




გენდერული ჰომოგენურობის გავლენა ორგანიზაციულ დინამიკასა და გუნდურ ეფექტურობაზე: თეორიული ანალიზი

The Impact of Gender Homogeneity on Organizational Dynamics and Team Effectiveness: A Theoretical Analysis

 <https://doi.org/10.52340/healthecosoc.2026.10.02.4>

ეთერ ჩორგოლაშვილი^{1a}

Eter Chorgolashvili^{1a*}

¹ School of Business, Caucasus University, Tbilisi, Georgia

¹ ბიზნესის სკოლა, კავკასიის უნივერსიტეტი, თბილისი, საქართველო

^a e_chorgolashvili@cu.edu.ge

აბსტრაქტი

შესავალი: თანამედროვე ორგანიზაციულ გარემოში გენდერული ჰომოგენურობა კვლავ რჩება მწვავე გამოწვევად, რაც ხშირად, სტრუქტურული სეგრეგაციითაა განპირობებული. მიუხედავად ინკლუზიურობისკენ მიმართული ტენდენციებისა, გარკვეული სექტორები კვლავ განიცდიან გენდერულ დისბალანსს, რაც პირდაპირ აისახება გუნდურ დინამიკასა და საერთო პროდუქტიულობაზე.

მეთოდოლოგია: წინამდებარე ნაშრომი ეფუძნება სისტემურ ლიტერატურულ მიმოხილვასა და თეორიული ჩარჩოების ანალიზს. კვლევის პროცესში გაანალიზდა გუნდური მუშაობის, ორგანიზაციული ქცევისა და სოციალური ფსიქოლოგიის სფეროში არსებული ფუნდამენტური კვლევები, რათა გამოვლენილიყო გენდერულად ჰომოგენური გუნდების ფუნქციონირების თავისებურებები.

შედეგები: თეორიულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ გენდერული ჰომოგენურობა ქმნის სოციალურ და კოგნიტურ ბარიერებს. კერძოდ, ჰომოგენურ გუნდებში ვლინდება „ჯგუფური აზროვნების“ (Groupthink) მაღალი რისკი, ხოლო გენდერული სეგრეგაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე – „მასკულიზირებული შეჯიბრის კულტურა“ (MCC) მამაკაცებით დაკომპლექტებულ და „რელაციური აგრესია“ ქალებით დაკომპლექტებულ ჯგუფებში. ეს მოდელები ამცირებს ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას, თრგუნავს განსხვავებულ აზრს და აფერხებს ინოვაციურ პროცესებს.

დასკვნა: ნაშრომი ადასტურებს, რომ გენდერული დივერსიფიკაცია ორგანიზაციული ეფექტურობის სტრატეგიული გარანტიაა. აუცილებელია, რომ ორგანიზაციებმა ტოკენიზმის პრაქტიკა ჩაანაცვლონ სტრუქტურული ინტერვენციებით, როგორცაა ანონიმური გამომხატველების მექანიზმები, განსხვავებული აზრის „ადვოკატი“ როლის დანერგვა და ინკლუზიური რეკრუტირების პოლიტიკა.

საკვანძო სიტყვები: გენდერული ჰომოგენურობა; გუნდური ეფექტურობა; ჯგუფური აზროვნება; მასკულიზირებული შეჯიბრის კულტურა; ორგანიზაციული დინამიკა.



რეკომენდირებული ციტირება: ეთერ ჩორგოლაშვილი (2026). გენდერული ჰომოგენურობის გავლენა ორგანიზაციულ დინამიკასა და გუნდურ ეფექტურობაზე: თეორიული ანალიზი. ჯანდაცვის პოლიტიკა, ეკონომიკა და სოციოლოგია, 10 (2). DOI: <https://doi.org/10.52340/healthecosoc.2026.10.02.4>

Abstract

Introduction: In the contemporary organizational environment, gender homogeneity remains a persistent challenge, often stemming from structural segregation. Despite trends towards inclusivity, certain sectors continue to experience gender imbalances, which directly affect team dynamics and overall productivity. **Methodology:** This paper relies on a systematic literature review and an analysis of theoretical frameworks. The study synthesizes fundamental research in team performance, organizational behavior, and social psychology to identify the functional characteristics of gender-homogeneous teams. **Results:** The theoretical analysis demonstrates that gender homogeneity creates significant social and cognitive barriers. Specifically, homogeneous teams exhibit a high risk of "groupthink." Depending on the gender composition, specific toxic models emerge: "Masculinity Contest Culture" (MCC) in male-dominated teams and "relational aggression" in female-dominated groups. These patterns reduce psychological safety, suppress dissenting opinions, and hinder innovation. **Conclusion:** The paper confirms that gender diversification is a strategic prerequisite for organizational effectiveness. The author emphasizes the necessity for organizations to replace tokenism with structural interventions, such as implementing whistleblowing mechanisms, institutionalizing the role of a "devil's advocate," and adopting inclusive recruitment policies.

Keywords: Gender homogeneity; Team effectiveness; Groupthink; Masculinity Contest Culture; Organizational dynamics.

Recommended Citation: Eter Chorgolashvili (2026). The Impact of Gender Homogeneity on Organizational Dynamics and Team Effectiveness: A Theoretical Analysis. Health Policy, Economics and Sociology, 10(2). <https://doi.org/10.52340/healthecosoc.2026.10.02.4>.

შესავალი

თანამედროვე ბიზნესეკოსისტემაში გუნდების ეფექტურობა აღარ განიხილება მხოლოდ ტექნიკური უნარების ერთობლიობად; იგი პირდაპირ არის დაკავშირებული გუნდის სოციალურ დინამიკასა და სტრუქტურულ არქიტექტურასთან. მიუხედავად იმისა, რომ დასავლურ კორპორაციულ კულტურაში ინკლუზიურობა სტანდარტად იქცა, გენდერული ჰომოგენურობის საკითხი კვლავ აქტუალურ გამოწვევად რჩება. საქართველოში ეს თემა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შრომის ბაზრის სეგმენტაციის გამო, სადაც გარკვეული სექტორები ბუნებრივად იხრებიან ერთი გენდერისკენ, რაც თავისებურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებზე.

არსებული აკადემიური ლიტერატურა ძირითადად ფოკუსირებულია მრავალფეროვნების ზოგად სარგებელზე ან კოგნიტურ მრავალფეროვნებაზე, როგორც ინოვაციის წყაროზე. თუმცა, გენდერული ჰომოგენურობის შიდა ჯგუფური მექანიზმები ნაკლებადაა სისტემატიზებული.

წინამდებარე ნაშრომის მიზანია, გაანალიზოს ის ფარული პროცესები, რომლებიც გენდერულად ჰომოგენურ გუნდებში აქტიურდება და გავლენას ახდენს მათ ეფექტურობაზე. ნაშრომი პასუხს სცემს კითხვებს იმ სოციალური და კოგნიტური მექანიზმების შესახებ, რომლებიც ქმნიან ჰომოგენური გუნდების სპეციფიკურ გარემოს და განიხილავს გენდერული დივერსიფიკაციის პოტენციურ პრევენციულ როლს.

მეთოდოლოგია

წინამდებარე ნაშრომის კვლევითი დიზაინი ეფუძნება სისტემური ლიტერატურის მიმოხილვის მეთოდს. კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა თვისებრივი კვლევის მეთოდი და მეორადი მონაცემების ანალიზი, რაც მოიცავდა შემდეგ ეტაპებს:

თეორიული ჩარჩოს განსაზღვრა: გუნდური დინამიკის, ჰომოგენურობისა და მრავალფეროვნების შესახებ არსებული ფუნდამენტური თეორიების (მაგ. ბირნის „მსგავსების მიზიდულობის პარადიგმა“, ჯენისის „ჯგუფური აზროვნების“ კონცეფცია) კრიტიკული ანალიზი, რაც უზრუნველყოფს კვლევის თეორიულ სიმყარეს.

ემპირიული მონაცემების სინთეზი: საერთაშორისო ორგანიზაციების (OECD, World Bank, WHO) და ადგილობრივი უწყებების (საქსტატი, საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო) სტატისტიკური მონაცემების შესწავლა. აღნიშნული მონაცემების ანალიზი მიზნად ისახავდა შრომის ბაზარზე არსებული გენდერული სეგრეგაციის მასშტაბების იდენტიფიცირებას და შესაბამისი კონტექსტის შექმნას.

შედარებითი ანალიზი: კვლევა ფოკუსირდება ჰომოგენური გუნდების სოციალური და კოგნიტური მექანიზმების დეტალურ განხილვაზე, კერძოდ, „მასკულინური შეჯიბრის კულტურის“ (MCC) და „რელაციური აგრესიის“ მოდელების გამოვლენაზე, რაც საშუალებას იძლევა, განისაზღვროს მათი გავლენა გუნდურ ეფექტურობაზე.

კვლევის შედეგად მოხდა თეორიული ცოდნისა და პრაქტიკული მონაცემების ინტეგრაცია, რათა შემუშავებულიყო პრევენციული მიდგომები და რეკომენდაციები გენდერულად ჰომოგენური გუნდების ფორმირების რისკების შესამცირებლად.

ლიტერატურის მიმოხილვა

ჰომოგენურობის თეორიული პრინციპები

რობინსისა და ჯაჯის (2009) თანახმად, ორგანიზაციული გუნდები წარმოადგენენ ურთიერთდამოკიდებულ ინდივიდთა გაერთიანებას, რომლებიც საერთო მიზნის მისაღწევად თანამშრომლობენ. გუნდები შეიძლება იყოს ფორმალური, ანუ ორგანიზაციის მიერ შედგენილი, რომელსაც განსაზღვრული სამუშაო მიზნები აქვთ. არაფორმალური გუნდები კი, ყალიბდება ორგანიზაციული სტრუქტურების მიღმა, სოციალური საჭიროების დასაკმაყოფილებლად.

გუნდური მუშაობის კონტექსტში, ჰომოგენურობა გულისხმობს ჯგუფს, რომლის წევრები დემოგრაფიული, პროფესიული, კულტურული თუ კოგნიტური მახასიათებლებით ერთმანეთს ჰგვანან. ბირნის (1971) „მსგავსების მიზიდულობის პარადიგმა“ ხსნის, თუ რატომ მიისწრაფვიან ინდივიდები ერთგვაროვანი ჯგუფებისკენ, მსგავსება ამცირებს კომუნიკაციურ ბარიერებს და ზრდის სოციალურ ინტეგრაციას.

უილიამსი და ო'რაილი (1998) აღნიშნავენ, რომ ჰომოგენური გუნდები ხშირად ხასიათდებიან უფრო მაღალი სოციალური ინტეგრაციითა და ემოციური კონფლიქტის დაბალი მაჩვენებლით. ასეთი გუნდები სწრაფად აღწევენ კონსენსუსს, რაც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია რუტინული ამოცანების შესრულებისას. თუმცა ამ „ფსიქოლოგიურმა კომფორტმა“ შესაძლოა გუნდს სტაგნაციისკენ უბიძგოს.

როგორც აღვნიშნეთ, ჰომოგენურ გუნდებში ადამიანებს უმარტივებთ მუშაობა, ერთმანეთთან დაბალი ბარიერების მქონე კომუნიკაციის გამო. თუმცა, მათი ეფექტურობა შეიძლება დაზარალებდეს, თუ მათი კოლექტიური ჩვევები, გამოცდილება და შესაძლებლობები არ შეესაბამება შესასრულებელ დავალებას (ფარესაშვილი და ქეშელაშვილი, 2010).

ჰეტეროგენურობა, ანუ მრავალფეროვნება, აღწერს გუნდს, რომელიც დაკომპლექტებულია რადიკალურად განსხვავებული დემოგრაფიული მონაცემების, გამოცდილებისა და კოგნიტური სტილის მქონე ინდივიდებისგან. მსგავსი ტიპის ჯგუფებში უფრო მაღალია იმის ალბათობა, რომ ჰომოგენური გუნდებისგან განსხვავებით, ფლობდნენ მრავალფეროვან კომპეტენციებს და პრობლემის გადაჭრის გზის ფართო სპექტრს. თუმცა, აღნიშნული მრავალფეროვნება ხშირად ქმნის დაბრკოლებებს ინფორმაციის მიმოცვლის, თავის დამკვიდრების და პრობლემის გამოვლენის პროცესში, რასაც გუნდის წევრები პიროვნებათშორის კონფლიქტებამდე მიჰყავს.

აღნიშნულ ნაშრომში, ჰომოგენურობასა და ჰეტეროგენურობას განვიხილავთ უშუალოდ გენდერულ ჭრილში და გუნდების ეფექტურობის შეფასებისას, ვკონცენტრირდებით მათ შემადგენლობაში მდებარეობითი ან/და მამრობითი სქესის სიმრავლეზე.

კოგნიტიური ბარიერები და ჯგუფური აზროვნება

ჰომოგენურ ჯგუფებში ინტელექტუალური ერთფეროვნება ხელს უწყობს „ჯგუფური აზროვნების“ (Groupthink) ფენომენის ჩამოყალიბებას. ჯენისი (1972, 1982) განსაზღვრავს ამ პროცესს, როგორც მდგომარეობას, სადაც გუნდის ერთიანობის შენარჩუნების სურვილი რეალისტური ალტერნატივების შეფასების მოტივაციას გადაწონის. მსგავსი სტრუქტურის მქონე ჯგუფებში ვლინდება „თვითცენზურა“ და „ბრმა ზონები“, რაც, ფილიპსის (2014) მიხედვით, აფერხებს კრიტიკული კითხვების დასმას. კონფორმიზმის ფსიქოლოგიური ზეწოლა, რაც აღწერილია ემის (1956) და დოიჩისა და ჯერარდის (1955) კვლევებში, ჰომოგენურ გუნდებში უფრო ინტენსიურია, რადგან ინდივიდები საკუთარ განსხვავებულ პოზიციას ლოიალობის ნაკლებობად ან ჰარმონიის დარღვევად აღიქვამენ (ნემეთი, 2018).

გენდერულად სეგრეგირებული პროფესიები

გენდერულად დისბალანსირებული პროფესიული გუნდები, სადაც ერთი სქესი რაოდენობრივად დომინირებს, გავრცელებულია ისეთ სფეროებში, როგორცაა STEM (მეცნიერება, ტექნოლოგია, ინჟინერია, მათემატიკა), ჯანდაცვა, ძალოვანი სტრუქტურები და ბიზნესი.

OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development)-ის 2023-წლის რეპორტის მიხედვით, ქალები კვლავ ნაკლებად არიან წარმოდგენილი STEM-თან დაკავშირებულ სფეროებში და ეს აისახება შრომის ბაზარზეც.

მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციის (WHO) მონაცემებით, 2020 წელს ჯანდაცვის სექტორში მუშაკების 67.2% ქალი იყო, რაც ამ სფეროს გენდერულად დისბალანსირებულად წარმოაჩენს.

მსოფლიო ბანკი (World Bank) კი, პირდაპირ აღწერს გენდერულად განპირობებულ დასაქმებულთა სეგრეგაციას, როგორც ქალებისა და კაცების განაწილების უთანასწორობას სხვადასხვა სექტორსა და პროფესიულ ტიპებში, რაც პირდაპირაა დაკავშირებული შესრულებული სამუშაოს ხარისხთან, ანაზღაურებასთან და კარიერულ განვითარებასთან.

საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს 2025 წლის მეორე კვარტლის მონაცემებით, სტრუქტურაში სულ დასაქმებული 21.372 თანამშრომლიდან, მხოლოდ 4022 მათგანია ქალი. ასევე, 762 მაღალი თანამდებობის მქონე თანამშრომლიდან, 46 თანამშრომელია ქალი.

მამაკაცების მიერ დომინირებულ სფეროებში, როგორცაა STEM და ძალოვანი სტრუქტურები, ქალები ხშირად აწყდებიან კულტურულ შეუსაბამობას, გუნდთან ადაპტაციის მიმართ ნაკლებ ნდობასა და იდენტიფიკაციის გაძლიერებულ კონფლიქტს, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს გუნდთან ნაკლები იდენტიფიკაცია და სამსახურის მიტოვების სურვილი (მარტინი, ბარნარდი, 2013).

საპირისპიროდ, ქალების მიერ დომინირებულ პროფესიებში, როგორცაა საექთნო საქმე და განათლების სფერო, ასევე ვლინდება მყარი გენდერული იერარქიები, რაც რაოდენობრივი უპირატესობის მიუხედავად, ზღუდავს ძალაუფლებას.

საქართველოში სტატისტიკური მონაცემები აჩვენებს გენდერულ სეგრეგაციას განათლებაშიც, რაც ხშირად სტერეოტიპებითაა განპირობებული. პროფესიული არჩევანის გაკეთებისას, ქალები უფრო იხრებიან სოციალურ მეცნიერებებზე, ხოლო მამაკაცები - ტექნიკურ სფეროებზე.

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით, 2024-2025 სასწავლო წლის დასაწყისისთვის, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ქალ სტუდენტთა ყველაზე მეტი, 38% სოციალური მეცნიერებების, ბიზნესისა და სამართლის პროგრამაზე, ყველაზე ნაკლები - 3% კი, საინჟინრო, დამამუშავებელ და სამშენებლო დარგებზე სწავლობდა.

შესაბამისად, აღნიშნული არჩევანი საბოლოოდ ისახება შრომითი ბაზრის მოცემულობაზე და ქმნის ისეთ გარემოებებს, რომლებიც განაპირობებს კონკრეტული სქესის დომინირებით გამორჩეული პროფესიული გუნდების ფორმირებას.

გენდერულად ჰომოგენური გუნდების ფორმირება, რაც, როგორც აღვნიშნეთ, ხშირად ადრეულ საგანმანათლებლო ეტაპზე დაწყებული სეგრეგაციის შედეგია, ქმნის სპეციფიკურ ორგანიზაციულ გარემოს - ყალიბდება ისეთი ფორმალური გუნდები, რომლებიც გადახრილნი არიან გენდერული ჰომოგენურობისკენ.

ჰომოგენური გუნდების გამოწვევები

კრიტიკული აზროვნების დეფიციტი - Groupthink

ჰომოგენურ გუნდებში წევრები ზედმეტად ენდობიან ერთმანეთს, რაც კრიტიკული აზროვნების დეფიციტს იწვევს (ჯენისი, 1972). ისინი უფრო მეტად არიან მიდრეკილნი დაეთანხმონ უმრავლესობის აზრს, რათა შეინარჩუნონ სოციალური კომფორტი.

ჯგუფური აზროვნება წარმოიშობა სწორედ მაშინ, როდესაც გუნდის ერთიანობის შენარჩუნების სურვილი გადაწონის რეალისტური ალტერნატივების შეფასების მოტივაციას (ჯენისი, 1982).

ირვინ ლ. ჯენისის მიხედვით, (ჯენისი, 1972), ნებისმიერი მცირე, შეკრული ჯგუფის წევრებს აქვთ ტენდენცია, შეინარჩუნონ გუნდური სულისკვეთება (esprit de corps) იმით, რომ არაცნობიერად ავითარებენ საერთო ილუზიებსა და მათთან დაკავშირებულ ნორმებს, რაც ხელს უშლის კრიტიკულ აზროვნებას და რეალობის ობიექტურ შეფასებას.

ჰომოგენურ გუნდებში, წევრებს აქვთ საერთო „ბრმა ზონები“ (ფილიპსი, 2014). ვინაიდან მათი აღქმის ჩარჩოები მსგავსია, ისინი ნაკლებად სვამენ „უხერხულ“ კითხვებს, რადგან ქვეცნობიერად თვლიან, რომ ყველამ ისედაც იცის პასუხი და სუბიექტური აზრის გამოხატვის საჭიროება არა თუ აღარ დგას, შესაძლოა, საფრთხესაც უქმნიდეს სოციალურ კომფორტს.

შესაბამისად, ჰომოგენური ჯგუფები ხშირად განიცდიან „თვითცენზურას“ (ჯენისი, 1972). წევრი, რომელიც ხედავს პოტენციურ საფრთხეს, დუმს, რათა არ დაარღვიოს ჯგუფის ჰარმონია. ეს იწვევს ილუზიას, რომ გუნდის გადაწყვეტილება ერთსულოვანი და შესაბამისად, უზადოა.

ჰომოგენურ გარემოში კომუნიკაცია ხშირად ეფუძნება გამარტივებულ სოციალურ კოდებს. სტერეოტიპული კომუნიკაციის დროს, ინფორმაცია იფილტრება წინასწარი განწყობების საფუძველზე, რაც იწვევს როლების ფიქსაციას და ინდივიდუალური კომპეტენციების იგნორირებას. ეს პროცესი ამცირებს ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას და ხელს უშლის განსხვავებული პერსპექტივების გაჟღერებას.

ამგვარად, გენდერულად ჰომოგენური გუნდების მახასიათებლები, როგორცაა სტერეოტიპული კომუნიკაცია, საერთო ჩარჩოების არსებობა, ჯგუფური აზროვნება - საბოლოოდ, ისახება გუნდის უნარზე, შექმნან ინოვაცია, დანერგონ სიახლეები როგორც გუნდის შიგნით, ასევე მის გარეთ და გარე მითითებების გარეშე, ფეხი აუწყონ ორგანიზაციის განვითარების ტემპს.

გენდერული ჰომოგენურობის სპეციფიკური მოდელები

გენდერულად ჰომოგენური გუნდების კვლევისას, მნიშვნელოვანია, იმ სპეციფიკური მოდელების გაანალიზება, რომლებიც მხოლოდ ერთი სქესისგან დაკომპლექტებულ გარემოში ყალიბდება. ეს მოდელები ხშირად განსაზღვრავენ გუნდის შიდა იერარქიას, კომუნიკაციის სტილსა და კონფლიქტების მართვის მეთოდებს.

მასკულინური კულტურა: დომინანტობა და ჰიპერკონკურენცია კაცებით დაკომპლექტებულ გუნდებში.

მხოლოდ კაცებისგან დაკომპლექტებულ გუნდებში ხშირად ყალიბდება ე.წ. „მასკულინური შეჯიბრის კულტურა“ (Masculinity Contest Culture - MCC). ეს არის გარემო, სადაც სამუშაო ადგილი აღქმულია როგორც სივრცე მასკულინობის დასამტკიცებლად, წარმატება კი, გაიგივებულია დომინანტობასთან (ბერდალი და სხვები, 2018).

მასკულინური შეჯიბრის კულტურა თავს იჩენს მაშინ, როცა ინდივიდის ან ჯგუფის სტატუსი და ძალაუფლება ორგანიზაციაში დაკავშირებულია მასკულინობის მუდმივ დემონსტრირებასთან და სხვებთან შედარებით, „მასკულინობის „შეჯიბრში“ გამარჯვებასთან.

ფსიქოლოგიურად, მასკულინური შეჯიბრის კულტურას ვუყურებთ როგორც „მყიფე მამაკაცობის“ (precarious manhood) ორგანიზაციულ გამოვლინებას (ბოუსონი & ვანდელიო, 2011). ეს არის გარემო, სადაც ადამიანი მუდმივად უნდა ამტკიცებდეს საკუთარ მასკულინობას სხვების წინაშე (გლიკი და სხვები, 2018).

როგორ ამოვიცნოთ გუნდში მასკულინური შეჯიბრის კულტურის გამოხატულება?

„არავითარი სისუსტე“ - გუნდში იკრძალება ემოციების გამოხატვა, დახმარების თხოვნა ან ეჭვის შეტანა საკუთარ კომპეტენციაში. ნებისმიერი მოწყვლადობა აღქმულია როგორც სტატუსის დაკარგვა.

სამსახური, როგორც პრიორიტეტი: ლიდერობა იზომება სამუშაო საათების რაოდენობითა და პირადი ცხოვრების სრული იგნორირებით, რაც ქმნის ტოქსიკურ წნეხს გუნდის წევრებზე.

იერარქიული ბრძოლა: კომუნიკაცია ხშირად აგრესიულია და მიმართულია იერარქიაში ადგილის დასამკვიდრებლად. ეს იწვევს ჰიპერკონკურენციას, სადაც გუნდის წევრები საერთო მიზნის ნაცვლად, ერთმანეთის დაჩრდილვაზე არიან ორიენტირებულნი (მარდოკი, 2020).

როგორც ჰარტონის, შერმერჰორნის და ჰენელის (2025) უახლესი კვლევა ადასტურებს, ტოქსიკური მასკულინობა სამუშაო გარემოში, პირდაპირ არის დაკავშირებული ემოციურ შეზღუდულობასთან, თვითდამოკიდებულებასა და ექსტრემალურ თვითდამოკიდებულებასთან. ეს ნიშნავს, რომ ჰომოგენურ გუნდში წევრები თრგუნავენ ნებისმიერ ემოციას, რომელიც შეიძლება სისუსტედ აღიქმებოდეს, ხოლო ექსტრემალური თვითდამოკიდებულება ბლოკავს კოლაბორაციას - წევრი ერიდება დახმარების თხოვნას, რათა არ შელახოს ავტონომიურობის იმიჯი.

გარდა ამისა, ტოქსიკური მასკულინობა პირდაპირ კავშირშია აგრესიასა და დომინანტობასთან, ისევე, როგორც ფემინურობის თავიდან არიდებასთან, ტრადიციულ ღირებულებებსა და მტრულ სექსიზმთან (ჰარტონი და სხვები 2025). ასეთ გარემოში ყველაფერი, რაც ტრადიციულად „ფემინურად“ აღიქმება, მარგინალიზებულია, რაც გუნდს ხდის ნაკლებად მოქნილს და ორიენტირებულს მხოლოდ ძალაუფლებრივ იერარქიაზე (მარდოკი, 2020).

შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ფორმალური გუნდი, რომელსაც მსგავსი დინამიკა ახასიათებს, ყოველდღიურ სამუშაო პროცესში, საკმარისად ვერ დააპრიორიტეტებს ორგანიზაციის ამოცანების ეფექტურ შესრულებას. გარდა ამისა, გარემო აისახება გუნდის წევრების განწყობაზე, მოტივაციასა და კეთილდღეობაზე, რაც ორგანიზაციისთვის გამოიწვევს თანამშრომლების გადინების ტალღას.

რელაციური აგრესია: ქალთა გუნდების ტოქსიკური დინამიკა

ქალებით დაკომპლექტებულ ჰომოგენურ გუნდებში, ტოქსიკური დინამიკა ხშირად იღებს რელაციური აგრესიის ფორმას. განსხვავებით მასკულინური ღია აგრესიისგან, აქ დაპირისპირება უფრო დაფარული და ფსიქოლოგიურია (ქროტერსი და სხვები, 2009). რელაციური აგრესია მოიცავს სოციალურ მანიპულაციას, როგორცაა ჭორები, ჯგუფიდან გარიყვა ან ინფორმაციის მიზანმიმართული დამალვა. ვინაიდან ქალთა გუნდებში „ჰარმონია“ მაღალ ღირებულებადაა მიჩნეული, კონფლიქტი ხშირად გადადის არაპირდაპირ, პასიურაგრესიულ ფაზაში.

ჩესლერი, თავის ნაშრომში „Woman’s Inhumanity to Woman“ (2001) განიხილავს ქალების შიშს, რომ ისინი შეიძლება უარყოფილ იქნან თავიანთი გუნდის წევრების ან თანამოაზრეთა მიერ, რაც იწვევს ძლიერ მოტივაციას, თავიდან აიცილონ კოლეგების ან მეგობრების გაღიზიანება ან მათთან უთანხმოება. მსგავსი შემთხვევები, გუნდური ეფექტურობის და ინოვაციურობის კონტექსტში, აზარალებს გუნდის უნარს, შექმნან ღირებული რესურსი, ორგანიზაციის მიზნების სასარგებლოდ.

ბუნებრივი კონფორმიზმი

კონფორმიზმი არის პროცესი, როდესაც ინდივიდი საკუთარ ქცევას ან რწმენას უსაბამებს ჯგუფის ნორმებს (ეში, 1956). გენდერულად ჰომოგენურ გუნდებში კონფორმიზმის ხარისხი იზრდება, რადგან წევრებს შორის არსებული მსგავსება, ამ შემთხვევაში, საერთო სოციალური

იდენტობა, აძლიერებს ჯგუფთან მიკუთვნებულობის სურვილს. ასეთ გარემოში ნორმატიული სოციალური გავლენა - სურვილი, იყო მოწონებული და მიღებული ჯგუფის მიერ, ხშირად გადაწონის ობიექტურ მსჯელობას (დოიჩი, ჯერარდი, 1955).

როდესაც გუნდი გენდერულად ერთფეროვანია, წევრები ქვეცნობიერად აღიქვამენ ერთმანეთს, როგორც „საკუთარი ჯგუფის“ (In-group) წარმომადგენლებს, რაც ზრდის ზეწოლას ერთსულოვნებაზე. განსხვავებული აზრი ასეთ გუნდში აღქმულია არა როგორც ღირებული პერსპექტივა, არამედ როგორც ჯგუფის ჰარმონიის დარღვევა ან ლოიალობის ნაკლებობა (ჯენისი, 1982).

კონფორმიზმი ჰომოგენურ გუნდებში იწვევს ინფორმაციულ იზოლაციას, ანუ ისეთ სიტუაციას, როდესაც წევრები იმეორებენ პირველივე გაჟღერებულ აზრს და ერიდებიან საკუთარი უნიკალური მოსაზრების გაზიარებას (სასთეინი, ჰესტი, 2015). ეს განსაკუთრებით საფრთხილოა გენდერულად ჰომოგენურ გარემოში, სადაც საერთო სოციალური ფონი ისედაც ზღუდავს განსხვავებული ხედვების არსებობას. შედეგად, იქმნება კონსენსუსის ილუზია, რომელიც რეალურად მხოლოდ ჯგუფური წნეხის შედეგია (ნემეთი, 2018).

ტოკენიზმი - სიმბოლური ინკლუზიურობა

ტოკენიზმი (Tokenism) არის პრაქტიკა, როდესაც ორგანიზაცია ან სხვა ტიპის ჯგუფი იჩენს სიმბოლურ ძალისხმევას, რათა შექმნას ინკლუზიურობისა და მრავალფეროვნების შთაბეჭდილება. ეს ხდება უმცირესობის წარმომადგენელი ადამიანების, ამ შემთხვევაში, გენდერული ნიშნით მცირე რაოდენობით ჩართვით გუნდში, თუმცა, მათ არ ეძლევათ რეალური საშუალება, გავლენა ან ხმა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

მსგავს გარემოში უმცირესობის წარმომადგენლები ხშირად ხდებიან „ტოკენიზმის“ მსხვერპლნი, რაც მათ პროფესიულ იზოლაციას, ფსიქოლოგიური უსაფრთხოების განცდის შემცირებასა და თვითცენზურას განაპირობებს. შესაბამისად, გენდერული დისბალანსი არა მხოლოდ რაოდენობრივი მოცემულობაა, არამედ ძალაუფლებრივი იერარქიების შენარჩუნების ინსტრუმენტი, რომელიც ზღუდავს ინდივიდუალურ თვითგამოხატვას და აფერხებს ჯგუფის ინოვაციურობას.

ამასთანავე, როცა კაცებით დაკომპლექტებულ გუნდებში ტოკენიზმის ფორმით, ორგანიზაციები ქალ თანამშრომელს აინტეგრირებენ, თავს იჩენს „Queen Bee-ს“ ფენომენი, რაც გულისხმობს ქალ ლიდერს, რომელიც თავადვე ახდენს მამაკაცური ნორმების ასიმილაციას და შემდეგ, ეწინააღმდეგება დაქვემდებარებული ქალების წინსვლას, რათა შეინარჩუნოს სტატუსი. ეს ხდება იმიტომ, რომ ქალი ლიდერი ადაპტირდება MCC-ის ნორმებთან, გადარჩენის მიზნით. სხვა ქალები კი აღიქმებიან როგორც მისი სტატუს კონკურენტები.

„Queen Bee-ს“ ფენომენი ხშირად სწორედ ტოკენიზმის პირობებში ყვავის, სადაც სიმბოლური ინკლუზია ქმნის ხელოვნურ სიმწირეს ძალაუფლებისა და ინტელექტუალურ რესურსზე.

მაშინ, როცა ორგანიზაციები რეკრუტირებისას ან ფორმალური გუნდების შედგენისას ტოკენიზმს მიმართავენ, ხშირად ფიქრობენ, რომ ეს დაფარავს გუნდის მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიურობის საჭიროებებს, თუმცა, „ტოკენიზმი“ ან უკიდურესმა დისბალანსმა, შესაძლოა გაამწვავოს დისკრიმინაცია და უმცირესობების სოციალური და ინტელექტუალური იზოლაცია.

გენდერულად მრავალფეროვანი გუნდების მახასიათებლები

სამუშაო გარემოში გენდერული მრავალფეროვნება დაკავშირებულია მრავალ დადებით შედეგთან, მათ შორის - საერთო სამუშაო კმაყოფილების ზრდასთან, უკეთეს გადაწყვეტილებების მიღებასთან და ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაუმჯობესებასთან.

როდესაც სხვადასხვა გენდერის ადამიანები ერთად მუშაობენ, მათ მოაქვთ განსხვავებული პერსპექტივები და პრობლემების გადაჭრის სტილები, რაც ხელს უწყობს კრეატიულობასა და ინოვაციას და თანამშრომლებს აგრძნობინებს, რომ მათი იდეები დაფასებულია.

უფრო დაბალანსებული გენდერული წარმომადგენლობა ასევე დაკავშირებულია სამართლიანობისა და ინკლუზიურობის უფრო ძლიერ აღქმასთან, რაც ზრდის ჩართულობას, ამცირებს თანამშრომლების წასვლის სურვილს და შეუძლია კონფლიქტების შემცირებაც. თუმცა, ეს სარგებელი ყველაზე მეტად მაშინ ვლინდება, როდესაც გენდერულ მრავალფეროვნებას თან ახლავს ინკლუზიური პრაქტიკები. მაგალითად, თანაბარი ანაზღაურება, კარიერული წინსვლის თანაბარი შესაძლებლობები და პატივისცემაზე დაფუძნებული კულტურა. წინააღმდეგ შემთხვევაში, არასწორად მართული მრავალფეროვნება შეიძლება დაძაბულობის ან უსამართლობის აღქმის მიზეზი გახდეს, რაც სამუშაო კმაყოფილებას ამცირებს.

კოქსი და ბლეიკი (1991) ამტკიცებენ, რომ ჰეტეროგენული გუნდები სჯობნიან ჰომოგენურებს კრეატიულობის, პრობლემების კომპლექსური გადაჭრისა და სტრატეგიული მოქნილობის კუთხით. განსხვავებული აზროვნების სტილი ხელს უშლის „ჯგუფურ აზროვნების“ ჩამოყალიბებას (Groupthink), რაც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, უკეთ მოერგოს ცვალებად ბაზარს.

დასკვნა და რეკომენდაციები

ნაშრომში განხილული არგუმენტების საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ გენდერული ჰომოგენურობა სამუშაო გარემოში წარმოშობს კოგნიტურ და სოციალურ ბარიერებს, როგორცაა „ჯგუფური აზროვნება“, ემოციური შეზღუდულობა და ტოქსიკური მასკულინური თუ ფემინური დინამიკა, რაც საბოლოოდ გუნდის სტაგნაციას იწვევს. ამის საპირისპიროდ, გენდერული დივერსიფიკაცია, რომელიც გამყარებულია ინკლუზიური პრაქტიკითა და ფსიქოლოგიური უსაფრთხოების გარემოთი, ორგანიზაციას სძენს სტრატეგიულ მოქნილობას, ზრდის ინოვაციურობის ხარისხს და უზრუნველყოფს პრობლემების კომპლექსურ გადაჭრას სხვადასხვა პერსპექტივის შეჯერების გზით. შესაბამისად, გენდერული ბალანსი არა მხოლოდ ეთიკური არჩევანი, არამედ გუნდის ეფექტურობისა და კოგნიტური მდგრადობის გარანტიაა თანამედროვე ცვალებად ბაზარზე.

ამ მოცემულობის გაუმჯობესებისთვის, აუცილებელია ჩართულობის ზრდა განათლების ეტაპიდანვე და ორივე სქესის მხარეს იყოს წახალისებული სტერეოტიპულად ნაკლებად პოპულარული პროფესიები. ეს სტრატეგია, საბოლოო ჯამში, აისახება შრომითი ბაზრის რესურსზე და ორგანიზაციების მხრიდან ტოკენიზმის გამოვლინებებს ჩაანაცვლებს პროფესიონალი კადრების რეკრუტირების რეალური შესაძლებლობით.

ტოკენიზმის თავიდან ასაცილებლად, ორგანიზაციებს სჭირდებათ სტრუქტურული ცვლილებები, სიმბოლურის ნაცვლად. ამ ცვლილებისთვის, ერთ-ერთი ინსტრუმენტია Rooney Rule-ის ტიპის მიდგომა, რაც გულისხმობს მოთხოვნას, რომ ნებისმიერ გუნდში ან კანდიდატთა სიაში, სავალდებულოდ იყოს წარმოდგენილი ორივე სქესი. გარდა ამისა, მასკულინური შეჯიბრის კულტურის ან რელაციური აგრესიის ადრეული გამოვლენისთვის, კრიტიკულია, ანონიმური გამოხმაურების (Whistleblowing) მექანიზმების არსებობა და მისი გამოყენების ნორმალიზება და წახალისება, რაც შექმნის ფსიქოლოგიურად უსაფრთხო გარემოს.

ამასთანავე, Groupthink-ის წინააღმდეგ ყველაზე ეფექტური ინსტრუმენტი ჯენისის (1982) მიხედვით, სტრუქტურირებული „ადვოკატის“ (Devil's Advocate) როლია. ამ როლით წარმოდგენილია გუნდის წევრი, რომელსაც ფორმალურად ევალება განსხვავებული პოზიციის დაფიქსირება. ამ მიდგომას ამყარებს ედმონდსონის (ედმონდსონი, 1999) კვლევა ფსიქოლოგიური უსაფრთხოების შესახებ, რომელიც გვიჩვენებს, რომ გუნდები, სადაც „უხერხული კითხვების“ დასმა ნორმალიზებულია, მეტ ინოვაციას და ნაკლებ შეცდომებს აჩვენებს.

ჰომოგენურ, განსაკუთრებით მასკულინური შეჯიბრის კულტურის ტიპის გუნდებში, ამ ნორმის შემოღება მოითხოვს ლიდერის ცნობიერ ჩარევას, ვინაიდან სისტემა ემოციური გამჭვირვალობის წინააღმდეგ მუშაობს (ჰარტონი და სხვები, 2025).

შეგვიძლია საბოლოოდ დავასკვნათ, რომ მხოლოდ სისტემური მიდგომით, განათლებიდან კორპორაციულ კულტურამდე, არის შესაძლებელი ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც ინდივიდუალური პოტენციალი სრულად რეალიზდება სტერეოტიპული წნეხის გარეშე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

ფარესაშვილი, ნ., & ქეშელაშვილი, გ. (2010). ორგანიზაციული ქცევა. ნაწ.1. გამომცემლობა “უნივერსალი”, თბილისი.

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. (2024). ქალი და კაცი საქართველოში. <https://www.geostat.ge>

საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო. (2025). სტრუქტურის პერსონალის სტატისტიკა, 2025 წლის II კვარტალი. <https://info.police.ge/uploads/6627a392962ca.pdf>

Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied*, 70(9), 1–70. <https://doi.org/10.1037/h0093718>

Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422–448. <https://doi.org/10.1111/josi.12289>

Bosson, J. K., & Vandello, J. A. (2011). Precarious manhood and its links to action and aggression. *Current Directions in Psychological Science*, 20(2), 82–86. <https://doi.org/10.1177/0963721411402669>

Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press.

Chesler, P. (2001). *Woman's inhumanity to woman*. Thunder's Mouth Press/Nation Books.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>

Crothers, L. M., Lipinski, J., & Minutolo, M. C. (2009). Cliques, rumors, and gossip by the water cooler: Female bullying in the workplace. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(2), 97–110. <https://doi.org/10.1080/10887150902886423>

Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 629–636. <https://doi.org/10.1037/h0046408>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Glick, P., Berdahl, J. L., & Alonso, N. M. (2018). Development and validation of the masculinity contest culture scale. *Journal of Social Issues*, 74(3), 449–476. <https://doi.org/10.1111/josi.12280>

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.

Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Houghton Mifflin.

Martin, P. Y., & Barnard, A. (2013). The experience of women in male-dominated occupations: A constructivist grounded theory inquiry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1099>

Murdock, K. W. (2020). Toxic masculinity in the workplace: The impact on group dynamics and productivity. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.

Nemeth, C. J. (2018). *In defense of troublemakers: The power of dissent in life and business*. Basic Books.

OECD. (2023). *Gender, education and skills*. OECD iLibrary. <https://doi.org/10.1787/34680dd5-en>

Phillips, K. W. (2014, October 1). How diversity makes us smarter. *Scientific American*, 311(4), 43–47. <https://www.scientificamerican.com/article/how-diversity-makes-us-smarter/>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). Pearson/Prentice Hall.

Sunstein, C. R., & Hastie, R. (2015). *Wiser: Getting beyond groupthink to make groups smarter*. Harvard Business Review Press.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 20, pp. 77–140). Elsevier.

World Bank. (2023). *Gender equality and development*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/topic/gender>

World Health Organization. (2020). *Health workforce: Gender and health workforce statistics*. <https://www.who.int/data/gho/data/themes/topics/health-workforce>