

**ИНТЕРКУЛТУРЕН МЕНИДЖМЪНТ – АСПЕКТИ И
ПЕРСПЕКТИВИ ЗА ПРАКТИКАТА НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Теодора Кирякова-Динева, Мария Хаджипетрова-Лачова

**INTERCULTURAL MANAGEMENT – MAIN ASPECTS AND
PERSPECTIVES FOR THE PRACTICE OF INTERNATIONAL
ORGANIZATIONS**

Teodora Kiryakova-Dineva¹, Mariya Hadzhipetrova-Lachova²

Received: 03.04.2017, Accepted: 09.05.2017

Abstract

Based on concepts of the nature of intercultural management the presented article starts with the discussion of human resource management as a culture specific instrument representing both the national culture and the business culture of an enterprise. In particular, the analysis is focused on the scope of intercultural management regarding international managerial practices and the stages in its development. The role of intercultural management for overcoming conflicts is presented as well in order to reveal the inner connection between business efficiency and the ability for intercultural thinking. Last but not least, the advantages of intercultural management training have been discussed, where three methodological approaches are presented.

Keywords: *intercultural management, intercultural business training, methods of intercultural management, stages of intercultural management, problem solving through the means of intercultural management*

JEL Codes: *F69, B49*

**1. Роля и поява на интеркултурния мениджмънт в обхвата на
международните управленски практики**

¹ South-West University, “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria, Chief Assistant Professor, PhD, teodora_kiriakova@abv.bg

² South-West University, “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria, Assistant Professor, PhD, mariag@law.swu.bg

Интеркултурният мениджмънт се обособява като отделен дял в теорията на управлението към края на 70-те години като, разбира се, изхожда от международния мениджмънт (Харис, Моран, 1993; Бармейър, Майрхофер, 2008). За разлика от международния мениджмънт, който съблюдава функционирането на предприятието в международен план, интеркултурният мениджмънт е насочен към проблеми като онова организационно поведение, което се обуславя от контакта с други култури. С други думи, неговото изучаване е особено необходимо тогава, когато има налице т.н. пресичане на културите. Поради тази причина много често за интеркултурния мениджмънт се говори като крос-културен мениджмънт. В допълнение, интеркултурния мениджмънт се концентрира върху спецификата и управлението на човешки ресурси в различни културни системи (Адлер, 2002). С оглед на определянето на културата като система е удачно и оправдано за целите на интеркултурния мениджмънт, тъй като от функционирането на културната система ще зависи начина, по който културните ценности се отразяват на начина на работа в един многонационален екип. Въздействието на културата ще бъде видимо особено в рамките на организационната система на самото предприятие, ще бъде валидно и тогава, когато е необходимо да се решават проблеми извън сферата на организационната бизнес култура.

2. Етапи в развитието на интеркултурния мениджмънт

Ефектът на межкултурния мениджмънт в сферата на човешките ресурси се засилва в края на XX век и се дължи най-вече на ускоряването на процесите на глобализация в международния бизнес. Може да се каже, че в развитието на межкултурния мениджмънт се откриват три основни етапа. Първият от тях се характеризира с научноизследователски въпроси на глобално и транс-национално ниво. Това става в моменти на интензивни контакти в обсега на по-мощни наднационални компании и особено, когато се цели навлизане в пазарите на други страни. В първия етап като основен предмет на изследване на интеркултурния мениджмънт може да се определи изследването на културата на отделната страна, без да се навлиза в детайли за културата на пазарно поведение или пък културата на поведение в организацията. Отражението на културата върху

процесите на обмен на стоки и търговия се вижда през призмата на системата от ценности, които са валидни в дадената култура. В този етап интеркултурния мениджмънт не е нищо друго освен търсене на решения и управление на бизнес процесите спрямо дадена национална култура.

Следващият етап от развитието на интеркултурния мениджмънт може да бъде обособен благодарение на взаимодействието между международното разделение на труда и концентриране на усилията върху изучаването и прилагането на теории за различните корпоративни култури. В резултат на това взаимодействие значителен ефект върху функционирането на дадена национална бизнес култура става в унисон с функционирането на организационната култура. Съчетаването на двете култури има една единствена цел, а именно подобряване на икономическата ефективност на предприятието. Следователно вторият етап от развитието на интеркултурния мениджмънт може да бъде характеризан като сближаване на бизнес културата към националната култура (менталитет, език, нрави и обичаи). Най-голям тласък в развитието на управленските науки, а в частност и на интеркултурния мениджмънт, несъмнено дават изследванията за националните и корпоративните култури на Хофстеде (Хофстеде, 1980; Хофстеде, 2005; Хофстеде, Минков, 2013).

Централен момент в третия етап от развитието на интеркултурния мениджмънт е моментът, когато процесите се разглеждат не само като двустранни, между две култури, и между две бизнес култури, но и като взаимодействие между повече култури. Тоест, в този последен етап в развитието на интеркултурния мениджмънт ориентацията е към културни характеристики и взаимодействието между културите въобще. В този етап се говори за трансформация на традиционните концепции в управлението на човешките ресурси в посока на един качествено нов концептуален подход към управлението на човешките ресурси в съответствие с международните различия. На този последен етап става възможно международните конфликти окончателно да се преодоляват и да не се допуска появата на ксенофобия, расова нетърпимост (особено видими като нагласи от страна на местното население по време на процеси на миграционно присъствие). Въпросът за интеркултурния мениджмънт е особено актуален на фона на мощната миграционна вълна и

предизвикателствата към икономическите сектори, които тя носи със себе си (Кръстева, 2016, с. 333). Същевременно важно значение за ефективно управление на бизнеса има изучаването и познаването именно на процесите, съпътстващи възникването и протичането на кризисни ситуации, както и възможностите за тяхното преодоляване (Кюрова, 2013, с. 19).

3. Преодоляване на конфликти чрез прилагане на интеркултурен мениджмънт

Проблемите от межкултурен характер най-общо могат да бъдат разделени в две групи. Първата група е за трудностите на работници и сътрудници с дългосрочно пребиваване в чужбина (бизнес пътувания, работа в чужбина по трудови договори и други). Тези трудности могат да включват езикови бариери, липса на разбиране на принципите и нормите на поведение, проблеми на адаптация към живот в определената държава и други.

Втората група от проблеми, свързани със стратегията на предприятието, възникват при работа чрез клонове в друга страна, съответно в други страни. Без да се вземат предвид националните особености се стига до известни затруднения и в крайна сметка – до значителни икономически загуби.

Интеркултурният мениджмънт като важен дял на науката за управление на човешките ресурси решава тези проблеми на макро и микро равнище, по-конкретно чрез:

- управление на културното многообразие – различията в бизнес културите и управление на различията, възникващи вследствие на чужди ценностни системи;
- определяне на причините за межкултурни конфликти и тяхното неутрализиране;
- развитие на управление на бизнеса чрез разбиране на взаимодействията между отделните култури, както и въз основа на екипна работа със служители, представители на различни култури;
- развитие чрез прилагане на нови технологии за межкултурно общуване;

- създаване на социални мрежи за поддържане на лични и обществени връзки между културите;
- формиране и развитие на межкултурните умения на мениджърите за подобряване на ефективността на организацията в контекста на икономическата глобализация и др.

4. Методи за обучение по интеркултурен мениджмънт

Интеркултурният мениджмънт може да се разбира още като онази част от управлението на човешките ресурси, която допринася за разработването на обучения за ефективен бизнес в условията на езиково и културно многообразие. Нуждата от познания по интеркултурен мениджмънт е особено актуална не само с цел ускоряване на международния бизнес и търговия, но също така и когато се изисква междуконтинентално партньорство. В такива случаи разбирането на чуждия език и чуждата култура отнемат много време, защото това разбиране е въпрос не само на повече комуникационни усилия, но е и много сложен процес от гледна точка на межкултурното управление.

За целите на интеркултурния мениджмънт могат да бъдат приложени различни образователни подходи. Тук са представени три основни метода за обучение и постигане на познания за управленски техники в межкултурната бизнес среда с цел предотвратяване и преодоляване на проблеми в международната организация, появяващи се в следствие на межкултурни различия. Предложените методи са обучение по общо интеркултурно образование, обучение чрез методите на културните асиимилатори и обучение чрез интеркултурен тренинг.

Необходимо е да се има предвид, че общите методи на интеркултурното образование се приемат и като методи на специализирания интеркултурен мениджмънт. Чрез целенасоченото интеркултурно обучение могат да се придобият знания за ролята на межкултурното образование във всички сфери на обществения живот, политиката и бизнеса. Посредством изучаването на релевантна научна литература от теорията и практиката на межкултурните дисциплини се преминава към изучаване на въпросите на специализирания интеркултурен мениджмънт. Успешни частични методи са: изнасяне на

лекции, рефериране и конспектиране на научни статии, запознаване с анкетни проучвания по конкретни проблеми в организациите, дължащи се на културни различия. Общото интеркултурно образование заедно със специализирания интеркултурен мениджмънт са предпоставка за разбиране и, до известна степен, смекчаване на ефектите на културния шок в бизнес средата.

Интерес представлява обучението чрез прилагането на методите на т.н. културни асимилатори, интеркултурни сенсибилизатори (*intercultural sensitizers* – Алберт, 1983; Фидлър, Митчел и Триандис, 1971), а също и бизнес симулации (Буорел, Драгои, Неаги, Росу, 2016) и интелектуални карти (Цанков, Левунлиева, 2010). Културният асимилатор, например използва редица сценарии или критични инциденти, които включват сблъсък между културите или неразбиране на „другата“ (бизнес) култура. Целта е подготовка за ефективно взаимодействие и разбирателство с представители на други култури. Обучаемият се запознава със сценария на критичния инцидент и след това избира най-доброто решение вследствие на няколко предложени предпоставки за инцидента. След това обучаемият получава обратна информация относно уместността на своя избор. Мотивът, стоящ зад културния асимилатор, е, че чрез неколкото преминаване през сценарии за критични инциденти, обучаемият придобива качества, подобни на тези, характерни за членовете на дадената култура (Пейдж, 2004). Крайната цел на тази дейност е да се излезе със собствен модел за културен асимилатор. По този начин може да се оцени нивото на межкултурно образование у обучаемите.

Методът на межкултурни тренинги има важно практическо значение и служи за активно развитие и постигане на по-добра адаптивност към нуждите на реалния бизнес. Межкултурният тренинг позволява да се формират практически умения за межкултурно взаимодействие. Той подготвя обучаемите за преодоляване на негативните ефекти от културния шок. Приложният характер на тези методи не намалява тяхната стойност, въпреки че те до известна степен се нуждаят от по-широка теоретична и методическа рамка, подчинена на целите на интеркултурния мениджмънт.

Обученията по интеркултурен мениджмънт са предвидени най-вече за ръководни кадри, които трябва да вземат решения, но също касаят

работата на голям брой мениджъри, чието естество на бизнес е да работят с колеги, доставчици и сътрудници от различни култури. Най-вече на тях се налага да общуват правилно с представителите на различни култури, да използват правилните културни символи, за да могат по-адекватно да реагират в ситуации на културно многообразие. Затова всяко едно обучение по интеркултурен мениджмънт следва да изхожда от различни ценности в межкултурното пространство. Тези ценности имат пряко въздействие върху това как хората общуват, как работят и по какъв начин културните ценности се отразяват на вътрешната бизнес култура на даденото предприятие. В по-голяма част от случаите сътрудниците не успяват на доловят нюансите в межкултурното общуване, а се съсредоточават върху бизнес процесите в дадената организация и в собствената корпоративна култура. Липсата на информираност относно межкултурните особености, пряко свързани с бизнес културата, в немалко случаи могат да доведат до неразбирателства в работната среда. В този случай се стига не само до межкултурни недоразумения, но дори и до по-сериозни конфликти. Културните и езикови различия дават своето отражение и в процеса на вземане на решения в международната организация. Следователно, обучението по межкултурен мениджмънт може да се счита като условие за необходима подготовка на водачите на обществено мнение, на лидерите, политиците и ръководители на големи организации и мащабни проекти от мултикултурен тип. Познаването на особеностите на интеркултурния мениджмънт и на неговите стратегии може да се превърне в гарант за приемането на културните различия като предимство, а не като недостатък. Появата на проблеми от межкултурно естество в бизнеса могат да бъдат решени единствено чрез инструментите на интеркултурния мениджмънт.

5. Заключение

Съвременният международен мениджмънт разглежда културата като ресурс на организацията, а културните различия се схващат като форма на организационно знание за начините и способите, чрез които се разрешават културни проблеми с наднационален характер. По този начин интеркултурният мениджмънт е необходим сегмент на мениджмънта и е

не само дял от международната мениджмънтска практика. В системата на управлението на ресурсите на човека културните особености на дадена национална група или общност могат да се обособят като особен вид ресурс на предприятието. В условията на глобален бизнес фирменото развитие, пазарния успех и напредък във все по-голяма степен зависят от приложението на аспектите, касаещи интеркултурните особености на управлението. Залог за успех има онази организация, която прилага тези по-специфични форми на бизнес управление, а именно процесите на управление, възникващи при срещата между културите.

Прилагането на интеркултурния мениджмънт, особено в обучението, би допринесло както за подобряване на личностната, но също така и за ефективността на всяка една международна организация и следва да се разбира и третира като възможност, носеща важни ползи за вътрешнофирмената комуникация, но най-вече за управлението на човешките ресурси в международна среда.

ЛИТЕРАТУРА

- Кирякова-Динева, Т. (2016). Ефекти на межкултурния диалог в туризма. *Предприемачество*, 4 (2)
- Кюрова, В. (2013). Ролята на маркетинга в антикризисното управление на хотелиерския бизнес, *Икономика и управление*, 9 (1)
- Цанков, Н., Левунлиева, М. (2010). Конструктивистката идея в метода на интелектуалните карти. В: *Личностно развитие на учениците в съвременното образование и общество (том IV)*, УИ „Неофит Рилски”, ISSN 1314-1996, Благоевград*Санкт-Петербург
- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10 (2)
- Barmeyer, C., Mayrhofer, U. (2008). The contribution of intercultural management to the success of international mergers and acquisitions: An analysis of the EADS group. *International Business Review*, 17
- Bujorel, P. I., Dragoi, G., Neagu, A.M., Rosu, S.M. (2016). IBM INNOV8 BUSINESS SIMULATION GAMES FOR E-LEARNING. *eLearning Vision 2020! Proceedings of the 12th International Scientific*

Conference “eLearning and Software for Education” Bucharest, 1, DOI: 10.12753/2066-026X-16-078

Chen, G.M., Starosta, W.J. (1999). A review of the concept of intercultural awareness. *Human Communicaiton*, 2

Güneş, S. (2016). Avrupa Birliği Öğrenim ve Çalışma Hareketliliğine Yönelik Online Dil Öğretimi Tasarımı ve Uygulamaları. In *Uluslararası SÖZ, SANAT, SAĞLIK*. Trakya Üniversitesi Yayın No 178

Harris, P., Moran, R. (1993). *Managing cultural difference*. Houston: Gulf Publishing

Krasteva, R. (2016). Challenges faced by the tourism sector in the Greek islands as a result of the refugee crisis. *Entrepreneurship*, 4 (2)

Pearce, P.L. (1983). Tourists and their hosts: some social and psychological effects of inter-cultural contact. In S. Bochner (Ed.), *Cultures in Contact. Studies in Cross-Cultural Interaction*. Reprinted. International Series in Experimental Social Psychology. Vol. 1. Oxford: Pergamon Press

Paige, R. M. (2004). Instrumentation in intercultural training. In D. Landis, J.M. Bennett & M.J. Bennett (eds.), *Handbook of intercultural training* (3rd edition, pp 85-128). Thousand Oaks, CA: Sage