



Българският мениджър в международния бизнес (Движение от моно към поликултурност)

доц. д-р Милка Бакърджиева
СА „Д.А.Ценов” - Свищов

Мениджърът на XXI век ще преуспява в международния бизнес, само ако се научи да приема културните различия и да управлява като се съобразява с тях. Това е мотото на Теорията за културните различия. Придържането към нея обяснява появата и утвърждаването в практиката на така нар. сравнително управление, познато още като *крос - културен мениджмънт* (*cross-cultural Management*). Според този начин на управление, прилагането на един и същ подход или трансферът на управленски знания и опит едно към едно в отделните страни, е неподходящо. Това означава, че мениджмънтът на една мултинационална компания не може да си позволи да следва един и същ модел на управление в своите клонове, разположени в различни страни и региони на света, а трябва да се съобразява с управленските традиции, с националната и персоналните култури на работещите в компанията и със субкултурите.

Всеки народ има свои национални особености и характерни черти, с които се представя пред външния свят. Те разкриват неговите възгледи за живота, представите му за обкръжението, отношението му към властта, времето, различните източници на информация и т.н. Познаването и съобразяването на тези характеристики, общо наречени културни ценности, е по-належащо от когато и да било. В

днешния делови свят да знаеш много в професионалната област не е достатъчно. Става все по-важно да координираш действията на индивиди и групи, принадлежащи към различни култури и притежаващи поради това различно светоусещане, да умееш да се разбираш с тях, да демонстрираш добри маниери и да им създаваш комфорт. На практика това означава да притежаваш поликултурност (да бъдеш поликултурен и да владееш умението за межкултурна комуникация).

Според Н. Адлер, **“поликултурните личности”¹ имат нови компетентности. Те не са хора, които пътуват много, владеят най-малко два езика, ползват интернет или се занимават с международна търговия. Поликултурните личности не се определят само езиково или професионално, нито по никакви интелектуални белези. Главното в тях са широките и отворени представи за света. Те са възприели динамичен образ на света. Поликултурните личности имат в а ж н о т о к а ч е с т в о к у л т у р н а приспособимост. То се развива у човек, който поддържа “ неопределени и отворени границите на собственото Аз”².**

Развитието от моно към поликултурност е задължително условие за българските мениджъри, участващи по един или друг начин в международния бизнес. Това не е задача на бъдещето, а на настоящето и не касае само съвременните мениджъри и знанията им в настоящия момент. *Това е задача за цял живот и новите поколения, които вече живеят в глобализиран свят, трябва непременно да се справят с нея.* Нейното изпълнение включва изучаване особеностите на човешките култури и аспектите на тяхното практическо съобразяване. Именно за това ще стане дума в следващото изложение.

¹ В повечето книги, преведени на български и руски език, се използва терминът поликултурност, а не поликултуралност (представката *poly* е със значение “много”). По същата причина в настоящото изложение се говори за крос-културен мениджмънт, крос-културен тренинг и крос-културна комуникация, вместо за крос-културален мениджмънт (*cross-cultural management*), крос-културален тренинг (*cross-cultural training*) и интеркултурална комуникация (*intercultural communication*).

² предст. по М.Н. Prosser. *The Cultural Dialogue: An Introduction to Intercultural Communication*. Washington, 1989, p. 73.



1. Култури и културни различия

1. Разбиране за култура.

Не можем да започнем какъвто и да е разговор за култури и културни различия без да споменем имената на световноизвестния холандски изследовател в областта на културите Хеерт Хофстеде, на американския антрополог Едуард Хол и на французина Ричард Льюис, известен не само като изследовател в областта на културите, но и като президент на международния институт по крос-културен и езиков тренинг. Затова техните имена ще бъдат многократно споменавани в настоящото изложение.

Преди да даде определение на понятието култура, Хеерт Хофстеде прави разграничение между “култура 1” и “култура 2”. Под “култура 1” той разбира цивилизацията (образование, изкуство, литература), а в “култура 2” вижда по-широкото понятие, използвано от социалните антрополози. Именно “култура 2” той приема като водещо понятие в своите изследвания и я определя като “умствен софтуер”, като *“колективно програмиране на ума, което различава членовете на една група или категория хора от друга”*³ Ключовият израз в това определение е “колективното програмиране на ума, което, макар и твърде далеч от “промиването на мозъци”, описва процес, чрез който всеки от нас преминава, като започне от момента на раждане⁴. Това, което научаваме в детството остава за цял живот. “Националните понятия” стават наши възгледи за живота и да се откажем от тях е вече почти невъзможно. Дотолкова ги приемаме за правилни, че започваме да считаме привичките и убежденията на другите култури за странни и

ексцентрични. “Националната културна програма” набляга на наследствените черти на характера и не обръща достатъчно внимание на индивидуалните свойства на личността. Що се отнася до “универсалните човешки черти”, върху тях умишлено не се акцентира, за да изпъкне националното, онова, което отличава една култура от друга. Разсъждавайки по този начин можем да отбележим, че *културата е сбор от продукти на човешкото мислене (език, религия, ценности, маниери, обичаи, естетика, образование, изкуство, социално взаимодействие, материални обекти), които са създадени от определена група хора в определено време и се предават от поколение на поколение*. Накратко, това е начинът, по който хората мислят и се държат. Културата е обща, т.е. тя принадлежи на всички членове на съответната група, но и всички те ѝ принадлежат. *Културата им дава така необходимите чувства за идентичност, самоопределяне и принадлежност*.

Разбира се, не всички индивиди се поддават на такова “колективно програмиране”. Те често притежават нещо уникално (особеност на възприятията, настойчивост, талант и пр.), което им позволява по-лесно да се отделят от представителите на своята култура и да демонстрират начин на живот и разбирания, различни от общоприетите. В общия случай обаче, по-скоро националната и местна култура определят поведението, отколкото обратното и именно поради това ние ставаме истински българи, истински англичани или германци, да речем. Общувайки със съотечествениците си, ние обикновено откриваме, че колкото по-стриктно се придържаме към правилата, приети в нашето общество, толкова повече се харесваме на другите.

Като израз на специфичен поглед към света, културата не е само национално явление, въпреки че акцентираме върху това. Тя се определя от редица регионални, градски, корпоративни, семейни и лични особености. Ричард Льюис отбелязва, че “културните съобщества могат да излизат извън границите на отделните държави и нации и да се отличават не само по географски признак”⁵ Може да

³ Хофстеде, Х. Култури и организации. Софтуер на ума. Межкултурното сътрудничество и значението му за оцеляването. София, 2001, с. 6. В това определение *група* означава брой хора, които са в контакт един с друг. *Категорията* се състои от хора, които не са задължително в контакт един с друг, но имат нещо общо, например всички жени мениджъри, или всички хора, родени преди 1970 г.

⁴ По-точно казано понятието “колективно програмиране на ума” прилича на понятието “хабитус”, предложено от френския социолог Пиер Бурдьо: “Определени условия на битието произвеждат хабитус една система от постоянни и преносими предразположения. Хабитусът ... функционира като основа за практиките и образите... които могат да бъдат колективно оркестрирани без реален диригент” (вж. Бележки в Х.Хофстеде. Цит. съч., с. 25).

⁵ Льюис, Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. Москва, 1999, с.23.



изповядват една и съща религия, да са завършили един и същи университет, да работят в една и съща корпорация. Множеството субкултури в рамките на една държава могат да доведат до категоризиране на населението, което не е от полза за решаване на важните за развитието ѝ въпроси.

Важно за ефективното межкултурно комуникиране е разбирането за съществуващото различие в културните ценности, разбирането, че ние носим определен умствен софтуер, защото сме така възпитани и че другите, които са израсли в друга среда имат друг умствен софтуер по същите причини⁶. Това е другата част на уменията за оцеляване в един многокултурен свят. То ни предпазва от заблудата и изгражда в нас желанието за разбиране и опознаване културните ценности на другите, на техните символи, герои и ритуали. Макар че никога няма да споделим техните ценности, можем поне интелектуално да осъзнаем каква е разликата между нас и тях и да демонстрираме емпатично отношение.

Осъзнаването на културните различия не е достатъчно. Важно е да помним, че всички култури са равностойни. Осъзнаването на този факт е изключително важно и изисква допълнителни усилия за съзнателно разграничаване от явленията културоцентризъм и културен империализъм, които се формират често на национално равнище и оказват влияние върху отделния индивид, особено ако той има развита поликултурност още от ранно детство. По-късното възпитание в училище и в различните организации може да „програмира“ в неговото съзнание културоцентризъм или културен империализъм.

За *културоцентризъм* може да се говори, когато егоцентризмът на хората от една страна им пречи да погледнат извън характерните черти на собствената си култура и ги заставя да се отнасят към другите култури като към отклонение от нормата. Разсъжденията тук са, че нашата култура е нормална, правилна, а другите са странни и недоразвити..

Културен империализъм се наблюдава в уверени в своето историческо превъзходство и мощ “победители” (например американци,

британци, французи и испанци), които без стеснение провеждат своята политика и установяват собствени правила, съответстващи на представата им за културни ценности, като не отчитат ценностите на заобикалящите ги култури. Накратко, културният империализъм е стремежът да се наложат ценностите на една култура над друга.

Опасни за взаимното разбиране са предубежденията. Борбата с тях изисква предварителна работа със самосъзнанието. Трябва да осъзнаем, че нашият кръгзор е ограничен и твърде далеч от съвършенство и именно поради това не можем и не бива да съдим другите със собствените си вкоренени разбирания за добро поведение. Ключът към разбирането на собственото „аз“ е в това да прегледаме отново онези ценности, които предубедено настроеното общество е вградило в нас в детските ни години. Когато осъзнаем, че тези ценности представляват само малка част от световните съждения, че ограничават или даже променят възгледа ни за света, ние ще бъдем принудени да признаем, че мненията и поведението на другите хора представляват в крайна сметка не по-малка, а понякога и по-голяма ценност.

Ако можем наистина да погледнем на себе си и на своята култура отстрани и да се замислим по-обективно, ще се появи не лошият шанс да преодолеем собствените си бариери пред сътрудничеството и комуникирането с хора от други култури. А това е вече крачка напред в придобиването на поликултурност.

2. Основни типове култури

За да няма комуникативен разрыв и отказ от общуване се налага сериозно обучение. Много по-лесно ще изучим националните особености и черти в характера на нашите партньори и ще ги проектираме в мениджмънта, ако имаме преди това солидни познания по *основните типове култури*. Те обединяват хора от различни култури според отношението им към властта, колективния начин на живот, времето, начина на събиране и разкриване на информацията и други важни за деловия живот ценности.

С голяма известност през последните години се ползва разделянето на културите, което прави Хеерт Хофстеде. То е на базата на

⁶ Вж. Х. Хофстеде. Цит. съч., с. 322.



пет измерения: 1/ властова дистанция; 2/ колективизъм срещу индивидуализъм⁷; 3/ мъжественост срещу женственост; 4/ избягване на несигурността; 5/ дългосрочна срещу краткосрочна ориентация⁷. По тези критерии България, например, е с голяма властова дистанция, повече колективистична, отколкото индивидуалистична, повече женствена, отколкото мъжествена (по думите на самия Х. Хофстеде), с висока несигурност и преобладаващо краткосрочна ориентация, подобно на Западните култури.

Трябва да кажем, че въпреки популярността на тези измерители на култури в литературата има единомислие само по един от тях по континуума “ колективизъм - индивидуализъм”.

Освен тази класификация на културите, с изключителна популярност се ползват все още класификациите на Едуард Хол. В своята забележителна книга “Отвъд културата”⁸, той разкрива два начина, по които могат да се разберат различията и възможностите за влияние между отделните култури: контекстът и организацията на времето.

Контекстът е начинът, по който се разкрива информацията, и колко от нея следва да се разкрие. Културният континуум показва няколко култури от силен (висш) и от слаб (нисш) контекстов порядък⁹.

В културите от висш контекстов порядък точният израз и вербалната част на посланието имат по-малко значение, отколкото връзките на човека и контекста или условията, в които те се осъществяват. Това, което остава недоизказано, е не по-малко важно от онова, което се казва. Към този тип култури принадлежат културите на Китай, Корея, Япония, Виетнам, Арабските страни.

Обратно, в културите от нисш контекстов порядък посланията са с ясно съдържание и директни, като говорят сами за себе си. Думите носят по-голямата част от информацията. Социалните обстоятелства и устните договорености не са от особено значение. Важни са писмените договорености, които са

много детайлни и точни. Категорично към този тип култура принадлежат културите на Германия, Швейцария, Скандинавски страни, Канада и в по-малка степен на САЩ и Англия.

Националните култури на Гърция, Испания, Италия и Франция са някъде по средата. Същото се отнася и за България.

В днешно време тази класификация се подкрепя от Ричард Льюис и Анри Жолибер, който я обогатява с някои съвременни характеристики¹⁰.

Таблица 1.
Характеристики на културите със силен и слаб контекст

| Класификация | Силен контекст | Слаб контекст |
|------------------------|----------------|---------------|
| Властова дистанция | Висока | Ниска |
| Индивидуализъм | Нисък | Висок |
| Мъжественост | Ниска | Висока |
| Сигурност | Ниска | Висока |
| Ориентация | Краткосрочна | Дългосрочна |
| Организация на времето | Слаба | Силен |
| Съдържание | Слабо | Силно |
| Директност | Слаба | Силна |
| Социални обстоятелства | Слаба | Силна |
| Устни договорености | Слаби | Силни |
| Писмени договорености | Силни | Слаби |

Втората класификация на Едуард Хол, свързана с организацията на времето в различните култури, е доразвита от Ричард Льюис. Някои автори считат дори, че той въвежда този критерий. На основата на този критерий срещашите се в света култури условно

⁷ За подробности вж. Хофстеде, Х. Цит. съч., с. 17 и част II. Национални култури.

⁸ Naal, Edward. An-dela de la culture. Paris, 1979.

⁹ Вж. Льюис, Р. Цит. съч., с. 77-83; Пачтър, Б., М. Броуди. Бизнесетикет (Енциклопедия). София, 1999, с. 295

¹⁰ Вж. Пачтър, Б., М. Броуди. Цит. съч., с. 295.



се разделят на три типа: моноактивни, полиактивни и реактивни¹¹.

Моноактивни (монохронни) култури. При тях времето е линейно, дели се на отрязъци, запълването на които се планира щателно. Това време може да се похарчи, икономиса, ускори, забави, загуби и т.н. (забележително е, че именно в монохронните култури е възникнала сентенцията, че „времето е пари“). С тази основна характеристика е свързано желанието на представителите на тези култури да планират живота си, да съставят разписания, да организират дейността си в определена последователност. Те следват установени процедури, съблюдават приетите договорености, чувстват се отговорни за възложената им работа, не се месят в работата на другите и т.н. Ориентирани са основно към работата. Не обичат да вземат и да дават на заем.

Към този тип култури спадат културите на Германия, Швейцария, Австрия, Скандинавските страни, Великобритания, Холандия, Северна Белгия, Северна Италия, и, с известни уговорки, на Литва, Латвия, Естония и Полша. Извън Европа културите на САЩ, Канада, Нова Зеландия, Австралия и ЮАР.

Полиактивни (полихронни) култури. В този тип култури времето се възприема не като линия, а като някаква точка. Представителите на този тип култури дори не се замислят за точното му използване, тъй като за тях то не представлява ценност. Склонни са да се занимават с няколко работи едновременно. Често и леко променят своите планове, като се ръководят от привлекателността или значимостта на работата в съответния отрязък от време. Не придават голямо значение на разписанията, както и на договореностите за среща. Убедени са, че реалностите са по-важни. Този тип култури са ориентирани повече към хората, отколкото към работата. Склонни са да установяват взаимоотношения за цял живот.

Към този тип култури спадат културите на Южна Италия, Франция, Испания, Португалия, Гърция, Кипър, Южна Белгия, Малта, Чехия, Словакия, Словения и другите бивши югославски републики, Унгария,

Украйна, Молдова, *България* и Румъния. С голяма доза вероятност към полиактивните култури може да се отнесе и руската култура. Извън Европа, към този тип култури се отнасят културите на Индия, Пакистан, Арабските, **А ф р и к а н с к и т е (б е з Ю А Р)** и Латиноамериканските страни.

Реактивни („слушачи“) култури. Характеристиките на този тип култури представляват своеобразна смесица от тези на монохронните и полихронните култури. Техните представители рядко започват разговор първи: предпочитат в началото да изслушат другата страна, да определят нейната позиция и едва след това да формулират своята. Придават голямо значение на вежливостта и уважението. Не прекъсват събеседника. Реагират внимателно на предложенията на другата страна. Много икономични в движенията и усилията си, те не губят време да „изобретяват колелото“. Това ги прави много успешни във всички начинания. В реактивните култури предпочитаният начин на общуване включва монолог-пауза-размисъл-монолог, в отличие от моноактивните и полиактивните култури, където основно място заема диалогът.

В рамките на Европейския съюз само финландците притежават ясно изразена реактивност. При необходимост британците и шведите лесно могат да преминават на „режим на следване“. Извън Европа, към този тип култури се отнасят културите на Япония, Китай и на четирите „азиатски тигри“ - Южна Корея, Хонконг, Тайван и Сингапур. Успехите на тези страни говорят за жизнеустойчивостта на слушащите култури.

3. Корпоративна (организационна) култура

При придобиването на поликултурност организационните мениджъри трябва да имат предвид, че културните различия се наблюдават и проявяват най-малко на три равнища:

- във фундаменталните културни предпочитания, които разполагат всяка организация в контекста на националната култура. В случай, че предприятието е част от някакво сдружение, неговото ръководство се ангажира да направи системата от културни ценности и норми по-ясна за социалното обкръжение;

¹¹ Льюис, Р. Цит. съч., с. 24; Бакърджиева, М. Бизнеспреговори. Свищов, 2007, с. 258-284



- в корпоративната култура, която представя различията в природата на международните взаимоотношения и тези вътре в организацията;

- в персоналните (индивидуалните) култури на управляващите, в които остава отпечатък техният произход и възпитание и които се проявяват във функционирането на собствените им, предпочитани от тях култури¹².

Обект на нашето внимание ще бъде второто равнище, свързано с корпоративната (организационната) култура. В литературата има много дефиниции за това понятие. Ще приемем разбирането, че организационната култура, подобно на националната, също може да се определи като „колективно програмиране на ума” и по-точно като „колективно програмира на ума, което различава членовете на една организация от друга”¹³.

Разбирането за организационната култура като „колективно програмиране на ума” е от по-ново време. Класическото виждане е, че тя е „свкупност от споделени ценности”, които се *формулират* от основателите и ключовите лидери и се *внедряват* в организацията от самите тях или от назначени от тях ръководители. Това виждане идва от Честър Бърнар, а е наложено в теорията и практиката от Т. Питърс и Р. Уотърман-младши в техния бестселър „Към съвършенство във фирменото управление”.

Ние се съмняваме в това, че формулираните от основателите и ключовите лидери ценности могат да се наложат на служителите и работниците в чист вид и то до такава степен, че те да ги приемат и следват безрезервно. *Днес времето е друго. Хората са много по-образовани и, което е по-важно, много по-мобилни и свободни в своя избор.* Понякога мобилността не е личен избор, а обективно обстоятелство или нечие решение за реструктуриране, за съкращаване и т.н. Независимо от причината, малко са хората, които остават на работа толкова дълго време, че да се научат не само да приемат, но и да „споделят”, в истинския смисъл на думата, организационните ценности. В арсенала на организационните ценности днес влизат не само

съображения за икономическа ефективност, а и изисквания за равнопоставеност, справедливост, толерантност, отговорност и т.н.

Ще подкрепим нашето виждане с това на Х. Хофстеде, който и днес продължава да смята, че организационната култура като свкупност от споделени ценности е по-скоро мит, отколкото реалност. В организационната култура има следване на установени *практики* под формата на ритуали, символи, герои и един малък компонент от *ценности*, които корелират донякъде с някои от посочените транснационални измерения: властово разстояние, избягване на несигурността, колективизъм-индивидуализъм и мъжественост-женственост. С други думи, това са ценности, които са по-скоро от екзистенциално естество, ценности които играят ролята на културни детерминанти за цялото човечество или ценности, които са специфични за съответната културна общност (култура и субкултура). Тези два вида ценности, заедно с персоналните културни ценности са в основата на развитието на организационните култури и на организациите като цяло. Значение имат също социално-икономическото развитие и господстващите идеологически парадигми.

Фактът, че организационната култура е свързана повече с практики, отколкото с ценности, *я прави по-лесно управляема.* Това дава възможност за синхронизиране с корпоративната стратегия, едно изискване, което няма алтернатива.

Изграждането на надеждна организационна култура в поликултурните организации е още по-трудна задача, отколкото в националните. Казаното в началото на точката се отнася именно за този случай. Умението за съобразяване с множеството пресичащи се една с друга организационни и персонални ценности системи е ключът към успеха на новото формиране, определено най-общо като поликултурна организация. Разбира се, времето за създаването на организационна култура, отговаряща на новите виждания, ще е по-дълго и наситено с различни по-сложност ситуации. Основното в излизането от тях е правилното отношение към хората и към възможностите им за оцеляване в един силно глобализиран свят, в който се пресичат

¹² Вж. Claude M. Histoare industrielle et pensee strategique de l'approche integree a l'internationalisation. В криза ли е планирането, Юбилеен алманах том 1, Свищов, 2005, с. 82.

¹³ Хофстеде, Х. Цит. съч., с. 251



множество и разнообразни културни ценности и се поставят най-различни изисквания. Последните са свързани с движението им от моно към поликултурност, тук много по-ясно изразено, отколкото в националните организации при осъществяването им на делови контакти с представители на чужди култури.

II. Практически аспекти на движението от моно към поликултурност

На първо място е *крос-културният тренинг (cross-cultural training)*. Той няма алтернатива. Представява сравнително обучение, стъпващо на различията между културите. Неговата крайна цел е ефективното межкултурно комуникиране и намаляването на комуникативния разрыв. Преди много векове древнокитайският просветител, философ и педагог Конфуций е казал: *”Да изпратиш на война необучени войници е все едно да ги предадеш на противника”*. Така стои въпросът и с неподготвените мениджъри. Те ще се провалят не само в рамките на собствените си многокултурни организации (в отношенията помежду си, в отношенията със собствениците на капитала, с подчинените, сътрудниците, консултантите и т.н.), но и в отношенията си с представителите на външния свят, в лицето на деловите и социалните партньори.

Крос-културен тренинг трябва да бъде осъществен в три посоки: за намаляване на езиковия, на културния и на практическия комуникативен разрыв¹⁴. Към теоретичните познания за типовете култури, които представихме накратко по-горе, трябва да се добавят теоретични, а след това и практически познания и възможности за езика и за деловия етикет. Целта на това продължително обучение е не само придобиването на възможности за извличане на конкурентни предимства в сферата на културата, но и вписването на мениджърите в организационния живот на една многокултурна организация. “Културологично погледнато, отбелязва Хеерт Хофстеде, мениджърът е последовател на последователите си *той трябва да се среща с подчинените си на*

*тяхното културно поле. Изборът на управленско поведение е свободен, но културните ограничения са много по-строги, отколкото твърди управленската литература”*¹⁵. В този смисъл е желателно мениджърите да *опознаят културната карта на организацията*, в която може да има различни подкултури, образувани от културните различия на управленско, бизнесово или функционално равнище.

На второ място в движението от моно към поликултурност е *разбирането, че владенето на чужди езици, сред които и английският, не е достатъчно условие за поликултурност, но има изключително важно значение за разбиране начина на мислене на представителите на другата култура. Мисленето на хората е повлияно от езика*¹⁶. “Картината на света, пише Ричард Льюис, се променя от един език към друг, а деловото поведение се изменя след нея. Не съществува една единствена метафизическа сфера от човешки мисли и действия. *На различните езици съответстват различни “сегменти от опита” и на нас не ни остава нищо друго, освен да изучаваме повече езици.* Ние не можем да ги изучим всичките, но даже един от тях да познаваме, това вече означава, че сме запознати с проблема и отчитаме картината на света от гледна точка на нашия чуждоземен приятел. Това ще ни помогне да установим такова равнище на взаимно разбиране, каквото е възможно при различието на нашите менталности”¹⁷. Ако не разполагаме с езикови средства, колкото и да се стараем да бъдем поликултурни и интернационални, ние няма да можем да почувстваме и възприемем света по начина, по който прави това нашият партньор. Мисленето на два езика открива пред нас допълнително измерение на реалностите. То е основата на възприемането на „динамичния образ на света” и на формирането на качеството „културна приспособимост” (вж. по-горе определението за поликултурност на Н. Адлер). На практика това означава правилно разбиране и

¹⁵ Хофстеде, Х. Цит. съч., с. 335.

¹⁶ В културната антропология това твърдение е известно като “теорема на Сапир-Уорф” по имената на Едуард Сапир и Бенджамин Лий Уорф, които я формулират.

¹⁷ Льюис, Р. Цит. съч., с. 49.

¹⁴ За подробности и примери вж. Бакърджиева, М. Интегриране на България в Европейския съюз чрез крос-културен тренинг за намаляване на комуникативния разрыв. Юбилеен алманах Научни изследвания 06, том 6, Свищов, 2006, с. 336-368.



оценяване на собствената и на чуждата културна идентичност. Това е задължително умение за оцеляване в един многокултурен свят.

На трето място е осъзнаването на факта, че глобалните предизвикателства и развитието на бизнеса налагат межкултурно сътрудничество, че осъществяването на това сътрудничество трябва да стане част от стратегическия мениджмънт, част от “умствения софтуер” на висшестоящите организационни мениджъри. Това изискване е свързано с вземането на важни стратегически решения относно развитието на бизнеса в други страни и региони на света, относно предстоящото сливане, придобиване и поглъщане или относно включването в стратегически съюзи¹⁸. Целта на подобни организационни и финансови ходове е да се повишат икономическите резултати, да се осигури достъп до нови пазари и суровини, да се обединят усилията за внедряване на крупни технологични нововъведения, да се отговори на натиск от отделни правителства или крупни конкуренти и т.н., но те трябва да се предприемат без сблъсъци и без загуба на уникален културен и организационен капитал. В този смисъл подготвящите, вземащите и реализиращите важни стратегически решения трябва да знаят, че: 1/ различните форми на международен бизнес се съпътстват от различен културен риск; 2/ културата е повече източник на конфликти, отколкото на синергия; 3/ признаването на културните различия, такива каквито са, е най-добрият практически ход и проява на емпатично отношение; 4/ “строенето на мостове” между националните ценности и организационни практики е възможно единствено на основата на взаимното опознаване и признаване на културните различия; 5/ крос-културният тренинг като задължително предварително обучение за всички организационни мениджъри не изключва фазите културен шок и културна аклиматизация при преминаване на работа в чужда за тях културна среда.

На четвърто място, в практически аспект, е важно да се знае, че във всеки конкретен случай на взаимоотношения с колеги, подчинени или партньори от други култури трябва да се търси общото във възгледите и разбиранията за живота. Тъй като не е възможно да променим културните ценности на другите, нито да наложим своите, без да бъдем обвинени в културен империализъм, не ни остава нищо друго освен да потърсим “допирните точки”. Ще бъдем приятно изненадани на какво сме способни, т.е. в процеса на търсенето на общността във възгледите, ние ще повишим и степента на познание на собствените си културни ценности.

По липса на данни за България, ще дадем пример с Великобритания. Британците успяват да постигнат взаимно разбирателство, макар и на различна основа, както с французите, така и с представителите на романските народи, които считат за трудни партньори. Информация за това е дадена в таблица 2.

Търсейки общото във възгледите и разбиранията за живота, полезно е да познаваме и различията (несходствата), онова което ни дразни в другите и което пречи да установим трайни и ползотворни контакти. Ето няколко примера в това отношение: британците могат да се подразнят от непрекъснатото бръщолевене на французите, но рискуват да се натъкнат на враждебност, ако се опитат да намекнат, че то няма отношение към работата. Испанците пък, които са извънредно чувствителни към въпросите за личния стил, няма да се отнесат доброжелателно към забележките на британците по повод на тяхната непунктуалност и на разкрепостения им език на жестовите. Италианците, макар че имат добро мнение за британците, няма да оценят като тънък хумор честото споменаване, че най-известната италианска стока са спагетите. Данните в таблицата показват, че тези несходства са избягнати, че се търси сходство и сътрудничество между британци от една страна и французи, испанци и италианци на друга основа.

¹⁸ Това изискване се отнася не само за комуникирането в многокултурните организации, но и за сътрудничеството между организациите от различни страни и (или) култури.



Таблица 2.
Общност на възгледите¹⁹

| Великобритания / Франция | Великобритания / Испания | Великобритания / Италия |
|--|--|---|
| Чувство за превъзходство | Любов към театъра, интригата | Гъвкавост |
| Месианизъм | Стремеж към поддържане на неудачника | Разсъдителност |
| Ориентираност към продължително сътрудничество | Неопределеност, дейност както дойде | Експорт заради преживяването |
| Консерватизъм | Хумор | Дипломатичност, чувство на такт |
| Интерес към изкуството и науката | Недоверие към французите | Любов към изкуството |
| Имперско минало | Чувство за собствено достойнство | Общителност, умение за водене на светска беседа |
| Високомерие по отношение на езика | Индивидуализъм | Обръщение един към друг на име |
| | Слабо владеене на чужди езици | Стремеж към компромис |
| | Живот встрани от господстващите европейски тенденции | |

На пето място, в движението от моно към поликултурност, е важно да се подчертае, че общата езикова подготовка не е достатъчна в процеса на интеркултурно комуникиране и взаимно разбиране. В зависимост от целите участие в управление на многокултурна организация или по-общо казано на международен бизнес, в разработването на съвместни проекти или във воденето на международни преговори подготовката трябва да се задълбочи и насочи към изучаване на особеностите, съответно, на езика на мениджмънта или на езика на бизнесконтактите.

Езикът на мениджмънта се различава съществено от езика на бизнесконтактите. Той

представя начина на комуникиране с хора, които се намират в повечето случаи в отношения на субординация. Макар че днес се говори повече за власт на сътрудничество, а “обърнатата пирамида на властта” се смята за сериозно постижение в усилията за използване творческия потенциал не само на мениджърите, но и на сътрудниците, в много от транснационалните компании и съвместните предприятия структурите на управление са от традиционен тип. Тази констатация ни връща отново към въпроса за субординацията и особеностите в управлението, породени от това, че в производствения и управленски процес участват хора, които принадлежат към различни култури. Мениджърите от всички националности знаят как най-ефективно да използват родния си език и как да говорят със своите съотечественици, но са доста затруднени да направят всичко това с подчинени, които принадлежат към други култури и не познават тънкостите на използвания за комуникиране в организацията език. Много от подробностите, свързани с работата, по причина на езикови бариери, могат да останат неразбрани. И това няма да е поради нежелание, а защото хората мислят по различен начин. Това се отразява върху усвояването на чуждия език. От друга страна възможностите за ефективен мениджмънт на различните езици са различни. Ще представим възможностите на някои от най-популярните езици, като следваме Р. Льюис, Б. Пачтър и М. Броуди и списание “Мениджър”.

Британски английски език. Има съществена разлика между американския и британския английски език на мениджмънта.

Американският английски е свързан с честото използване на глагола *get*, което позволява да се отдават по-ясни и преки указания и заповеди. Изобилства с голямо количество неологизми, които се използват свободно от мениджърите и това създава впечатление, че те се движат с времето, умеят да се шегуват и са весели и демократични.

Във Великобритания езикът притежава съвършено други качества и като инструмент за управление е много по различен. Преувеличенията и грубата реч на американските мениджъри тук са заменени със сдържаност и спокойствие. Англичаните ръководят своите подчинени с помощта на

¹⁹ Източник: Льюис, Р. Цит. съч., с.135.



дружеска светска беседа, хумор, внимателно поставяне на целите. Различните видове хумор, съществуващи във Великобритания, позволяват на управляващите да се шегуват, да хвалят, да променят посоката на разговора, да правят намеци и да критикуват при необходимост. Те могат и да се самоиронизират. Във всеки случай иронията е силен инструмент.

Английският език, в двата му варианта, е прекрасно средство за мозъчна атака благодарение на богатството от думи, изобилието от двусмислености, нюанси и възможности да се измислят думи в движение. Британските мениджъри избягват деловата терминология. Вместо нея в ежедневната практика те използват употребявани фрази, които често ги обричат на вялост в мисленето. Чужденците трудно следват хода на техните мисли, тъй като те слушат закодирани съобщения. Американците и немците критикуват направо и грубо; английската критика като че ли е случайна и косвена по характер. Когато английските мениджъри хвалят, може да се помисли, че правят предговор, а когато убеждават, че се стараят да бъдат спокойни.

Тези, които се занимават с международен бизнес, трябва да знаят още, че за много неща в американския и в британския английски език се употребяват различни изрази, като например²⁰:

| <i>Американски английски</i> | <i>Британски английски</i> |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| Полицай - policeman | bobby |
| Две седмици - two weeks | fortnight |
| Метро - subway | underground |
| Фланелка - undershirt | vest или singlet |
| Асансьор - elevator | lift |
| Бисквита - cookie | biscuit |
| Да те събудя - wake you | upcnock you up |
| Капак на кола - hood of a carbonnet | bonnet |
| Тоалетна - bathroom (toilet) | water closet (W.C.) или loo |

Трябва да се внимава и при воденето на делова кореспонденция с англоезични страни. Много от думите се пишат по различен начин. Ето няколко примера в това отношение²¹:

| <i>Американски английски</i> | <i>Британски английски</i> |
|------------------------------|----------------------------|
| Банков чек - bank check | bank cheque |
| Каталог - catalog | catalogue |
| Програма - program | programme |
| Цвят - color | colour |
| Бижута - jewelry | jewellery |

Както казва Джордж Бърнард Шоу “Англия и Америка са разделени от общ език”.

Немски език. Немският език на мениджмънта е лишен от хумор, а неговата твърда система от окончания и строгият ред на думите пречи на говорещия да мисли леко на глас. Характеризира се с малко количество омоними и прозрачна словообразователна система, което го прави особено подходящ за отдаване на команди. Почти постоянната употреба на формата Sie (Вие) в деловите документи съвпада с очакванията на подчинените и усилва йерархическия характер на комуникацията. Този език напълно съответства на националните особености на немците. Те принадлежат към нискоконтекстуалните култури, което означава, че са ориентирани повече към фактите и поради това обичат да получават детайлна информация и инструкции, от които да се ръководят при изпълнение на поставените им задачи.

Френски език. Френските мениджъри живеят в съвършено различен свят. Те са безпристрастно праволинейни в подхода си към проблемите и не виждат никаква полза от неопределеността и двойствеността.

Френският език е жив, язвителен. Той е рационален, точен и “безжалостен” в своята яснота. Френската образователна система още от детските години поощрява яснотата и красноречието в изразите. Децата не се осъждат за тяхната бърливост. Във френската култура словоохотливостта се приравнява на интелектуалност, а мълчанието съвсем не е злато. Образованието във всички степени на средното и висше училище култивира умение за добро говорене и владееене на граматиката. Френският език е главното оръжие, с което разполагат френските мениджъри за управление на своите сътрудници. Той е достатъчно точен и това облекчава тяхната задача.

Шведски език. Шведският език на мениджмънта се опира основно на формата Du

²⁰ Предст. по Б.Пачтър, Б., Броуди, М. Цит. съч., с. 322

²¹ Пак там, с. 323.



(ти) и на сухите почтителни изрази, които ясно отнасят ръководителите към същия ранг, към който са и техните колеги, или в най-добрия случай към *primi inter pares* (първи сред равните). Шведските мениджъри умело работят със сътрудниците, като използват своето обаяние, мек и убедителен стил на общуване и умни психологически похвати. Те са лишени от възможността да използват стимули и наказания. Отдават заповеди, които самите те наричат “ръководни указания” и които често се явяват повече като предложения. По думите на един шведски професор, да проявиш власт в Швеция е равносилно на това да си създадеш имидж на малко влиятелен човек. Шведските мениджъри се опитват да прокарат своята линия на поведение чрез щателно планиране и писани работни процедури.

Вземането на решение (постигането на съгласие по един от предложените проекти за решение) става чрез продължително обсъждане. В Швеция съществува закон (MBL), съгласно който всички важни решения трябва да се обсъждат от всички сътрудници до тяхното приемане. Логически това се обяснява с факта, че колкото по-добре са информирани сътрудниците, толкова повече те ще са заинтересовани, а следователно и по-добре ще работят. Тази колективна форма на вземане на решения има любопитно сходство с японската. И в двете страни се счита за важно всички сътрудници да имат добра възможност за подробно обсъждане на проектите за решения, тъй като това право на обсъждане и на собствено мнение се заплаща след приемане на решението със строго следване на политиката на компанията.

В Швеция, както и в Япония, вземането на решение може да се отложи във времето, но след като веднъж е взето, то всички работят в едно направление.

Испански език. Испанският език на мениджмънта е повече личностен и емоционален. Когато се обръщат към подчинените си, испанските мениджъри обикновено с удоволствие използват формата *tu*, но надутият характер на техните маниери да се говори с типично испански патос и въодушевление, прави това обръщение практически необратимо. Испанският език с неговото изобилие от умалителни окончания, с

богатството от думи и с множеството варианти на употребяване на повечето от съществителните, подхожда изключително за изразяване на емоции, ласки, отънъци на дружески чувства. Речта на испанските мениджъри е основана на емоционалното съдържание. Те уговарят, убеждават, ласкаят, искат да знаете, как ви съчувстват. Техният език предава топлота, възбуда, чувственост, ентузиазъм и симпатия.

Накратко, приетата стратегия не подлежи на изменение, испанският мениджър доминира (постига подчинение) с помощта на силата на своята личност. Логика не му е необходима.

В повечето поликултурни организации мениджърите говорят свободно и *втори език и това е най-често английският*. Така е в скандинавските страни, в Германия, в Ирландия и в някои други страни. Що се отнася до Франция, тя в своя типичен стил, през 90-те години, прие закона “Тубон”, с който забрани публичната употреба на английски език без превод.

У нас, от ранни детски години, децата учат успоредно с българския и английски език и ако имат сили и възможности и втори чужд език, в съответствие с политиката на Европейския съюз за подкрепа на многоезичието и знаенето поне на два чужди езика от всеки млад европеец. Надеждата е, че когато пораснат и започнат работа в многокултурна среда, ще могат да комуникират ефективно.

Овладеяването на втори език действително може да облекчи процеса на комуникиране, но може да се превърне и в невидима бариера, не само заради трудностите при овладяването на всички негови аспекти и особености, но и поради това, че в едни и същи думи различните народи понякога влагат различен смисъл или им придават различна тежест. Само един пример е достатъчен за да ни убеди в това: във всяка страна думата “*демокрация*” се разбира по различен начин. В страни като Италия, Испания и Португалия към нея инстинктивно се отнасят с недоверие. Подобно е отношението на тези култури и към думите “*честен*”, “*разумен*”, “*справедлив*” и “*ясен*”, а те, както и думата “*демокрация*” имат пряко отношение към мениджмънта в поликултурните организации.

Ще завършим тази част с напомнянето,



че езикът, в т.ч. и английският, е бедно комуникативно средство, ако всяка дума или фраза не се възприема в нейния първоначален културен контекст. Алтернатива на владеенето на общ език, какъвто е английският или на някой от старите европейски езици, е използването на преводач, но това е не само скъпо, но и твърде неудобно решение за целите на ежедневното управление.

На шесто място, постигането на успех в многокултурните организации, изисква умело използване силните страни на всички членове на поликултурния мениджърски екип и на всички хора, работещи в осъответната организация.

Всеки един от членовете на поликултурния мениджърски екип, представен като личност, притежава освен поликултурност и необходимия професионализъм, но част от тези предимства могат да се загубят поради пропуски във формирането на екипа или поради недостатъци в неговата работа. Добрият екип не се ражда, а се изгражда постепенно. Това в пълна степен важи и за поликултурните мениджърски екипи. В процеса на съвместната работа в тези екипи се наблюдават любопитни неща. Представителите на различните култури се стремят да поставят в служба на екипа и своите лични умения – практически, психологически, а понякога и интуитивни. Появяват се и функционални и ситуативни лидери, хора, които показват че са по-добри от останалите в планирането, логистиката, финансирането, публичен рилейшънс или в някоя друга специфична област. Развива се и езикът на межкултурното комуникиране, както и процедурите за вземане на решения. Всичко това е солидна основа за предстоящото разпределение на ролите в поликултурния мениджърски екип, за разпределение, при което се използват силните страни на всеки един.

Акцентът върху силните страни на всеки и умелото им използване, без ущърб за останалите членове на поликултурния мениджърски екип, е средство, което може да повиши общата ефективност. Италианците например са добри ръководители. Те умеят да правят бизнес дори в случаите, когато другите не забелязват никакви възможности за това и

“изпадат в безтегловност”. Освен това те са неоченими в комуникирането с представителите на другите романски народи. Последните принадлежат към полиактивните култури и са твърде общителни, словоохотливи и красноречиви, което вероятно дразни представителите на моноактивните и на реактивните култури в началото, но тази им характерна черта може да се използва за да изпълняват в екипа ролята на социални посредници. Управляващите в такива многокултурни организации (мултинационални компании) като IBM, Unilever и ABB умело използват силните страни на всеки.

Успехът на многокултурните организации би бил невъзможен без разкриване творческия потенциал на всички хора на познанието и на целия персонал. Един от лидерите на европейския бизнес Робърт Салмон смята, че съвременният икономически ред се строи не за кратковременна финансова печалба, а за постигане на човешките мотиви и стремежи. В този смисъл *ключът за бъдещето на всяка една организация е почти религиозната вяра в потенциала на човека*. В подкрепа на това твърдение той привежда неоспорими доказателства, от които следва необходимостта *да се промени начинът на мислене*²².

Друг голям мениджър, световноизвестният Джек Уелч, предприема практически стъпки в тази насока много отдавна. През зимата на 1990 г. той стартира програмата Work-Out с цел да използва натрупаните от служителите знания и опит, като им осигури дейно участие в решаването на проблемите на General Electric. Според него от първостепенна важност е “срутването на стената от враждебност” между персонала и мениджърите, което ще доведе до ползотворен диалог между двете страни на трудовия процес. Подчинените трябва да могат свободно да правят предложения, свързани с развитието на компанията, както и да критикуват своите шефове без да се чувстват застрашени от уволнение. Програмата цели да създаде повече правомощия и съответно повече отговорности в ръцете на работниците и служителите и да ги възнагради за нарасналата продуктивност с директни материални стимули. Следването на

²² Вж. Салмон, Р. Будущее менеджмента, Москва, 2004.



тези принципи води до създаването на така нар. “безгранична култура”, която самият Джек Уелч обявява за “най-голямата промяна”, която е постигнал като Chief Executive Officer (CEO) на General Electric в продължение на много години. В практически план се постига това, че “всеки ум е включен в играта и се измъква най-доброто от всички наши хора, а най-добрите идеи преминават свободно и се използват от всички нива на йерархията и всички подразделения на компанията”²³.

III. Културна аклиматизация

Оставането на работа в чужда страна, въпреки преминатия по-продължителен или по-кратък курс на обучение, се съпътства от **културна аклиматизация**²⁴. Това е труден и продължителен процес. За различните хора, дори и при еднакъв крос-културен тренинг, той протича различно. Общото е, че всички, които пребивават в чужда културна среда, изпитват различни положителни или отрицателни чувства. Разположени на скалата на времето тези чувства изглеждат така. В началото е **възбудата**. Това е сравнително кратка фаза, съпроводена от положителни чувства, нещо като “меден месец”. След това идва периодът на **културен шок**, който съвпада с началото на живот в новата среда. Културният шок е състоянието на стрес, което се получава при истинския сблъсък с непознатата среда и може да се придружава от физически симптоми²⁵. Той се предизвиква от недостатъчното количество указания и подсещания за това как мениджърът трябва да се държи в тази среда и по какъв начин да се съобрази с ценностите, възгледите и разбиранията на съответното общество. Фазата на **културната аклиматизация** започва, когато постепенно той се научава да функционира в новите условия, приема някои от

местните ценности, открива в себе си повишено самочувствие и се вписва в новата социална среда, като успява да разреши в началото по-простичките, а по-късно и по-сложните проблеми на живот сред други. Стават все по-редки случаите на комуникативен разрыв. Последната фаза може да се определи като **достигнато стабилно умствено състояние**. То може да остане *отрицателно* в сравнение с това у дома, ако мениджърът продължава да се чувства дискриминиран в някакво отношение, *толкова добро, колкото и у нас*, което означава, че той вече е двукултурно приспособен или *по-добро*, което ще рече, че е станал “местен” или както се казва “по католик и от Папата”.

Продължителността на скалата на времето е различна. Тя се пригажда към продължителността на времето на пребиваване извън страната. Хората на кратки работни посещения с продължителност до три месеца разказват за фази на възбуда, културен шок и културна аклиматизация. Хората на по-дълги работни посещения от няколко години говорят за фази на културен шок, продължили по година и повече, преди да започне културната аклиматизация. Културният шок и съответстващите му физически симптоми могат да са така болезнени, че престоят в чуждата страна да се прекрати преждевременно. Повечето транснационални компании имат наблюдения и опит в отстраняването на подобни случаи. Често те са в пряка зависимост от проблемите с културния шок и културната аклиматизация на хората, които придружават мениджърите, като съпруг, респ. съпруга и деца. За мениджърите е далеч по-лесно, особено когато са осъществили подходящ крос-културен тренинг. Освен това те се намират в работна среда, която предлага същата корпоративна култура, както и у дома. Множество изследвания, осъществени от видни културолози, показват, че мениджъри и служители, работили в чужбина и завършили успешно своята културна аклиматизация, изживяват “**обратен културен шок**” след завръщането си, при привикването към старата културна среда. Изследванията показват също, че местенето от една в друга чужда среда е съпроводено с нов културен шок. Оттук специалистите заключават, че **културният шок е специфичен за средата. За всяка нова среда има**

²³ Вж. сп. Мениджър, бр. 6, 2005, с. 49.

²⁴ За описанието на този процес може да се използва кривата на културната аклиматизация (на културното приспособяване). За нейни автори се сочат Furnham и Bochner. Тук тя е предст. по Ruben, Brent D. Communication and human behavior. Second Edition. New York, 1988, p. 402-408; Хофстеде, Х. Цит. съч., с. 292; Основни теории комуникации. Москва, 2007, с. 607-609.

²⁵ Пример за физически симптоми са нервност и напрегнатост, неспособност за релаксация, безсъние, чувство за безсилие, асоциалност, хронични заболявания, емоционален и физиологичен дискомфорт.



нов шок²⁶. Това е важен извод, на който трябва да се обърне внимание в процеса на крос-културния тренинг на мениджърите, особено на тези, които отиват на работа в чужбина.

В процеса на крос-културния тренинг на тези мениджъри трябва да се обърне внимание и на **очакваните реакции на тяхното поведение**. Това е допълнителен шанс за намаляване на културния шок и за по-бързата им аклиматизация в чуждата среда. Реакциите зависят не само от евентуалните отклонения от нормите като стандарти за културните ценности, но и от това дали става дума за близка или за далечна култура. На изказвания и действия, които са в разрез с общоприетите ценности, в една близка до нашата култура ще реагират с критика, но тя няма да бъде в категорична и осъждаща форма. Може да се наблюдава дори примирение и съчувствие. В една по-далечна култура обаче и най-малкото непознаване и несъблюдаване на културните ценности може да има като ответна реакция съпротивление, а в крайната си фаза и отказ от общуване.

Неуспешен крос-културен мениджмънт и трудна културна аклиматизация са възможни и поради непознаване в достатъчна степен на организационните модели и на организационните практики, като съществена част от организационната култура. Това е допълнителен мотив за насочване на крос-културното обучение и в тази насока, особено за онези мениджъри, които ще работят продължително време паралелно с чужди мениджъри или самостоятелно в наши организации, погълнати от чуждестранни компании. Поглъщания са бърз начин на разширяване, но при тях културните рискове са огромни и свързани най-често с разрушаване на човешкия капитал. Чуждите мениджъри са носители на корпоративната култура, владеят няколко езика, имат опит в различни професии и във функционирането в различни чуждестранни култури. Те изпълняват ролята на корпоративни посланици, които обикновено остават докато заработят структурите и се убедят, че българските мениджъри са овладели корпоративната култура и могат да я предадат на работещите в местното подразделение.

* * *

²⁶ вж. Хофстеде, Х. Цит. съч., с.294.

Настоящото изложение е опит да се представи поликултурността като неотменимо изискване и ценност на съвременния мениджмънт. Същественият въпрос е как може да се проектира това знание върху съвременния български мениджър? Като изключим езиковата подготовка, на която вече се набляга, макар и недостатъчно, останалите “компоненти на поликултурността” трудно могат да бъдат придобити без крос-културен тренинг. Гаранция за успеха на това обучение е разбирането за динамичност и отвореност на съвременния свят и за висока степен на културна приспособимост.

Възможно ли е българските мениджъри да се включат в подобно обучение, първо у нас, а след това и в чужбина. По принцип отговорът е положителен, въпреки уговорките за липса на средства и време. В литературата се изнасят данни, от които се вижда, че за да се научим на скромно владеене на един от европейските езици са необходими от 250 до 500 часа чисто време за занятия, за предпочитане в продължение на три последователни месеца. Изучаването на главните фактори от икономиката, историята, географията и политиката на съответната страна и на нейните основни културни черти може да стане за две-три седмици, самостоятелно или да се съвмести с езиковата подготовка.

Компаниите, които недооценяват важността на крос-културното обучение силно рискуват. Незнанията в културната област рефлектират върху финансовите резултати. *Конкуренцията все повече се измества към културните предимства и недостатъци*. За да има българският мениджмънт успехи в международното сътрудничество и бизнес, а следователно и реално бъдеще, нещата просто трябва да се случат. Жорж Бернано е казал: “Бъдещето не е това, което става с вас, а онова, което вие правите, за да стане това”.

Literatura:

1. *Bakurdzhieva, M. Biznespregovori. Svishtov, 2007.*
2. *Bakurdzhieva, M. Integrirane na Bulgariya v Evropeyskiya suyuz chrez kros-kulturen trening za namalyavane na komunikativniya razriv, Yubileen almanakh “Nauchni izsledvaniya 06”, tom 6, Svishtov, 2006.*
3. *Baun, D., K. Breydi. Preuspyavashtata rukovoditelka, Sofiya, 1993.*
4. *Lyuys, R. Delovye kultury v*



mezhdunarodnom biznese. Ot stolknoveniya k vzaimoponimaniyu, Moskva, 1999

5. *Khofstede, Kh.* Kulturi i organizatshii. Softuer na uma. Mezhdukulturnoto sutrudnichestvo i znachenieto mu za otshelyavaneto, Sofiya, 2001.

6. *Osnovy teorii kommunikatsihii.* Moskva, 2007.

7. *Pachtur, B., M. Broudi.* Biznesetiket (entshiklopediya). Sofiya, 1999.

8. *Salmon, R.* Budushtee menedzhmenta. Moskva, 2004.

9. *Vasileva, S.* Neutronnoto oruzhie na General Electric (statiya za Dzhak Uelch), "Menidzhur", br. 6 (80)/2005.

10. *Claude, M.* Histoare industrielle et pensee strategique de l'approche integree a l'internationalisation. V kriza li e planiraneto, Yubileen almanakh, tom 1, Svishtov, 2005, str. 82.

11. *Prosser, M.H.* The Cultural Dialogue: An Introduction to Intercultural Communication, Washington, 1989.

12. *Ruben, Brent D.* Communication and human behavior. Second Edition. New York, 1988.