

Доц. д-р Кристиян Хаджиев*

МУЛТИКУЛТУРНА БИЗНЕС-СРЕДА – УПРАВЛЕНСКИ ПОДХОДИ, ЦЕННОСТИ, ТЕНДЕНЦИИ И СТЕРЕОТИПИ

Изследвано е изграждането на система от процедури и подходи за управление в условията на мултикултурна бизнес-среда. Идентифицирани са тенденциите, стереотипите и въздействието на културните различия върху ценностите в работния процес. Анализирани са инструментите за оценка на предизвикателствата, пред които е изправен мениджмънтът в организацията и обществото. Фокусът е поставен върху анализа на петте детерминанти (5-D модел)¹ на Хеерт Хофстеде за измерване и сравнение на националните култури. Обоснована е тезата, че познаването на културните ценности, стереотипи и културни тенденции не е достатъчно за ефективното лидерство и управление на човешкия капитал в една мултикултурна организация. Необходимо е това знание да бъде приложено в практиката чрез различни модели на управление и методи на мотивация на хората за постигане на оптимална ефективност в работния процес. На тази базата са формулирани изводи и препоръки за повишаване ефективността на мениджмънта в мултикултурна среда.

JEL: L22; M14; M54

Съвременният мениджмънт все повече се основава на успешното транспиране на управленски умения, ценности и практики посредством корпоративните комуникации и взаимодействия на глобално ниво. По този начин културата се възприема като качествен ресурс на организацията за интензифициране на икономическата и управленската ефективност, а хармонизирането на културното разнообразие - като важна предпоставка за постигане на организационните цели.

Интензивното пазарно проникване във всички сектори на икономиката, *глобализацията* и развитието на средствата за информационно общуване изправят големите корпоративни структури и транснационални компании пред предизвикателството на промяната, свързана *не само* с новите изисквания на потребителите, с по-късия жизнен цикъл на продуктите, с технологичните новости, с политическата и икономическата нестабилност, но и с *оптималното интеркултурно взаимодействие*, межкултурната сензитивност и компетентност. Движещата сила на тези трансформационни промени са комуникационните и информационните технологии. Новите възможности за генериране и предоставяне на информация променят начина на живот, на работа и мислене. Изисква-

* Нов български университет, департамент „Бизнес администрация“, khadjiev@nbu.bg

¹ За основа на изследването е използвана теорията на Хеерт Хофстеде и неговия четири-измерен (4-D, дименсии) модел за измерване и сравнение на националните култури, към който по-късно той добавя и пето измерение (открито от Майкъл Бонд – конфуциански динамизъм). Хофстеде предлага теоретична рамка, която разкрива връзката на ценностите с националните културни различия (вж. Хофстеде, 2001.).

нията се увеличават на всяко ниво - от индивидуалното през екипното до глобалното. Безпрецедентният брой на фирмени фалити и корпоративни сливания през последните няколко години илюстрира една негативна тенденция в съвременния бизнес, която се характеризира с неспособността на редица организации в различни сектори на световната икономика да се адаптират към *динамичните промени във външната среда*. Това налага преоценка на смятани за безспорни досега системи на управление и генериране на нови отправни точки и организационни решения.

Безусловно в съвременната както глобална, така и национална икономика властват рискът и несигурността. На ниво конкретни научни изследвания настъпват процеси на еволюция на концепциите, промяна в нагласите и общоприетите истини, които водят до качествено развитие на акумулираното знание.

Необходимостта от *сравнителни изследвания* на мениджмънта в различните култури поставя нови акценти в анализа на *межкултурната бизнес-среда* и влиянието ѝ върху организацията. Ефективното управление на човешкия капитал днес е невъзможно, без то да бъде съобразено с разнообразието от културни различия, които са имплицитно представени при изпълнението на управленските функции. Мотивацията на индивидите, взаимодействията и взаимоотношенията в организационните структури от нов тип се превръщат във важни детерминанти на успеха. В социалната и организационната практика обикновеният трансфер на доказани ефективни управленски инструменти и технологии от една държава в друга много често води до пълен провал, ако не се отчитат регионалната организационна култура, националните особености и спецификата на мотивацията; различните процеси за вземане на решение; отношението на индивидите към работата, възприемането на роли, статус и нива в организацията. Основните проблеми, които възникват в организации с различен културен дискурс, са свързани с преодоляването на *етноцентризма*² и *реакциите* от културния шок.

Главната цел на изследването е да се изгради система от процедури и подходи за управление в зависимост от културното влияние на съответните страни, като се идентифицират тенденциите, стереотипите, културните особености и тяхното въздействие върху ценностите в работния процес.

Моделът на Хеерт Хофстеде за различията в националните култури - възможности и предизвикателства

В ерата на информационната (дигитална), базирана на знания икономика на XXI век бизнесът се сблъсква с нов феномен - глобализацията, която предоставя много възможности, но и поражда значителни предизвикателства. Успехът и конкурентоспособността на организациите зависят изключително

² Това е нагласа и тенденция да се оценява дадена култура единствено на основата и стандартите на собствената култура.

много от способността да се приемат културните различия и да се оползотворяват предоставяните *възможности* като:

- повишена адаптивност – голямо разнообразие от решения, свързани с обслужването на потребители и аутсорсинг; служители с различни културни ценности с индивидуален талант и уникални идеи, които обогатяват организацията и повишават нейната адаптивност и устойчивост на измененията на пазарните условия;

- диверсификация на портфолиото от предлагани услуги – разнообразието от специфични способности и опит, познанието за езика и културата предоставят възможност на организацията да обслужва потребители в целия свят;

- многообразие от гледни точки и подходи – зачитането на това многообразие дава възможност на организацията да предлага ефективни бизнес-стратегии и да повишава удовлетворението на потребителите;

- нови нива на ефективност – разработването и внедряването на система от стимули, които позволяват да се реализира потенциалът на индивида и увеличават продуктивността, печалбата и възвръщаемостта на инвестициите.

Паралелно с многото възможности възникват и редица *предизвикателства*, които произтичат от различията в националните културни измерения в една мултикултурна работна среда:

- комуникация – преодоляването на концептуалните, културните и езиковите бариери. Неефективната комуникация води до объркване, липса на екипна работа, нисък морал;

- нежелание за промяна, приемане и разбиране на различията – преодоляване на ограничените стереотипи по отношение на време и дистанцираност от всичко ново и непознато. В сферата на глобализацията адаптивността и позитивната нагласа към многообразието са в основата на успеха. Това е едно от най-сериозните предизвикателства, пред които е изправена всяка организация. Препоръчително е организациите да разработват специфични стратегии, базирани върху културните стереотипи и тенденции за оптимално ефективно използване на културните различия.

В иновативното за времето си и по своя мащаб изследване върху културните различия и тяхното влияние върху ценностите в работния процес Хеерт Хофстеде разработва инструментариум за измерване на степента на удовлетвореност на служителите от изпълняваните дейности, техните нагласи, лични цели и вярвания. На базата на получените резултати той посочва свързани с националните култури ценности, които могат да бъдат групирани в четири основни измерения: разстояние до властта, индивидуализъм срещу колективизъм, мъжественост срещу женственост, избягване на несигурността. През 1988 г. към тези четири Хофстеде и Бонд добавят и пето измерение - дългосрочна срещу краткосрочна ориентация. Всяко измерение, различията между които са заложени в националните културни ценности, се оценява по скалата от 1 до 100 (вж. табл. 1).

- разстояние до властта (голямо или малко) – свързва се с решенията на основния проблем за неравенството между хората;
- избягване на несигурността (силно или слабо) – оценка на нивото на стрес в обществото, когато е изправено пред неизвестно бъдеще;
- индивидуализъм срещу колективизъм – измерване на равнището на интеграция на индивидите в основни групи;
- мъжественост срещу женственост – фокусът е върху разделението на емоционалните роли на половете;
- дългосрочна срещу краткосрочна ориентация – умението хората и бизнеса да оптимизират своя избор, като се учат не само от миналия опит, но и използвайки съвременната информация за предвиждане на бъдещето (вж. Hofstede, 2013, p. 391).

Таблица 1

Референтни стойности на културни измерения

Измерения	Ниски стойности	Високи стойности
<i>PDI: Разстояние до властта</i> - степента на толерантност на по-слабите членове на обществото към неравномерното разпределение на властта	<ul style="list-style-type: none"> • слаба зависимост; • неравенството се минимизира • йерархията е до голяма степен за удобство • супервайзърите и екипните мениджъри са достъпни • всички трябва да имат равни права • промяната се осъществява чрез еволюция 	<ul style="list-style-type: none"> • силна зависимост • неравенството е прието • йерархията е необходима • супервайзърите и екипните мениджъри са недостъпни • привилегии имат тези, които са съпричастни към властта • промяната се осъществява чрез революция
<i>IDV: Индивидуализъм</i> - хората се интересуват само от себе си и най-близките от семейството <i>Колективизъм</i> - хората принадлежат към групи (семейства, кланове, организации), които се грижат за техните интереси в замяна на лоялност	<ul style="list-style-type: none"> • Ние-съзнание • взаимоотношенията имат приоритет пред задачите • изпълнява задълженията към семейството, групата, обществото • наказанието представлява срам 	<ul style="list-style-type: none"> • Аз-съзнание • формиране на лични мнения • изпълнява задълженията предимно към себе си • наказанието представлява загуба на себеуважението и поражда чувство на вина
<i>MAS: Мъжественост</i> - основните ценности са постиженията и успеха <i>Женственост</i> - основни ценности в обществото са грижата за другите и качеството на живот	<ul style="list-style-type: none"> • качество на живот • да служиш на другите • стремеж към консенсус • работя, за да живея • малките и бавните са красиви • симпатия към онеправданите • интуиция 	<ul style="list-style-type: none"> • амбиция за изява • необходимост от успех • тенденция към поляризация • живея, за да работя • големите и бързите са красиви • възхищение към успешните • решителност
<i>UAI: Избягване на несигурността</i> - степента на чувството за заплаха от несигурността и неяснотата и стремежът да се избягват такива ситуации	<ul style="list-style-type: none"> • спокоен, ниско ниво на стрес • усилената работа не е основна добродетел • емоциите не се показват • конфликтите и конкуренцията са нещо нормално • приемане на противопоставянето • гъвкавост • слаба нужда от правила 	<ul style="list-style-type: none"> • възбуденост, по-голямо ниво на стрес • вътрешна потребност да се работи упорито • показването на емоции е прието • конфликтите са застрашаващи • необходимост от взаимно съгласие • провалите се избягват • необходимост от закони и правила
<i>LTO: Дългосрочна ориентация</i> - до каква степен обществото е прагматично ориентирано към бъдещето вместо към миналото и настоящето	<ul style="list-style-type: none"> • абсолютна истина • конвенционален/традиционен • притеснения за стабилността • очакват се краткосрочни резултати 	<ul style="list-style-type: none"> • много истини • прагматичност • приемане на промяната • упоритост

Анализ на културните измерения по държави

Обект на изследване тук са САЩ, Индия, Китай и България. В табл. 2 са представени стойностите на показателите по скалата от 1 до 100 в петте измерения, а на фиг. 1 - стойностите по отделните категории показатели.

Таблица 2

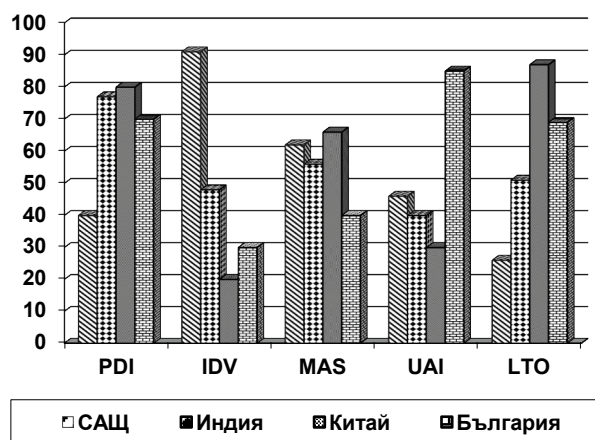
Стойности на показателите за САЩ, Китай, Индия и България по измеренията на Хофстеде

Държава	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
САЩ	40	91	62	46	26
Индия	77	48	56	40	51
Китай	80	20	66	30	87
България	70	30	40	85	69

Източник. <http://geert-hofstede.com/bulgaria.html>

Фигура 1

Графично представяне на показателите



Оценка на резултатите за България

- *PDI*. Високият показател (70) на България по това измерение разкрива, че служителите предпочитат *йерархичните* пред *матричните* организационни структури. Различието в мненията не се възприема и толерира. Да се противоречи на прекия ръководител е безсмислено начинание. Мениджърът няма склонност към *управление чрез участие* на служителите. Матричните структури са много нежелателни, а йерархията в организацията е

продукт на вроденото неравенство. Централизацията като организационна структура е характерна за българите, а служителите от долните нива очакват от тези, които са по-високо в йерархията, да определят директивно какво да правят.

- *IDV*. Ниският показател (30) показва склонност към колективизъм. Тази склонност се проявява в дългосрочна обвързаност с групата. *Лоялността* е в основата на колективизма и надделява над общоприетите правила и норми. Обществото формира взаимоотношения, в които всеки е отговорен за другия от групата. В обществата, в които колективизмът е доминиращ, отношенията между работодател и служител се възприемат от морална гледна точка, като семейни отношения. Решенията за наемане и повишаване се влияят от групата.

- *MAS*. Сравнително ниският резултат на индикатора за мъжественост (40) показва, че преобладаващите ценности в обществото са грижата за другите и качеството на живот. Успехът се измерва с постигнатите резултати, а всеки опит за открояване от останалите, не се уважава и се приема като недостойно поведение. Мениджърите се стремят към постигане на консенсус. Хората ценят равенството, солидарността и качеството на работната среда. Конфликтите се разрешават чрез компромиси и преговори. Предпочитат се поощрителните награди като свободно време и гъвкаво работно време. Фокусът е върху благосъстоянието.

- *UAI*. България има най-високия резултат в сравнение с разглежданите държави (85). Избягването на несигурността определя строгите разбирания по отношение на вярата и нормите на поведение и ниската толерантност към неортодоксалното поведение и идеи. Наблюдава се емоционална нужда от правила, дори и когато те не работят; хората изпитват вътрешна потребност да са заети и ангажирани; от значение са прецизността, точността и резистентността към иновациите. *Сигурността* е основен елемент на вътрешната мотивация. В работния процес високите стойности на този показател се изразяват в напрежение; значителни нива на стрес; слаба инициативност; избягване на непознати рискове; нежелание да се работи в екип; отрицателно отношение към промяната; игнориране на обучението, в което липсват категорични формули (като курсове по стратегия, лидерство и работа в екип).

- *LTO*. Резултатът показва прагматична насоченост. Хората смятат, че истината до голяма степен зависи от ситуацията, контекста и времето; проявяват склонност към спестяване и инвестиране, както и постоянство и упоритост при преследване на набелязана цел.

Анализ на резултатите за САЩ

- Относително ниският резултат на показателя „разстояние от властта“ (*PDI*) – 40, и един от най-високите в света по показателя за индивидуалност

(*IDV*) – 91, разкриват следните културни особености и ценности, характерни за американците:

- всички в организациите са с равни права;
- йерархията е условна - ръководителите са достъпни (честа обмяна на информация, комуникацията е неформална и директна);
- мениджмънтът се съобразява с експертизата на отделните служители и на екипа;
- хората се грижат за себе си и не разчитат прекалено на подкрепа от властта;
- голяма географска мобилност, лесно се приспособяват, въпреки че на мъжете им е трудно да изградят по-задълбочени приятелства;
- свикнали са да правят бизнес или да общуват с хора, които не познават добре; не са срамежливи и от тях се очаква да проявят инициативност и да разчитат на себе си, за да получат необходимата им информация;
- наемането и повишаването се извършват на базата на лични постижения.

• *MAS*. Значимият резултат на този показател (62) в комбинация с високите стойности на *IDV* определят типичния за американците поведенчески стил:

- поведението в училище, на работа, в играта е базирано на споделената ценност, че „победителят печели всичко”, и на стремежа да си най-добрият. Като резултат хората говорят открито за своите успехи и постижения в живота. Силен мотиватор не е успехът сам по себе си, а възможността да се демонстрира статус;

- оценъчната система в работния процес е основана на точни показатели;

- възприятието, че нещата винаги могат да бъдат направени и по-добре, обуславя динамизма в обществото;

- живеят, за да работят, да получават по-високо възнаграждение, за да могат да се сдобият със символите на успеха – скъпа марка кола, къща в елитен район и др.

- конфликтната ситуация стимулира индивида да разкрие своя потенциал.

• *UAI*. Резултатът под средното ниво показва, че съществува относителна толерантност към новите идеи, иновациите и желание да се изпробва нещо ново. Зачитат се идеите и мненията на другите и свободата на словото. Американците не изпитват необходимост от правила и норми и са по-малко емоционално експресивни в сравнение с българите, които имат 85 точки в тази област.

• *LTO*. Ниският резултат тук (26) идентифицира, че американците са ориентирани към традициите. За това свидетелства и увеличеният в сравнение с началото на XX век дял на хората, които посещават църква. Те имат твърди убеждения по отношение на разбирането за понятията „добро” и „зло”. Американските бизнес-организации измерват своята реализация за кратки периоди

чрез отчети за приходите и разходите на тримесечие. Това стимулира индивидите да се стремят към постигането на бързи резултати в работния процес.

Анализ на резултатите за Индия

- *PDI*. Високият резултат на Индия по това измерение показва, че хората там ценят йерархията и вертикалната структура в обществото и организациите. Те очакват мениджмънтът да им дава насоки; приемат неравенството в правата, основано на разпределението на властта; налице е патриархално лидерство. Мениджмънтът е източник на награди в замяна на лоялността на служителите. Властта е централизирана и ръководителите разчитат на подчинението на екипа. Отношенията между служител и мениджър са формални. Комуникацията тече в посока отгоре надолу, а обратната връзка в повечето случаи липсва.

- *IDV*. Със среден резултат от 48 обществото представлява смесица от колективни и индивидуални характеристики. Колективните черти са свързани с предпочитанията на хората да бъдат част от по-голяма социална общност, поради което от тях се очаква да действат в името на „доброто“ на групата. В такива ситуации действията на индивида са повлияни от мнението на семейството, колегите и други социални групи, към които той принадлежи. Взаимовръзката служител - работодател се определя от очакванията или се основава на лоялност от страна на служителя и семеен протекционизъм от работодателя. Наемането и повишенията се базират върху взаимоотношения, които са във фундамента на колективното общество. Индивидуалните черти в културата на Индия са повлияни от доминиращата религия/философия - индуизма. Индусите вярват в прераждането, а то изцяло зависи от това какъв е бил и какво е вършил индивидът приживе. Това поражда убеждението, че хората са персонално отговорни за начина, по който живеят.

- *MAS*. Резултатът над средното ниво показва, че обществото е със силно изразени мъжествени характеристики. Демонстрацията на власт и успех – дизайнерската марка и блясъкът, е основният индикатор за реализираните постижения. Тази изразена черта донякъде се компенсира от това, че Индия е духовна страна, където действат много религии и е една от най-древните култури, която учи на смирение и нематериалност.

- *UAI*. Резултатът под средното ниво показва тенденции към приемане на несъвършенствата. Индийците са убедени, че нищо не може да бъде идеално или да стане точно както е планирано. Индия е страна с висок коефициент на търпимост към неочакваното. Хората не се чувстват подтикнати да поемат инициатива, а рутината им носи комфорт – те я следват, без да задават въпроси.

- *LTO*. Резултат 51 показва тенденция към прагматична, ориентирана в дългосрочен план култура. Концепцията за кармата доминира както в многобройните религии, така и в различните философски течения. Времето не е от такова голямо значение. Разнообразието от религии и философии може да се обясни с обосноваването и приемането на идеята, че съществуват много истини, които често зависят от този, който ги търси. Обикновено култури с

висок коефициент на прагматизъм са толерантни към липсата на точност и към изменения в първоначалния план в резултат от променящата се реалност. Те се чувстват удобно да откриват вярната посока в процеса на търсене, а не да следват предварително начертан план.

Интерпретиране на резултатите за Китай

- *PDI*. Китай е с най-висок показател от изследваните четири държави. Обществото вярва, че неравенството между хората е приемливо. Връзката служител - ръководител е силно поляризирана и няма защитни механизми срещу злоупотреби с властта. Индивидите се влияят от формалния авторитет и санкции. Хората не трябва да имат аспирации извън техния ранг.

- *IDV*. Резултатът (20) показва, че в Китай има изключително колективна култура, хората действат в полза на групата, дори това да противоречи на собствените им интереси. Наемането на работа и повишенията се определят от групата, като колкото по-тесни са връзките с нея, толкова по-преференциално е и отношението. Ангажираността на служителите към организацията е слаба, но е сравнително висока при взаимоотношенията между колеги. Отношението към индивиди извън групата е дистанцирано, дори враждебно. Личните връзки доминират пред задълженията и организацията.

- *MAS*. Китайското общество е с предимно мъжествени характеристики – хората са ориентирани и мотивирани от успеха. Основна ценност е да се подсигури успехът, като се работи извънредно и се жертва свободното време. Китайските студенти например държат изключително много на оценките от изпитите, тъй като това е главният критерий за постигане на успех.

- *UAI*. Слабият резултат води съответно и до ниско ниво на избягване на несигурността. Придържането към правилата и нормите може да бъде гъвкаво в зависимост от конкретната ситуация. Китайците се чувстват спокойно в ситуация на несигурност, тъй като лексиката им е изпълнена с неясни значения, които са трудни за разбиране от западните култури. Гъвкавостта е основна черта в тяхната култура.

- *LTO*. Високият резултат (87) идентифицира една изключително прагматична култура. Хората вярват, че истината зависи до голяма степен от ситуацията, контекста и времето. Те притежават уменията да приспособяват традициите към променените условия; имат склонност към спестяване и инвестиции; проявяват упоритост за достигане на крайния резултат.

Културни измерения и управленски практики

Културните измерения влияят върху ценностите в процеса на работа. Познаването на културните ценности, стереотипи и културни тенденции не е достатъчно за ефективното лидерство и управление на човешкия капитал в една мултикултурна организация. Необходимо е това знание да бъде приложено в практиката чрез различни модели на управление и методи на мотивация

на хората за постигане на оптимална ефективност в работния процес (вж. табл. 3).

Таблица 3

Основни управленски инструменти, подходи и модели в зависимост от референтните граници на културните измерения

Измерения	Ниски стойности	Високи стойности
Разстояние до властта	<ul style="list-style-type: none"> плоска организационна структура управленските подходи са най-ефективни при екипната дейност ефективност чрез привличане на колкото се може повече хора в процеса на взимане на решения 	<ul style="list-style-type: none"> организационната структура е най-ефективна при централизирана власт и силно изразена йерархична структура управление от позицията на властта отговори и отговорност трябва да се търсят на високите организационни нива
Индивидуализъм срещу колективизъм	<ul style="list-style-type: none"> хармоничните отношения се ценят високо от честността необходимо е да се засвидетелства уважение към възрастта и мъдростта, да се почитат традициите имплементирането на промени трябва да става бавно в семейството, групата, обществото чувствата и емоциите се потискат, за да се запазят хармоничните отношения 	<ul style="list-style-type: none"> точността и личната свобода са високо ценени предизвикателствата и възнагражденията за добре свършена работа са силен мотиватор потенциалът се разкрива чрез насърчаване към дискусии и изразяване на собствени идеи, както и чрез признаване на постиженията
Мъжественост срещу женственост	<ul style="list-style-type: none"> ефективното управление зависи от равенството между мъжете и жените каквото могат жените, го могат и мъжете позициите и работните отношения са организирани по такъв начин, че да не дискриминират представителите на който и да е от двата пола 	<ul style="list-style-type: none"> съществува нагласа за разделение на мъжки и женски роли управлението е ефективно, ако организационните функции са разпределени, позовавайки се на тази нагласа поведението трябва да се придържа към стереотипа - аналитичност и съдържаност при мъжете, емоционалност и експресивност при жените
Избягване на несигурността	<ul style="list-style-type: none"> неформални бизнес-отношения нагласи към промени ефективно е управлението, при което не се изграждат структури и правила, ако не е наложително овладяване на емоциите, съдържаност разнообразието е ценено 	<ul style="list-style-type: none"> ефективното управление се постига, като се задават точни и ясни параметри на очакванията планиране и подготовка като основна част от инструментариума на управление честа комуникация и предварително представяне на детайлни планове фокус върху тактическия аспект на проекта емоциите се изразяват чрез жестове и повишена интонация структурата е нещо желано и очаквано формални бизнес-отношения, съчетани с много изисквания и процедури
Дългосрочна срещу краткосрочна ориентация	<ul style="list-style-type: none"> успешната управленска стратегия признава равенството на всички стимулират се креативността и индивидуализмът взаимно уважение адаптивност към промените поставяне на краткосрочни цели 	<ul style="list-style-type: none"> семейството и семейният тип взаимоотношения са в основата на обществото успешното управление трябва да излиза от позицията на традициите; силни морални принципи признание и възнаграждаване на лоялността, упоритостта и отдадеността не се толерира фриволното поведение, екстравагантността спазване на нормите на поведение в групата

Изследваният тук модел на петте културни измерения разкрива националните културни различия на основата на *ценностната система на индивидите*

като база за формиране на тяхното поведение. Изходната теза в концепцията за определяне на културата като колективно програмиране на ума са доминиращите ценности. Именно ценностите в зависимост от своя знак „плюс“ или „минус“ мотивират избора на дадено решение или действие. Те са невидимата част на културата, което изисква да се прави разлика между желателно и желано поведение. Тези ценности се формират през първите десет години от живота на човека под влиянието на социалната среда и се трансформират в безусловни рефлексии. Ето защо те се характеризират с устойчивост (програмирани са в съзнанието) и са необходими няколко поколения, за да бъдат променени.

Терминът „*организационна култура*“ се дефинира като „меко“ холистично понятие с предполагаеми „твърди“ последствия. В тях се съдържат „психологическите активи на една организация, които могат да се използват за прогнозиране на това какво ще се случи с финансовите активи след пет години“ (Хофстеде, 2001, с. 23). Споделените общи отношения, модели на мислене, поведение, ценности, вярвания, норми и обичаи обикновено са свързващите звена за хората в дадена организация. В същото време обаче те са и определящи детерминанти, отличаващи мотивацията на членовете на една организация от друга. Докато на национално ниво културните различия се базират върху ценностите и в по-малка степен върху практиките, то на организационно равнище е обратното - те се крият повече в практиките, отколкото в ценностите.

Изграждането, *формирането* и поддържането на корпоративната култура не е еднократен, а непрекъснат процес, свързан с преодоляване на бариери от вътрешен и външен характер. Това се осъществява чрез предаване на модели за поведение, тяхното адаптиране с времето и промяната им под влиянието на различни фактори, което в най-голяма степен зависи от философията (ценностите) на основателите и на ключовите лидери в организацията. Тази култура се транслира към обикновените членове посредством *общии практики*, които формират „правилата на играта“ в рамките на организацията. Следователно на организационно ниво ценностите на основателите/лидерите по естествен път се трансформират в практики (правила на играта), които детерминират поведението на индивидите в организацията.

При анализа на межкултурната идентичност на бизнес-средата е особено важно категоричното разграничаване не само на *организационната* от *националната култура*, посредством която се диференцират ценностите, определящи националните културни различия, а и на символите, героите и ритуалите като *практики*, които формират организационните различия (вж. фиг. 2).

Културните различия се изразяват по няколко начина. Сред многото термини, с които се идентифицират проявленията на културата, се открояват четири, които покриват общото понятие за култура: „символи“, „герои“, „ритуали“ и „ценности“. На фиг. 2 символите са най-повърхностните слоеве, ценностите

най-вътрешните (комплексни) проявления на културата, а героите и ритуалите са със средна степен на сложност и са по средата.

Фигура 2

Диаграма за проявления на културата на различни дълбочинни нива



Източник. Hofstede, 2013, p. 391.

Символите са думи, жестове, стил на обличане и обекти с определено значение за носителите на една и съща организационна култура. Нови символи се формират лесно и изместват по значение старите.

Героите са лица - реални или фикция, притежаващи характерни черти и високоценени в културата качества, което ги превръща в модели за поведение. Примери за това са основателите на големи компании, медийните звезди и др.

Ритуалите като колективни дейности (технически излишни), играят второстепенна роля за постигане на желаната цел, но в същото време са социално значими в рамките на определена култура. Примери за това са начините за изразяване на уважение, социалните и религиозните церемонии.

На фиг. 2 символите, героите и ритуалите са обозначени с общия термин „практики“. Като такива те са видими за външния наблюдател, но културното им значение е невидимо и се съдържа само в начина, по който се тълкуват от вътрешната група. В този смисъл културата е „колективно програмиране на ума, което различава членовете на една група или категория хора от друга“ (Hofstede, 2013, p. 368). Изводът, който се налага, е, че културата е процес на създаване на модели от ценности, идеи и други символично значими сис-

теми, формиращи човешкото поведение и непосредствените резултати от него.

За разлика от ценностите в националните култури практиките в организационните се научават в работната среда и могат бързо да се изменят. В една държава съществуват различни организационни култури, също както и в рамките на дадена организация могат да се съдържат множество национални култури.

Националните култури се диференцират на основата на ценности, които са устойчиви във времето и се променят много бавно, под натиска на външни влияния, следвайки собствената си логика. Ето защо, за да бъдат ефективни, ръководителите трябва да умеят да идентифицират тези ценности и да приемат културните различия като даденост. Необходимо е мениджърите, които стартират проекти в други държави или работят ежедневно с екипи, разположени на различни континенти, да взимат под внимание силните и слабите черти на всяка национална култура. Познаването на различните културни измерения и на тяхното практическо значение за ефективното управление на хора и екипи с различни културни ценности е средство за увеличаване на конкурентоспособността на компанията чрез повишаване на нивото на адаптивност към световната тенденция към глобализация.

*

От изследването на съществуващите *междукултурни различия* на национално и организационно ниво могат да се направят някои изводи и препоръки за повишаване на ефективността на мениджмънта в българската социокултурна бизнес-среда:

Първо, ефектите от голямата властова дистанция налагат проектирането и изграждането на по-строга йерархична система в управлението и формирането на авторитарен лидерски стил. При него взетите решения в повечето случаи са емоционално мотивирани от лични съображения и не са резултат от солидна организационна стратегия.

Второ, българският мениджмънт се намира в колективната част на континуума, но с външен локус на контрола (екстерналност или склонност да се приписват резултати от действията на външни фактори) и засилени очаквания към организацията, държавата, вътрешния кръг и приятелските отношения. Тази склонност се проявява в дългосрочна обвързаност на индивидите с групата. Иницирането и въвеждането на промени в организационната практика има еволюционен, а не динамичен (революционен) характер. Наличието на силна мотивация към лична изява и проява на инициативност не е обвързано с носенето на отговорност.

На трето място, българският мениджмънт е ориентиран по-скоро към женствената, отколкото към мъжествената култура с основен фокус върху взаимоотношенията между половете. Той е не само по-толерантен и либерален,

но и създава предпоставки за групово интеграция и изграждане на екипно сътрудничество, особено когато този междуличностен феномен се управлява адекватно и балансирано в организацията.

Четвърто, ефектите от силното избягване на несигурността намират конкретен израз във формалните бизнес-отношения, съчетани със системи от много статични правила и бюрократични процедури. Индивидите в българските организации са програмирани да чувстват, че всичко различно е опасно; имат съпротива към промяната; настроени са песимистично към възможността да оказват влияние върху решенията, взимани от структурата на властта. Разработването на детайлни планове и избягването на риска са основна част от инструментариума на управлението. Фокусът се поставя върху *стратегическото планиране (разполагане на предварително дефинираните стратегически цели във времето)*, а *импровизацията* се възприема като *хаотични действия* в неограничена среда, породени от конюнктура, вместо като *свободни и целенасочени действия в рамките на корпоративната стратегия*. (вж. Каменов, Хаджиев, Маринова, 2005, с. 125). Това на практика лимитира (ограничава) организационния потенциал и не позволява на българския мениджмънт да реализира стратегически дивиденти в среда с висока степен на неопределеност чрез предвиждане и оценяване на промяната във времето и благоприятните последици от нея.

Пето, на базата на ценностите на конфуцианския динамизъм българската култура е с *прагматична насоченост* или с *умерена дългосрочна ориентация*. Ефектите върху бизнеса се изразяват в склонност към спестяване и инвестиране на свободните финансови средства. Поведението на мениджмънта се характеризира с постоянство и упоритост в процеса на реализиране на планираните цели, нулева толерантност към противоречията, търсене на абсолютната истина и стабилността при доминиране на потребността от получаване на съгласувана информация (Генов, 2004, с. 208).

Когато се говори за реформи и развитие на бизнеса в България често се изпада в повторения, като се изтъкват едни и същи проблеми, решения и в крайна сметка резултати. По една или друга причина голяма част от бизнес-организациите у нас изпадат в състояние на „фиктивно“ съществуване, след което се изправят пред проблемите на българското икономическо ежедневие. Някои от тях са силно притиснати от условията на пазарната среда и от невъзможността да се справят с нейните предизвикателства. Други продължават да функционират, колкото да покриват разходите за „съществуване“ на своите собственици. Разбира се, има и такива, които постигат резултати и устойчиво развитие в своята сфера на дейност, успешно преодолявайки трудностите на динамично променящата се бизнес-среда.

Безусловно в съвременната както глобална, така и национална икономика властват рискът и несигурността. На ниво конкретни научни изследвания настъпват процеси на еволюция на концепциите, промяна в нагласите

и общоприетите истини, които водят до качествено развитие на натрупаното знание. Тези концепции се променят във времето като отговор на развитието на производството и недостатъците на съществуващите теории.

Сравнителният анализ на ценностите и изследванията на културните различия в организационното поведение идентифицират необходимостта от положителни промени в теорията и практиката на българската социокултурна среда не само по отношение на основните функции на управление (планиране, организиране, мотивиране и контрол), но и в процеса на формиране и прилагане на адекватни бизнес-стратегии и тактики. Ефективността в мултикултурна среда се детерминира от приложението на *еквивалентен управленски инструментариум*, който да минимизира различните отклонения, предубеждения или директно пренасяне на определени теоретични конструкции. Затова обаче е необходима оценка на различните ефекти от взаимодействията на културите – при проектирането и изграждането на екипни структури, начините на възприемане на информацията, новите измерения на лидерството и комуникацията.

Използвана литература:

Панайотов, Д. (2013). Организационно поведение. Новите парадигми за човешко развитие. С.: НБУ.

Хофстеде, Х. (2001). Култури и организации: Софтуер на ума. С.: „Класика и стил“.

Генов, Ю. (2004) Защо толкова малко успяваме. С.: „Класика и стил“.

Каменов, К., Кр. Хаджиев, Н. Маринова (2005). Управленският процес и екипната дейност. С.: НБУ.

Hofstede, H. National cultures, organizational cultures, and the role of management, https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/National-Cultures-Organizational-Cultures-and-the-Role-of-Management_Geert-Hofstede.pdf

Research into Hofstede's Thesis, http://www.issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12_213.pdf

The Hofstede Centre, <http://geert-hofstede.com/bulgaria.html>

12.I.2016 г.