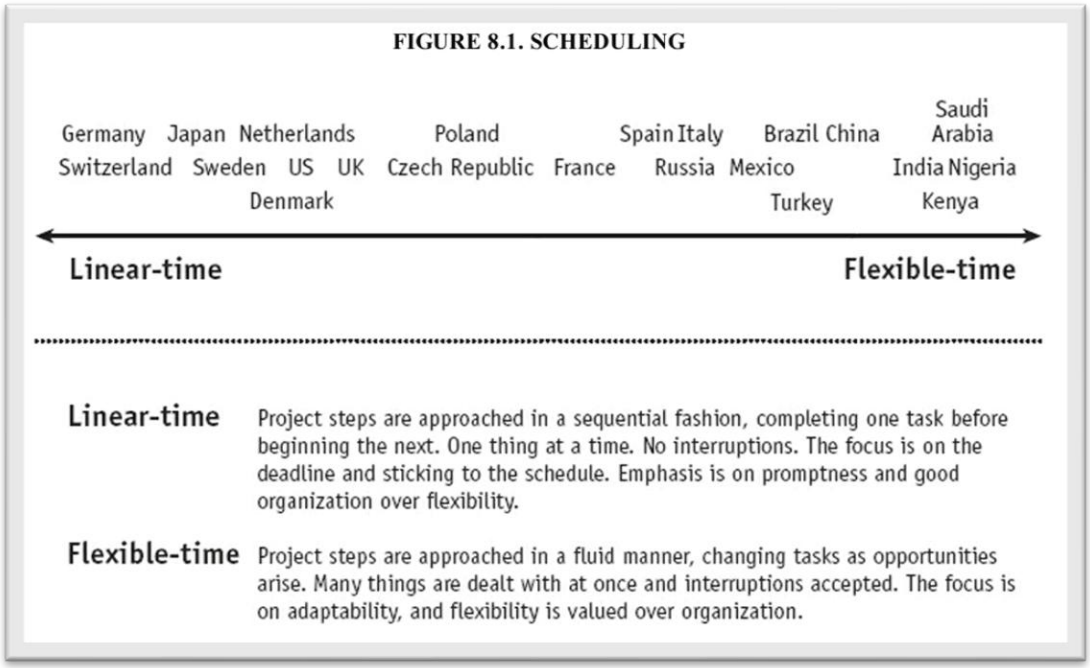
Հստակ կապ կա այս մշակութային օրինաչափության և Գերմանիայի պատմության միջև՝ որպես աշխարհում առաջին երկրներից մեկը, որը դարձավ խիստ արդյունաբերական։ Պատկերացրեք, որ զարգացած Գերմանիայի ավտոմոբիլային արդյունաբերության գործարանի աշխատող եք. եթե աշխատանքի եք գալիս չորս րոպե ուշ, այն մեքենան, որի համար պատասխանատու եք, ուշ է գործարկվում, ինչն իրական, չափելի ֆինանսական ծախս է պահանջում։ Մինչ օրս Գերմանիայում ժամանակի ընկալումը մասամբ հիմնված է արդյունաբերական հեղափոխության վաղ ազդեցության վրա, որտեղ գործարանային աշխատանքը պահանջում էր, որ աշխատուժը լինի ձեռքի տակ և տեղում՝ ճշգրիտ նշանակված պահին։

Ենթադրենք՝ դուք ֆերմեր եք Նիգերիայի գյուղական վայրում, ֆերմայի աշխատանքի մեծ մասը կատարվում է մարդկանց ձեռքով, և դուք հավանաբար քիչ մեքենաներ ունեք։ Այս միջավայրում մեծ նշանակություն չունի, թե աշխատանքը սկսում եք ժամը 7:00-ին, թե 7:12-ին կամ նույնիսկ 7:32-ին։ Կարևորն այն է, որ ձեր աշխատանքային կառուցվածքը բավականաչափ ճկուն լինի բնական միջավայրի փոփոխություններին հարմարվելու համար, և որ դուք ներդրումներ կատարեք կարևոր հարաբերություններում, որոնք անհրաժեշտ են ձեր աշխատողներին երաշտի կամ ջրհեղեղի, էրոզիայի կամ միջատների ներխուժման ժամանակ աշխատունակ պահելու համար։ Այս միջավայրում արտադրողականությունը և շահույթն ուղղակիորեն կապված են ղեկավարի ճկունության և հարաբերությունների հետ։

Իրապես, հարաբերությունների կարևորությունը կարծես «Պլանավորում» սանդղակն հասկանալու բանալին է։ Տրամաբանական է, որ եթե հարաբերություններն առաջնահերթություն են, ապա դուք դրանք կդնեք ժամացույցից առաջ։

Այսպիսով, բնական է, որ մշակույթները, որոնք մեծ նշանակություն են տալիս հարաբերությունների կառուցմանը (մի քանի բացառություններով) հակված են ընկնել «Պլանավորման» սանդղակի ճկուն ժամանակի կողմում (Figure 8.1)[36]։

[36] Internet Archive, 2014, Meyer E., *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*, https://archive.org/details/culturemapbreaki0000meye/page/n7/mode/2up



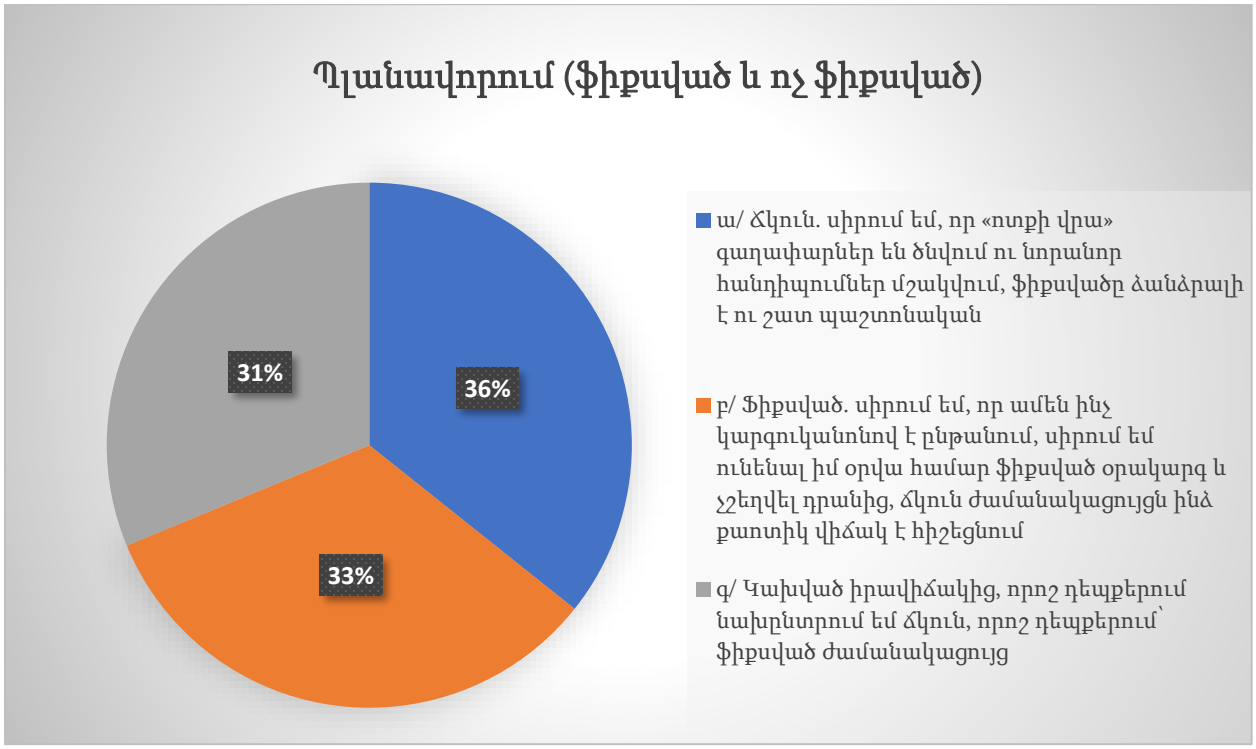
Հայերը, ընդհանուր առմամբ, ավելի ճկուն են ժամանակացույցի նկատմամբ, քան ճշգրիտ և ֆիքսված գրաֆիկի կողմնակից: Ժամանակի ընկալումն Հայաստանում շատիցս հիմնված է իրավիճակի և մարդկային հարաբերությունների վրա, քան խիստ նախապես որոշված ծրագրերի: Սա նշանակում է, որ հանդիպումները և քննարկումները սովորաբար չեն ավարտվում խստորեն նշված ժամին, հատկապես եթե խոսակցությունն էական նշանակություն ունի կամ մասնակցող կողմերը դեռ ունեն թեման զարգացնելու ցանկություն:

Հայերն հակված են երկարացնել հանդիպումները, եթե քննարկումն ընթանում է արդյունավետ, կամ եթե սոցիալական, բարեկամական կամ գործընկերային հարաբերությունների ամրապնդման հնարավորություն են տեսնում: Սա բխում է այն մոտեցումից, որ աշխատանքային կամ պաշտոնական հարաբերությունները զուգորդվում են անձնական շփմամբ (համաձայն նախորդ սանդղակների), ինչն համարվում է կարևոր՝ փոխվստահության ստեղծման տեսանկյունից:

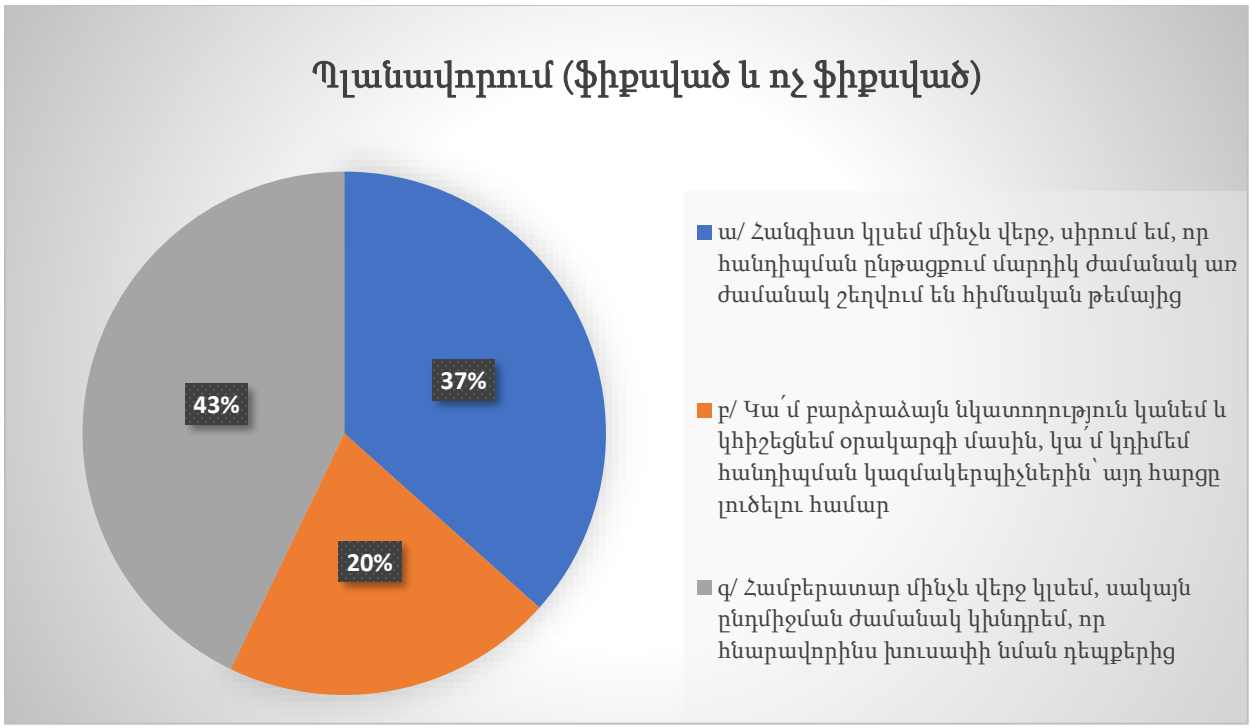
Այնուամենայնիվ, միջազգային համագործակցության կամ խիստ սահմանված

աշխատանքային միջավայրերում հայերը, ինչպես և այլ ազգերի ներկայացուցիչները, կարող են հարմարվել ավելի ճշգրիտ ժամանակացույցի պահանջներին։

Հարց 14. Թե՛ անձնական, թե՛ գործնական կյանքում, ինչպիսի՞ ժամանակացույց եք նախընտրում.



Հարց 15. Դուք մասնակցում եք մի սեմինարի, որն ունի հստակ օրակարգ ու ժամանակացույց և Դուք դրա հետ մանրամասն ծանոթացել եք։ Հանկարծ Դուք նկատում եք, որ բանախոսներից մեկը շեղվել է ժամանակից և արդեն 15 րոպե ավել ներկայացնում է իր տեսակետը։ Ձեր գործողությունները.



Եզրակացություն. Առաջին գծապատկերի հաղորդմամբ՝ հարցվածների մեծամասնությունը ճկուն ժամանակացույց է նախընտրում, մինչդեռ երկրորդն ակնհայտ ցույց է տալիս, որ հստակ ու պլանավորված ժամանակացույցի առկայության դեպքում հայերի այդ հատվածն ավելի կողմ է սահմանված պայմանների պահպանմանը, այսինքն՝ օրակարգային մոտեցմանը:

Հարցված հայերի շրջանում, ովքեր չունեն հստակ նախապատվություն կառավարման կոշտ կամ ճկուն մոդելների հանդեպ, արդյունավետ գործունեության համար առանցքային է հստակ ուղղորդման և նախնական տեղեկատվության ապահովումը՝ կապված սահմանված կանոնների կամ ինքնուրույն պլանավորման հնարավորությունների հետ: Այս հանգամանքն ընդգծում է կարգապահության և սեփական գործողությունների համար պատասխանատվության ստանձնման կարևորությունը՝ անկախ կիրառվող ժամանակի կառավարման մոդելից:

Այս հարցում, *Հայաստանը գտնվում է Միացյալ Թագավորության, Նիդերլանդների, Միացյալ Նահանգների և Դանիայի կողքին:*

Եզրակացություն

Ինչպես նշված էր ներածության մեջ՝ սույն հետազոտական աշխատանքն նպատակ ուներ բազմակողմանիորեն ուսումնասիրել հայկական մշակույթի առանձնահատկությունները՝ շեշտադրելով և կարևորելով հուզական դրսևորումները, հաղորդակցման ոճը, հարաբերությունների կառուցման մեխանիզմները, առաջնորդման մոդելները, ժամանակի ընկալումը և այլն: Հետազոտությունը, համադրելով տեսական վերլուծությունն ու հարցաթերթային հարցման փաստական տվյալները, նպատակ ուներ ձևավորել հայկական մշակույթի համապարփակ պատկերացում:

Այսքանից մենք եզրակացնում ենք.

- Հայկական մշակույթին բնորոշ է բարձր կոնտեքստային հաղորդակցությունը, որտեղ ուղղակի խոսքը զիջում է ենթատեքստերի, ակնարկների և ոչ վերբալ ազդանշանների բարդ փոխազդեցությանը: Հաղորդակցությունն հիմնականում իրականացվում է ոչ թե բացահայտ և ուղղակի, այլ ակնարկների, ենթադրությունների և մարմնի լեզվի միջոցով: Այս առանձնահատկությունը դրսևորվում է ինչպես առօրյա փոխհարաբերություններում, այնպես էլ աշխատանքային միջավայրում, որտեղ անմիջական քննադատությունը կամ անհամաձայնության արտահայտումը հաճախ մեղմվում է նրբանկատությամբ և զգուշավորությամբ՝ հնարավոր տարաձայնություններից և կոնֆլիկտներից խուսափելու նկատառումներով:
- Սույն հետազոտությունը բացում է նոր վերլուծական ուղղություններ՝ ուսումնասիրելու պատմական գործոնների, ներկայիս վիճակի և հաղորդակցական ոճի ձևավորման միջև եղած կապերը:
- Հայաստանում գերիշխող է հիերարխիկ կառավարման սկզբունքը, որտեղ ավագ սերունդը և ղեկավար դիրքեր զբաղեցնողներն էական ազդեցություն ունեն

որոշումների կայացման գործընթացում։ Ընտանեկան, հասարակական և աշխատանքային միջավայրերում ավանդական արժեքներն հանդես են գալիս որպես կայուն հիմք, որը պայմանավորում է վերընթաց որոշումների կայացման մոդելը։ Այնուամենայնիվ, երիտասարդ սերունդը և գլոբալիզացիայի ազդեցությունը նպաստում են ավելի հավասարազոր մոտեցման տարածմանը որոշ ոլորտներում։

- Հարաբերությունների կառուցման գործում հայերը գերադասում են անձնական կապերն ու վստահությունը՝ միջանձնային շփումը դիտարկելով իբրև ավելի կարևոր գործոն, քան աշխատանքի որակը։ Այս մոտեցումն արտացոլվում է ինչպես գործնական, այնպես էլ սոցիալական հարաբերություններում, որտեղ գործընկերության հիմքում հաճախ դրվում են ոչ միայն մասնագիտական հմտությունները, այլև անձնական փոխըմբռնումն ու վստահության զգացումը։
- Ժամանակի ընկալման առումով հայերն հակված են ավելի ճկուն մոտեցման՝ հաշվի առնելով ոչ միայն սահմանված ժամանակացույցը, այլև իրավիճակի պահանջները։ Հանդիպումները կարող են ձգվել նախատեսվածից երկար, հատկապես երբ քննարկման թեման առանցքային է կամ այն հնարավորություն է ընձեռում ամրապնդելու գործնական կամ ընկերական կապերը։ Այս մոտեցումը տարբերվում է ավելի խիստ ժամանակային սահմանափակումներ ունեցող մշակույթներից, որտեղ արդյունավետությունն ու ֆիքսված գրաֆիկը գերակա նշանակություն ունեն։

Հետազոտության անբաժանելի մասն էր կազմում մշակութային բազմազանության համեմատական վերլուծությունը, որը հնարավորություն տվեց հայկական վարքագծի յուրահատկությունները դիտարկել գլոբալ հարթությունում։ Քննարկման առանցքում էին ինչպես խոսքի ուղղակի և անուղղակի արտահայտման ձևերը, այնպես էլ անհամաձայնության և քննադատության մշակութային նրբությունները։ Մյուս սանդղակների հետ համադրված՝ այս կատեգորիաները ձևավորեցին միասնական և փոխկապակցված ամբողջություն, որտեղ յուրաքանչյուր

սանդղակի տվյալները փոխլրացնում և պայմանավորում էին մյուսները՝ ապահովելով մշակութային երևույթների համալիր ըմբռնումը։ Այս հարցերի խորքային ուսումնասիրությունն առանձնահատուկ կարևորություն է ներկայացնում միջմշակութային երկխոսության համար, քանզի այն թույլ է տալիս հասկանալ հայկական մշակութային դաշտի դինամիկան և դրա ազդեցությունը տարատեսակ միջավայրերում։

Հետազոտությունն հիմնված էր բազմակողմանի վերլուծության վրա, որն ընդգրկում էր սոցիալական, հոգեբանական և կառավարման տեսությունների համադրություն։ Մշակութային նորմերի, սոցիալական հարաբերությունների կառուցման և որոշումների կայացման գործընթացների համակողմանի ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ հայկական մշակույթը համատեղում է ավանդական և ժամանակակից արժեքներ՝ ստեղծելով յուրահատուկ մշակութային կառուցվածք։

Փաստերի համադրման միջոցով վերլուծվեցին հայերի կողմից ընտրված առաջնորդման և վստահության ձևավորման մեթոդները։ Հայկական մշակույթում հիերարխիկ կառավարման մոդելը և անձնական հարաբերությունների առաջնայնությունը շարունակում են մեծ դեր ունենալ թե՛ սոցիալական, թե՛ մասնագիտական միջավայրում։ Այս մոդելը կարևոր ազդեցություն ունի աշխատանքի կազմակերպման, բանակցություններ վարելու և որոշումների կայացման վրա, ինչը դարձնում է մշակութային ուսումնասիրություններն հատկապես արժեքավոր գործարար և միջազգային հարաբերությունների համատեքստում։

Ընդհանուր առմամբ, հետազոտությունն ապացուցեց, որ հայկական մշակույթը դինամիկ և բարդ համակարգ է, որը ձևավորվել է պատմական, սոցիալական և տնտեսական գործոնների ազդեցությամբ։ Սույն հետազոտությունն ունի կիրառական նշանակություն՝ ինչպես հայ հասարակության ներսում հաղորդակցման գործընթացների ըմբռնման, այնպես էլ միջմշակութային փոխգործակցության արդյունավետության բարձրացման համար։

Այն ընդգծեց մշակութային հետազոտությունների կարևորությունը՝ նպաստելով ավելի խորը գիտակցմանը, թե ինչպես են ազգային արժեքները և հասարակական նորմերը ձևավորում մարդկանց (աշխատանքի համատեքստում՝ հայերի) վարքագիծը։

Եվ վերջում, հարկ է նշել, որ այս ծավալուն հետազոտությունը, ըստ էության, միջմշակութային հաղորդակցության արդյունավետության բարձրացմանը և փոխադարձ ըմբռնման խթանմանը միտված գործնական ուղեցույցի նշանակություն ունի։ Սույն աշխատանքի արդյունքները կարող են հիմք հանդիսանալ տարբեր մշակույթների ներկայացուցիչների միջև կառուցողական երկխոսության և համագործակցության զարգացման համար։ Միևնույն ժամանակ, պետք է ընդգծել այս թեմայի հետագա խորն ուսումնասիրությունների անհրաժեշտությունը, քանզի միջմշակութային փոխգործակցության արդիականությունը և կարևորությունը մեր օրերում աներկբա է և պահանջում է շարունակական հետազոտական ջանքեր՝ ավելի կայուն, ներառական և փոխադարձաբար հասկանալի միջավայր կառուցելու համար։

Երախտագիտության խոսք

Մեր խորին երախտագիտությունն ենք հայտնում «Մշակութային տարբերություններն հուզական դրսևորումներում. հայեր» հետազոտական աշխատանքի գրախոս, ՀՀ ԳԱԱ Հնագիտության և ազգագրության ինստիտուտի Սոցիալական գործընթացների և ինստիտուտների մարդաբանության բաժնի ավագ լաբորանտ Լուսինե Անգելուշին՝ աշխատանքը գրախոսելու պատրաստակամության, հատկացված ժամանակի, մասնագիտական արժեքավոր ու անգնահատելի աջակցության համար:

Ցանկանում ենք ներքոհիշյալ անձանց առանձնահատուկ շնորհակալություն հայտնել հետազոտական աշխատանքի շրջանակներում ցուցաբերած կարևոր աջակցության և զգալի ներդրման համար.

- Նարեկ Ավագյանին, ք. Վանաձոր, Լոռու տարածաշրջանային պետական քոլեջ, 1-ին կուրսի ուսանող,
- Կարինե Գոմցյանին, «Մխիթար Սեբաստացի» կրթահամալիրի 2023-2024 ուսումնական տարվա շրջանավարտ,
- Աշոտ Տիգրանյանին, «Մխիթար Սեբաստացի» կրթահամալիրի ավագ դպրոց-հետազոտական վարժարանի պատմության և հասարակագիտության դասավանդող, հետազոտական աշխատանքի ղեկավար,
- Լուսինե Ալեքսանյանին, «Մխիթար Սեբաստացի» կրթահամալիրի մանկավարժության կենտրոնի ղեկավար, Քոլեջի դասավանդող,
- Միհրան Գալստյանին, ՀՀ ԳԱԱ Հնագիտության և ազգագրության ինստիտուտի Սոցիալական գործընթացների և ինստիտուտների մարդաբանության բաժնի ղեկավար, պ.գ.դ.,
- Աղասի Թադևոսյանին, ՀՀ ԳԱԱ Հնագիտության և ազգագրության ինստիտուտի Ազգագրության բաժնի առաջատար գիտաշխատող, պ.գ.թ.:

Գրականության ցանկ

1. Marjorie, M. Ontario 2006, *Cultural Differences*, University of Victoria, https://www.uvic.ca/research/centres/globalstudies/assets/docs/publications/Cultural-Differences_Mitchell.pdf
2. Freitas G., & Hullat L. 2022, *Cultural Differences*, StudySmarter, https://www.studysmarter.co.uk/explanations/human-geography/cultural-geography/cultural-differences/
3. Mighty Recruiter, n.d., *Cultural Differences*, https://www.mightyrecruiter.com/recruiter-guide/hiring-glossary-a-to-z/cultural-differences/
4. Գոմցյան Կ., Մշակութային տարբերություններն էմոցիոնալ դրսևորումներում, Երևան 2024, https://karingomcyan.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/05/d584d5b7d5a1d5afd5b8d682d5a9d5a1d5b5d5abd5b6-d5bfd5a1d680d5a2d5a5d680d5b8d682d5a9d5b5d5b8d682d5b6d5b6d5a5d680d5b6-d5a7d5b4d5b8d681d5abd5b8d5b6d5a1d5ac-d5a4d680d5bdd687d5b8d680d5b8d682d5b-4.pdf
5. AllVoices, n.d., *What are Cultural Differences? Understanding Cultural Differences*, https://www.allvoices.co/glossary/cultural-differences#:~:text=Cultural%20differences%20refer%20to%20the,inclusive%20and%20diverse%20work%20environment
6. Spencer-Oatey, H., 2012, *What is culture? A compilation of quotations.* GlobalPAD Core Concepts. https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad-rip/openhouse/interculturalskills_old/core_concept_compilations/global_pad_-_what_is_culture.pdf
7. Britannica, White L. A., n.d., *Culture*, https://www.britannica.com/topic/culture
8. Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2018, Scarantino A., *Emotion*, https://plato.stanford.edu/entries/emotion/
9. Verywellmind, 2023, Cherry K., *Emotions and Types of Emotional Responses: The three key elements that make up emotion*, https://www.verywellmind.com/what-are-emotions-2795178
10. American Psychological Association, n.d., *Emotions*, https://www.apa.org/topics/emotions
11. ModernRecovery, 2023, *Emotional Expression: Definition, Benefits, and Techniques*, https://modernrecoveryservices.com/wellness/coping/skills/emotional/emotional-expression/
12. LibreTexts-Social Sciences, n.d., *Influences on Emotional Expression*, https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Communication/Interpersonal_Communicatio

n/Interpersonal_Communication%3A_Context_and_Connection-OERI/07%3A_Emotions/7.03%3A_Influences_on_Emotional_Expression
13. IDRInstitute. Intercultural Development Research, 2013, Milton J. Bennett, *Intercultural Communication*, https://www.idrinstitute.org/resources/intercultural-communication/
14. Middlebury Language Schools, 2023, *Language Learning: Why Is Intercultural Communication Important?*, https://www.middlebury.edu/language-schools/blog/language-learning-why-intercultural-communication-important#:~:text=The%20capacity%20to%20communicate%20with,%2C%20social%20norms%2C%20and%20habits
15. School of Meaningful Experiences, 2023, *What is Intercultural Communication and Why is it Important?*, https://www.some.education/blog/what-is-intercultural-communication-and-why-is-it-important
16. European Commission, n.d., *Multiculturalism termine*, https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/european-migration-network-emn/emn-asylum-and-migration-glossary/glossary/multiculturalism_en
17. Openup, 2024, Nooteboom M., *How to Navigate Cultural Differences as a Manager*, https://openup.com/blog/how-to-navigate-cultural-differences/
18. Академик, н. д., Т. Александер, *Культурные различия (cultural differences),* https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_psychology/422/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D1%8B%D0%B5
19. Հայաստանի Հանրապետության «Ընտանիքի մասին» օրենք, ընդունված՝ 2004թ., https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=66138
20. HelpfulProfessor, 2023, Gabunia T., & Drew C., *15 Cultural Differences Examples*, https://helpfulprofessor.com/cultural-differences-examples/
21. ResearchGate, 1998, Diane H. Sonnenwald, & Parma M., et al., *Analyzing and understanding cultural differences: experiences from education in Library and Information Studies*, https://www.researchgate.net/publication/28805145_Analyzing_and_understanding_cultural_differences_experiences_from_education_in_Library_and_Information_Studies
22. HULT. International Business School, 2019, Reynolds K., *13 benefits and challenges of cultural diversity in the workplace*, https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/
23. Queensland Government, 2024, *Benefits of cultural diversity and addressing racism in the workplace*, https://www.business.qld.gov.au/running-business/employing/culturally-safe-workplaces/cultural-diversity
24. American Psychological Association, 2008, Masuda, T., Ellsworth, P. C., Mesquita, B., et al., *Placing the face in context: Cultural differences in the perception of facial emotion.* https://psycnet.apa.org/record/2008-01768-001

25. National Library of Medicine, 2013, Engelmann J. B., & Pogosyan M., *Emotion perception across cultures: the role of cognitive mechanisms*, https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3594765/#d34e4119
26. White G., 2003, *The Anthropology of Emotion*: *The Cultural and Social Construction of Emotion: Emotion and Ethnopsychological Understanding*, https://www.researchgate.net/publication/234147581_The_Anthropology_of_Emotion
27. Paul Ekman Group, n.d., *Cultural differences in emotional expressions*, https://www.paulekman.com/blog/cultural-differences-in-emotional-expressions/
28. Նալչաջյան Ա., Էթնիկական մանկավարժություն, Պրակ երկրորդ, Երևան 2002, *«Հայոց էթնոգենետիկ առասպելի ազգային-մանկավարժական արժեքը»*, http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2017/12/nalchajyan.pdf
29. Armenian Geographic, n.d., *Ethnic Features of Armenians*, https://www.armgeo.am/en/armenian-ethnicity/
30. LifeinArmenia, 2024, Gishian K., *How Good Is Armenia for Digital Nomads?*, https://lifeinarmenia.com/blog/f/how-armenian-culture-impacts-workplace-dynamics
31. Meyer E., 2014, *The Culture Map. Breaking through the invisible boundaries of global business*, https://psv4.userapi.com/s/v1/d/yOXJUqDnLpeLruhI2XZInu-K_BbECNuesk2okQLx5y5ISB7xtlvFDD741ryZp3PgDBl9iwv-vlPYpH1bh3NtUy7w7ELEdmxHFI-LsFg7Nx7qawXf/Erin_Meyer_-_The_culture_map.pdf
32. Internet Archive, 2014, Meyer E., *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*, https://archive.org/details/culturemapbreaki0000meye/page/n7/mode/2up
33. Study.com, n.d., Weinstein S., Kennedy S., *Globe Project | Purpose, Behavior & Examples*, https://study.com/academy/lesson/the-globe-project-definition-impact.html