

КУЛТУРНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА БЪЛГАРСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ³

Разглеждан е културният профил на българския мениджмънт, като е направен опит да се запълни празнотата в сравнителните изследвания по темата. Използвана е методологията на проекта GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) за изследване и сравняване на културните различия на България с културите на 57 други страни и общества. Очертан е културен поведенчески профил на българския мениджмънт, чиито характеристики по отношение на измерителите „избягване на несигурността“, „отношение към постиженията“ и „отношение към бъдещето“ са ниски, открояват се характеристики като „колективизъм“ и „висока равнопоставеност между половете“; резултатите за свързания с ценностите профил са съпоставими със средните резултати на останалите изследвани страни, като слабо повишение се забелязва при „колективизъм“, „увереност в себе си“ и „избягване на несигурността“. Проучването разделя страните на такива, които имат културна близост с България (източноевропейски, латиноевропейски и латиноамерикански клъстери) и такива, при които дистанцията е голяма (германски, азиатски, скандинавски и близкостоичен клъстери).

JEL: M14; Z10

Въведение

Разположена в Югоизточна Европа по протежение на Стара планина, в близост до Черно море, Гърция и Турция, се намира България – страна с дълга и богата история, повлияна от древни цивилизации като тракийската, процъфтявала по времето на бронзовата епоха. България е една от най-древните държави в Европа. Основана е през VII век, била е част от Византийската империя (XI-XII век), както и от Османската за 500 години (XIV-XIX век). Страната получава своята независимост в края на XIX век, участва в четири войни през първата половина на XX век, и попада под комунистическо управление през втората половина на XX век.

¹ Д-р Мария Бобина, Университет на Илинойс в Чикаго, САЩ, e-mail: bobina@uic.edu.

² Д-р Диана Съботинова, Бургаски свободен университет, e-mail: sabotinova@bfu.bg.

³ Авторите изказват специални благодарности на Бургаската търговско-промишлена палата за оказаната помощ при провеждането на анкетното проучване на GLOBE в България.

Съвременна България днес е демократична и пазарноориентирана модерна държава, която е част от ЕС и НАТО. По оценка на Световната банка България попада в групата страни с доходи над средното равнище за света. Страната е известна със своите постижения в селското стопанство, машиностроенето, туризма, както и с успешната си международна търговия. Световният икономически форум поставя България на 54 място по конкурентоспособност (в близост до Италия, Русия, Република Южна Африка и Казахстан); заема високо място по технологично развитие и макроикономическа среда, здравеопазване и образование, пазарна ефективност, но изостава в класацията по отношение на институции, иновации и бизнес-развитие (2014).

Културната идентичност на България се проявява в езика (българският език е южнославянски от индоевропейската езикова група, използващ кирилица), в традиционното влияние на Българската православна църква, във вековните традиции, храната, облеклото, музиката и т.н.

Населението на страната (7.16 млн. човека през 2014 г.) е културно хомогенно – над 85% се определят като българи, а останалите – като турци, роми и др.). М. Минков и Х. Хофстеде анализират клъстери от европейските региони с измерители на ценностите и потвърждават, че 75% от регионите в България формират хомогенни и ясно очертани клъстери, а останалите клонят към други разнообразни източноевропейски региони (Minkov & Hofstede, 2014). В България има и няколко други различни субкултури (например ромската), които обаче са сравнително малки и не променят доминиращото положение на българския етнос (Минков и Хофстеде, 2012).

Ц. Давидков се позовава на емпирични изследвания на обичайните практики, проведено от българските изследователи К. Тодоров, Т. Чавдарова, П. Кабакчиева (оригинална методология); Д. Коларова, Р. Минковски, О. Ведър (методологията на Г. Хофстеде); П. Иванова, Б. Дуранкев, М. Маринов, Х. Катранджиев, М. Стоянова (методология на Ф. Тромпенаарс); Е. Герганов, Х. Силгиджиян, Й. Генов, С. Карабелюва (смесена методология на Хофстеде-Тромпенаарс). Резултатите от емпиричните изследвания на културните аспекти на българските фирми (най-вече търговските) посредством методологията на Хофстеде ги поставя сравнително високо по измерителя „избягване на несигурността”, високо по „дистанция от властта”, сравнително високо по „женственост”, както и по „индивидуализъм” (Янкулов, 2005; Давидков, 2005). Последният резултат обаче се различава от този в други изследвания, които показват ниско ниво на измерителя „индивидуализъм” в българските организации (Минков, 2002).

Повечето изследвания сравняват българските културни характеристики с тези на други страни. Анализът на трансфера на ноу-хау от западния мениджмънт към България в по-широк контекст на западна помощ към посткомунистическите страни показва разлики при възприемането и въвеждането на иновации от различните възрастови групи (Михайлова и Холинсхед, 2009). Сравнения с Нидерландия и Унгария върху мотивацията за труд наблягат върху намалената възприемчивост на българите, омаловажаването на обратната връзка и разглеждането на външни фактори като източник на обвързаност (Roe et al, 2000). Сравнения относно

лидерското поведение със САЩ показват, че българските мениджъри могат да увеличат ефективността на подчинените си чрез засилване на използването на легитимна власт (Rahim et al, 2000). Сравнения с Австрия във функционалната сфера (като маркетинга) изтъкват българския скептицизъм, чувствителност към осезаема манипулация и резервирана реакция на рекламата (Petrovici et al, 2007), а сравнения с Унгария и Румъния обясняват по-ниската чувствителност към модата и по-високия конформизъм по отношение на облеклото, особено сред по-възрастното население, с относително ниския индивидуализъм и стандарт на живот (Manrai et al, 2001).

Обширни емпирични изследвания, засягащи културата на обществото и нейното влияние върху управленските практики в страната обаче, както и позиционирането на България в по-широк межкултурен контекст, са доста ограничени. Това е в резултат от затруднения достъп на учените до големи групи анкетирани в контролираното от комунистите общество, от закъснелия достъп до западни управленски практики и методология, както и от традиционното подозрение и недоверие към изследванията и поведенческите проучвания в конформистката среда в България. В оригиналните класически межкултурни изследвания на Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс или С. Шварц, не присъстват данни за обществения живот в България, които са включени във влиятелни изследвания като Световното изследване на ценностите и Европейската база данни за социални изследвания.

Ето защо целта на тази разработка е да запълни празнотите, свързани с България в межкултурните изследвания, да се свърже напредналата съвременна методология с най-новите емпирични данни, да се изгради културният профил на българския мениджмънт и страната да се позиционира в межкултурното пространство. Изследването използва най-новата съвременна методология, разработена от проекта GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) – Глобално изследване на ефективността на лидерството и организационното поведение (House et al, 2004; Chhokar et al, 2007) и представя резултатите от проучването на авторите на отношението на българските мениджъри към обичайните практики и ценности в средата на българския бизнес. Статията изгражда културния профил на българския мениджмънт, представя сравнителни резултати и оценява културните различия между България и 57 други страни, представени в изследването GLOBE; разглежда мястото на България в оформените от другите страни клъстери. И накрая, направени са препоръки към мениджърите, академичните среди, управляващите, които биха могли да допринесат за по-ефективното сътрудничество между българския и чуждестранния бизнес.

Изследването GLOBE и проучването сред българските мениджъри

Изследването GLOBE е признато като едно от най-модерните и изчерпателни межкултурни проучвания заедно с тези на Г. Хофстеде (1980; 1983), С. Шварц (1992; 1994; 1999; 2004), Ф. Тромпенаарс (Hampen-Turner & Trompenaars, 2000) и Р. Ингълхарт (1997; 2004). Заключениета от емпирично проучване на GLOBE на 62 общества потвърждават, че характеристиките и измерителите, които разграничават

дадена култура от другите, могат да предвидят както практиките и действията на организациите, така и лидерските характеристики и поведението, което е възприето и е ефективно в тази култура.

Тъй като нито един изследователски модел не е идеален, то и проектът GLOBE има своите силни и слаби страни, които са дискутирани в литературата (Минков и Благоев, 2012; Shi & Wang, 2011; McCrae et al, 2008; Smith, 2006). Изброените по-нататък аргументи обясняват напредъка на GLOBE и релевантността на проучванията по отношение на неизследвани култури на обществото (като тази на България), които са извън оригиналния списък на страните-участнички.

Първо, концепцията на GLOBE за културата на обществото и нейното измерване произтича от предишни подобни изследвания на Г. Хофстеде и Д. Маклиланд, както и от теоретичните изводи на Ф. Клъкхон, Ф. Стродтбек и Х. Триандис (Hofstede, 1980; McClelland, 1985; Kluckhohn & Strodbeck, 1961; Triandis, 1995). Следователно проектът GLOBE разширява теоретичните основи на межкултурните проучвания и представлява значителен принос към литературата относно организационното поведение.

Второ, изследването GLOBE прехвърля аналитичния фокус от предимно поведенческата или предимно антропологичната перспектива към комбинация от двете, като това позволява по-задълбочен анализ и интерпретация на културните данни. Те се измерват поотделно, но съвместно, по отношение на две прояви на културата на общността: обичайни практики (начинът, по който стоят нещата в обществото) и ценности (начинът, по който трябва да бъдат нещата в обществото).

Трето, изследването GLOBE разработва скали и психометрично ги тества за изграждане на валидност от самото начало, като прилага достатъчно статистически процедури за определяне на характеристиките на културната скала на GLOBE. Културата на обществото е измерена чрез оценка на отговорите на въпросник от страна на 17 350 мениджъри от 62 общества по отношение както на ценностите, така и на обичайните поведенчески практики. Културните ценности и практики се измерват по 7-степенна скала, която се прилага за 9 културни измерителя⁴, показващи межкултурните и междуетнографичните различия.

Четвърто, извадката от средни мениджъри позволява генерализация на субкултурата на средно ниво мениджъри в изследваните страни и увеличава вътрешната достоверност на проучването чрез осигуряване на хомогенност на извадката. Дизайнът на проекта GLOBE, главно чрез комбиниране на антропологични и поведенчески традиции на оценяваните култури, както и по-широкият набор от променливи, които не са взети под внимание при межкултурните теории, позволяват обобщаване на резултатите на средните мениджъри за цялото общество.

⁴ Институционален колективизъм, групов колективизъм, равнопоставеност между половете, увереност в себе си, дистанция от властта, отношение към постиженията, отношение към бъдещето, избягване на несигурността и отношение към хората.

И накрая, приложено към межкултурните сравнения, изследването на GLOBE осигурява по-подробен набор от данни по отношение на измерителите (9 измерителя срещу 4, 5 или 6 при Хофстеде); позволява две различни гледни точки (антропологична и поведенческа) към културата, вместо една; създава по-комплексни и надеждни съставни измерители на дистанция. Данните на GLOBE отговарят на критиките на концепцията за културните различия с използване на повече измерители на дистанция. Това позволява да се отхвърли виждането за дистанцията като нещо негативно и да се признае съществуването на асиметрии при нейното изследване (Ambos and Nakanson, 2014, p. 5-6).

Следвайки методологията и традициите на GLOBE, авторите провеждат проучване на мениджърите средно ниво в България, придържайки се към оригиналните изисквания на GLOBE. Оригиналният въпросник (версията на английски език) е преведен на български и отново на английски с две различни групи, за които езикът е майчин. След това е направено пилотно тестване на въпросника. Достига се до средно ниво мениджъри на български фирми чрез няколко професионални и бизнес-мрежи – Бургаската търговско-промишлена палата, Бургаския клуб на жените в бизнеса и мрежата за професионално развитие на бивши студенти на Бургаския свободен университет. Докато първоначално проучването е съсредоточено в гр. Бургас, впоследствие се включват анкетираните от различни части на страната, например София и Варна.

Проучването на българските мениджъри е проведено през периода септември 2014 – март 2015 г., като са върнати 125 броя попълнени анкети, които са обработени с инструментите на GLOBE, за да се достигне до изграждането на поведенчески профил и профил по отношение на ценностите на българските мениджъри.

Средната възраст на анкетираните е 41,8 години; 51 са мъже (40.8%), а 74 са жени (59.2%). Само двама от анкетираните (1.6 %) са родени извън България (Русия), като всички са български граждани. 18 анкетираните (14.4%) са живели в чужбина в една страна за повече от една година, а 6 (по-малко от 4.8%) – за повече от една година в две или три страни. Майките на само трима от анкетираните са родени извън България (Полша, Русия), а бащите на само двама – в Гърция. В семействата на 13 от анкетираните се говори втори език (6 – руски, 2 – немски, 1 – полски, 1 – гръцки, 1 – румънски, 1 – сръбски, 1 – турски).

Анкетираните имат стаж средно от 18,1 години, като в изследваната организация работят средно 10,9 години, а на управленска позиция – 7.3 години. 34 анкетираните (27.2%) са работили в мултинационални компании, 31 участват в професионални организации (24.8%) и 21 – в индустриални или търговски организации (16.8%). Средно анкетираните имат 14.9 години формално образование, а 42 от тях (33.6%) са получили формално обучение, свързано със западни управленски практики и техники. Служебното положение на анкетираните е: 30 (24%) работят в администрацията и планирането; 9 (7.2%) са заети с изследователска и инженерингова дейност, техническа поддръжка или производство; 15 (12%) се занимават с финанси и счетоводство; 13 (10.4%) – с управление на човешките ресурси; 47 (35%) са в сферата на маркетинга, продажбите и покупките; 11 (8.8%) не предоставят служебна информация. Всички мениджъри говорят български език в

организациите си, като други езици също са използвани, като английски (46, или 34%), руски (24, или 19%), немски (6, или 4.8%) и френски (3, или 2.4%).

Общо по ключови характеристики съставът на групата от български участници е съпоставим с оригиналната извадка на GLOBE. Това позволява с известна резервираност и ограничения да бъде направен сравнителен анализ на културните характеристики на българския мениджмънт.

Култура на обществото: емпирични резултати за България

Емпиричното проучване води до изграждането на културния профил на българския мениджмънт (вж. табл. 1). Този профил се е оформил в резултат на три исторически причини, които са решаващи за формирането на културата на страната:

Първо, българската етническа същност, която включва национално самоопределение, патриархални традиции, борба срещу бедствията, изпитанията и трудностите, способност за сътрудничество, за да се оцелее, честност, изобретателност, съобразителност, доброжелателство и хуманизъм.

Второ, исторически изградените и оформилите се ценности и поведение са модифицирани от комунистическата командна система (1944-1989 г.), по време на която се стига до стратификация на обществото, стремеж към хомогенност и конформизъм, двойни стандарти и внушаване на враждебност към външната среда.

Трето, отхвърлянето на комунистическия лидер Тодор Живков и прехода на България към демокрация и свободен пазар е последвано от значителна трансформация на обществената структура. Свободните пазарни отношения водят до появата на предприемаческо поведение и инициатива, но и до редица слабости – високо ниво на корупция, хищнически и криминални дейности.

Изброените причини водят до създаването на уникалния профил на културата на обществото в България. Една от главните характеристики на културния профил на българския мениджмънт е видимото разминаване със средните резултати при показателя „поведение” на всички останали страни, включени в изследването GLOBE, докато данните по отношение на ценностите са много по-близки до средните. Това може да бъде тълкувано като усилие да се прекрати културното отдалечаване от времето на комунизма, и страната да се позиционира отново в основния поток на културни желания и стремежи. Втората главна характерна черта е резкият контраст между културните профили, базирани на поведението и на ценностите. Това може да бъде разглеждано като сериозна културна трансформация, през която страната и народът преминават при прехода и интеграцията в ЕС. При някои измерители на GLOBE има минимално разминаване между резултатите по отношение на обичайните практики – „начинът, по който стоят нещата“ („как е“), и ценностите – „начинът, по който трябва да бъдат нещата“ („как трябва да бъде“), докато при други тази разлика е много голяма. Това може да се интерпретира като отличителна черта на уникалния културен профил на България.

Таблица 1

Резултати на измерителите на културните различия на България и средни резултати на всички страни-участнички в изследването GLOBE

GLOBE измерител	Резултат на България по отношение на поведението ("как е")	Среден резултат на 61 общества по отношение на поведението ("как е")	Резултат на България по отношение на ценностите ("как трябва да бъде")	Среден резултат на 61 общества по отношение на ценностите ("как трябва да бъде")
Институционален колективизъм	3.67	4.24	4.65	4.73
Групов колективизъм	5.46	5.17	6.03	5.69
Равнопоставеност между половете	4.25	3.40	4.71	4.51
Увереност в себе си	3.67	4.11	4.40	3.86
Дистанция от властта	5.52	5.19	2.60	2.74
Отношение към постиженията	3.62	4.07	6.31	5.95
Отношение към бъдещето	2.99	3.81	5.49	5.51
Избягване на несигурността	3.11	4.10	5.52	4.66
Отношение към хората	3.50	4.10	5.6	5.42

Институционалният колективизъм е степента, в която организационните и обществените норми и практики насърчават и възнаграждават колективното разпределение на ресурсите и колективните действия, а **груповият** – тази, в която индивидите изразяват гордост, лоялност и сплотеност в своите организации или семейства. Тези явления са широко дискутирани в специализираната литература (Triandis, 1995; Erez & Earely, 1993; Hofstede, 1980; Kim et al, 1994), като е постигнато високо ниво на съгласие относно концепцията, но се отчитат различия във връзка с обсега и едно- или многомерната природа на двойката „индивидуализъм – колективизъм“, както и нееднозначни резултати за нейното влияние върху икономическото здраве.

Резултатът на България за измерителя „институционален колективизъм“ на GLOBE, свързан с обичайните практики (3.67), е по-нисък от средния за останалите страни (4.24), докато резултатът „как трябва да бъде“ (4.65) се доближава до него (4.73). Тези данни могат да бъдат тълкувани като недостатъчна институционална подкрепа за колективни действия и очаквания за по-голяма подкрепа в бъдеще. Друга причина за по-ниския резултат на измерителя е отсъствието в обществото на чувство за честно преразпределение на ресурсите, което би могло да бъде мотиватор за по-силни

колективни действия. В същото време българските мениджъри показват по-висок резултат за измерителя „групов колективизъм“ (5.46), свързан с обичайните практики, в сравнение със средния на останалите страни (5.17), като моделът се повтаря и при резултатите, засягащи ценностите (6.03 срещу 5.69). Това показва колко високо се цени в обществото лоялността, гордостта от семейството и обвързаността с групата. Като цяло резултатите на България по отношение на измерителя „колективизъм“ са неясни, но профилът предполага по-силна подкрепа за по-колективистка среда и проявен интерес към ефективни колективни действия и ориентираност към колективизма. Това свидетелства за противоречията в обществото на прехода, които отразяват потискането на индивидуалната свобода и инициатива по времето на комунизма; индивидуалистично поведение, комбинирано с работа в група с цел оцеляване (често експлоатирано от криминални структури) през последните десетилетия, както и висока оценка и признателност за силните семейни връзки, идващи от историята и религията.

Равнопоставеността между половете е степента, в която организацията или обществото минимизира различията между половете (джендърните роли). Компонентите му включват както отношения, свързани със стереотипите относно половете и идеологията на ролите (Beall & Sternberg, 1993), така и поведенческото проявление на дискриминация и равенство между половете (Hendrix, 1994). Този измерител е включен отчасти в измерителя „мъжественост – женственост“ на Г. Хофстеде (1980). Емпиричните данни за връзката между равнопоставеността между половете и икономическото здраве са нееднозначни и нямат статистическа значимост (House, 2004, p. 368).

В средновековна патриархална България разделението на труда между половете е било видимо, докато в социалистическата епоха идеологията на джендър равенство се поощрява, за да бъдат включени повече жени в икономиката. Днес жените участват в домакинските задачи и образованието, здравеопазването, заемат чиновнически длъжности, но имат по-слабо представителство на по-високите нива на управление и в администрация, както и в техническите науки. Образователното им равнище е сравнено еднакво с това на мъжете, но изостават значително по отношение на заплащането. При комунизма българските жени са били заети с редица икономически дейности и домакински услуги, които обаче са пренебрегвани от официалната икономическа статистика.⁵ Данните на България по отношение на джендърните роли в обществото показват важността на егалитаризма – резултатът по отношение на обичайните практики (4.25) е значително по-висок от средния за останалите страни (3.40), както и този, свързан с ценностите (4.96 срещу 4.51). Тези данни подкрепят идеята, че обществото в България остава егалитарно с очаквания за минимизиране на неравнопоставеността между половете.

Увереността в себе си е степента, в която индивидите в организацията или обществото са уверени, склонни към противопоставяне, агресивни в социалните си

⁵ От септември 2014 г. Националният статистически институт включва в изчисляването на БВП незаконните дейности (проституция, търговия с наркотици), но все още пренебрегва домакинските услуги (незаплатения труд на жените в домакинството).

отношения. Представлявайки важен аспект от културата на обществото, този измерител е получил относително по-малко внимание в литературата. Той е концептуализиран в пространството между увереното и неуверено поведение, а Г. Хофстеде частично го разглежда в измерителя „мъжественост – женственост“. Докато Х. Триандис (1994, р. 129) твърди, че икономическото здраве е положително свързано с индексите на мъжествеността, изследването GLOBE не намира значима корелация между увереността в себе си и икономическите макроиндикатори (House, 2004, р. 417).

Резултатите на България тук са по-ниски от средните за останалите страни по отношение на обичайните практики (3.67 срещу 4.11), но по-високи във връзка с ценностите (4.40 срещу 3.86); резултатите за това „как трябва да бъде“ са по-високи, отколкото тези при „как е“. Тези данни показват комбинация както от женски, така и от мъжки характеристики на културата на обществото. Първите са свързани с внимание към другите хора, стимулиране на работата в секторите на образованието и здравеопазването, докато вторите показват оцеляващо поведение, имащо за цел постигането на бързи резултати. Данните отразяват състава на извадката на проучването, в която жените са повече от мъжете. В същото време резултатите на измерителя „увереност в себе си“ на България по отношение на ценностите не се отличават значително от средното за останалите страни. Избягването на противопоставящо, агресивно поведение в среда, известна с колективните си действия, може да се обясни с подчиненото поведение и конформисткия манталитет, разпространени широко при комунизма.

Дистанцията от властта е степента, в която членовете на организацията или обществото очакват и са съгласни, че властта трябва да бъде неравномерно разпределена. Тя се отнася до приемането и подкрепата на властта от обществото заедно с произтичащите от статуса привилегии. Теоретични обяснения на различните видове власт (легитимна, експертна, референтна), нуждата от власт и другите свързани характеристики (Stogdill, 1974; Yukl, 2002; McClelland, 1985) са придружени от дискусия върху обвързаността на фактора „власт“ с правителството и религията. Връзката между *дистанцията от властта* и социоикономическото здраве се оценява като отрицателна за обичайните практики и нееднозначна за индикаторите по отношение на ценностите (House, 2004, р. 557).

Резултатите на България за този измерител показват забележителни разлики между обичайните практики и ценностите (5.52 срещу 2.60), подобно на средните резултати на останалите държави (5.19 срещу 2.74). Различното е, че резултатите за обичайните практики в нашата страна са по-високи, а резултатите за ценностите са малко по-ниски, отколкото средните в останалите. Това може да бъде тълкувано като респект пред властта и приемане на нейните привилегии от обществото, както на вертикалната йерархия и централизацията през социалистическия период. Бидейки исторически доминирани от велики сили в продължение на векове и търсейки начин да се съхранят етнически, българите развиват силни умения за оцеляване и конформистко поведение. През последните десетилетия, вследствие на повишаването на нивото на индивидуална и икономическа свобода и стремежа към сближаване с общеевропейските ценности те търсят начини за демократично разрешаване на

своите политически и ежедневни проблеми. Открояват се разликите между поколенията, както и все още съществуващите проблеми в политическия живот, които правят тази промяна трудна и донякъде несигурна.

Отношението към постиженията е степента, в която обществото насърчава или възнагражда членовете на групата за тяхната активност и доброто им представяне. Културните индикатори, свързани с този измерител, могат да включват осъществяване (McClelland, 1961; Fyans et al, 1983), лична отговорност, стандарти за отлично представяне, предизвикателство (Maehr, 1974), постигане на личен успех чрез компетентност (Schwartz & Bilsky, 1987), както и трудолюбие, и статус, базиран върху постигнатото (Trompenaars, 1993). Що се отнася до изследването GLOBE, резултатите се корелират положително с индикаторите за икономическо здраве на страните, измерени чрез индекси на икономическия просперитет, икономическата производителност, правителствената подкрепа на просперитета, обществената подкрепа за конкурентоспособността, както и световните индекси за конкурентоспособност (House, 2004, p. 253).

Резултатът на България по този показател за обичайните практики (3.62) е много по-нисък от средното за останалите страни (4.07) и е свързан с наследството от комунизма, когато системата не изисква да се надхвърля заплануваната норма. Мениджърите на предприятията не са възнаграждавани за резултати, надвишаващи предварително поставените цели, освен ако това не е одобрено от партийната власт и пропаганда (например в спорта и науката). Това ограничава нуждата от и достъпа до допълнителни ресурси, както и гъвкавостта при вземане на решения относно иновациите. Постигнатите резултати не са подкрепяни с подходящите финансови стимули, а са оценявани символично или с повишения по партийна линия. Преходът на България към пазарна икономика се характеризира с хищническа и непрозрачна приватизация и обвързаност с криминален капитал, използван в икономическата дейност; растежът се постига не чрез иновации или икономически пробив, а чрез схеми за изкупуване или бартерни схеми (често с помощта на чуждестранно, обикновено руско участие). Съществуването на групи с етично отношение в българското общество не може да бъде пренебрегнато, но значително по-многобройни са резултатите, постигнати с нарушаване на етичните и моралните норми.

Присъединяването ни към ЕС налага синхронизирането на икономическата система и конкуренция с фирми от другите европейски страни, повишавайки критериите за икономически успех. Резултатите по отношение на ценностите показват значително по-високо ниво (6.31), много над средното за останалите страни (5.95). Тези данни представят оптимистична картина за българската икономика и социалното развитие на страната в бъдеще.

Отношението към бъдещето е степента, в която индивидите в организациите или обществото са отдадени на ориентирано към бъдещето поведение като планиране, инвестиране в бъдещето, очаквано удовлетворение от работата. Свързва се с усещането и възприемането от обществото на времеви рамки (минало, настояще, бъдеще) и значението на опита в тези рамки (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961). Членовете на ориентираните към бъдещето общества вярват, че сегашните им

действия влияят върху бъдещето, в стратегията и планирането и гледат далече в бъдещето. В своите проучвания Г. Хофстеде набляга на този измерител, като променя предишния – „конфуциански динамизъм” (Hofstede & Bond, 1988) на ориентация към дългосрочност (2001), а Ф. Тромпенаарс и К. Хампдън-Търнър (1998) използват измерителя „хоризонт на времето”. В изследването GLOBE резултатът по отношение на обичайните практики във връзка с отношението към бъдещето е положително корелиран с икономическото здраве (House, 2004, p. 315).

Данните на България за този измерител показват рязък контраст между резултата „как е“ и „как трябва да бъде“ (2.99 срещу 5.49). Те контрастират със средния резултат на останалите страни при обичайните практики (3.81), докато резултатът по отношение на ценностите е близък до него (5.51). Това отразява трансформацията на българското общество от комунистическата епоха с индоктринирано дългосрочно отношение към бъдещето и система на централно планиране, към преходна икономика и продължаващо правителствено преустройство с променящо се законодателство и политически приоритети към постигане на стабилност в рамките на ЕС. Ниските резултати във връзка с поведението за измерителя „отношение към бъдещето” се обясняват с липса или неяснота на стратегическа визия и подозрителност към обещаните промени в управлението и обществото. Резултатите показват контраст между желанието на българските граждани за сигурност в утрешния ден и политическата и икономическа нестабилност, настъпили при колапса на комунизма.

Избягването на несигурността е степента, в която членовете на организацията или обществото се опитват да избягват несигурността, като разчитат на социалните норми, ритуали, бюрократични практики, за да облекчат и премахнат непредсказуемостта на бъдещите събития. Следвайки концептуализацията на „избягването на несигурността” на Р. Сайърт и Дж. Марч (1963), Г. Хофстеде го превръща в един от класическите културни измерители (1980). Х. Триандис въвежда разликата между „твърди“ и „меки“ култури, обяснявайки по този начин многото правила и конформизма на първите (1989). На ниво общество измерителят корелира с иновациите и поемането на рискове; резултатите по отношение на обичайните практики при избягването на несигурността са положително корелирани с данните за икономическо здраве (House, 2004, p. 631).

Резултатите за измерителя „избягване на несигурността”, изчислени от отговорите на българските мениджъри, очертават контрастираща картина, що се отнася до поведението и ценностите в културата на обществото. Тези разминавания са най-големи за България в сравнение с всички други страни, включени в измерването на културните различия на GLOBE. Те не само показват значителни разлики по отношение на обичайните практики и ценностите (3.11 срещу 5.52), но при сравнение със средните резултати на останалите страни българските резултати на „как е“ са много по-ниски (4.10), а при „как трябва да бъде“ са много по-високи от средните (4.66) на останалите страни. Това може да бъде тълкувано като приемане от страна на респондентите на несигурността в обществото, което преминава през фундаментална трансформация, като стремеж към ред и дисциплина в противовес на хаоса, несигурността и неяснотата в политическия и икономическия живот, проявили се

през периода на прехода. Като се добави и фактът, че хората преживяват икономически проблеми, хиперинфлация (два пъти – през 1991 и 1997 г.), объркани са от неспазените обещания на политиците и откровените им лъжи, то това би могло да обясни голямата разлика между възприятието на реалността и очакванията за бъдещето на обществото.

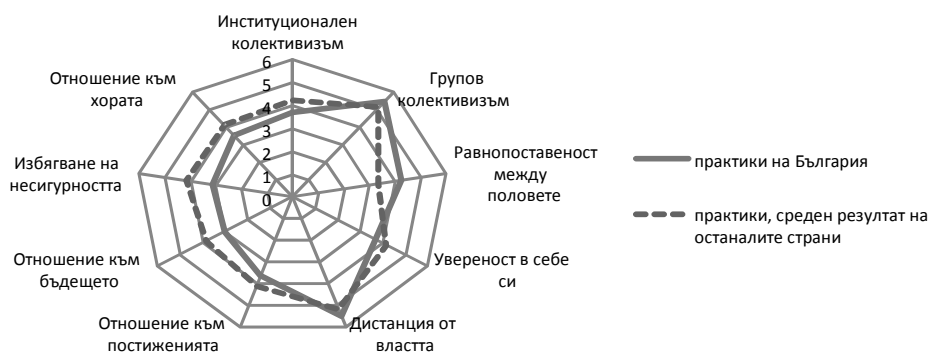
Отношението към хората е степента, в която организациите или обществото насърчават и възнаграждават индивидите за това, че са честни, дружелюбни, щедри, грижовни и мили към другите. Този фактор се разглежда частично в межкултурната литература (Triandis, 1995; Schwartz, 1992; Hofstede, 1980), като се свързва с политическата система и социалната политика. Анализът на GLOBE не намира значима връзка между отношението към хората и индикаторите за икономическо здраве.

Проучването на българските мениджъри показва разминаване между „как е“ (3,50) и „как трябва да бъде“ (5,60), като резултатът по отношение на обичайните практики е по-нисък от средния на останалите страни (4,10), а при ценностите е близък до него (5,42). Българските мениджъри не показват високи резултати по отношение на този измерител. Това може да отразява обещаващите перспективи пред обществото, а посочената разлика може да се отнася до слабостите в социалните норми и правната система, в системите за социална защита и за социално подпомагане, до съществуващата несправедливост, корупция и отклонение от етичните и моралните норми. Тъй като този измерител обикновено се свързва с враждебност и агресивност в обществото, скромните резултати подкрепят умереното позициониране на българския профил в това отношение. Данните за България и разминаването показват желанието на обществото за социална справедливост, емпатия и съпричастност с тези, които не могат и не са в състояние да се справят в новата среда или стават жертви на пирамидални структури и губят собствеността, спестяванията или инвестициите си по време на рисковия и несигурен икономически и социален преход.

Българският профил, изграден въз основа на данните за поведението, показва общество, чиито резултати са относително високи по отношение на измерителите „колективизъм“, „дистанция от властта“ и „равнопоставеност между половете“; относително ниски по отношение на „индивидулизъм“, „отношение към постиженията“ и „отношение към бъдещето“, и екстремни по отношение на „избягване на несигурността“. Ниският резултатът на „отношението към постиженията“ произлиза от плановата икономическа система с ограничена лична инициатива и фактът, че не се стимулира отклоняване от заложеното в плана. Докато слабите резултати при „избягването на несигурността“ могат да бъдат в подкрепа на предприемачеството и иновациите, при „отношение към бъдещето“ те ограничават тези инициативи по-скоро до краткосрочни действия, отколкото да ги насърчават към дългосрочни усилия, като фокусът е поставен върху оцеляването в турбулентната икономическа среда. Ниските резултати на измерителите „отношение към хората“ и „отношение към бъдещето“ могат да обяснят липсата на интерес към ефективна система за управление на човешките ресурси, а високите резултати на „дистанция от властта“ подкрепят съществуващата бюрокрация и искането за твърди мерки за реструктуриране на бизнеса и индустрията (фиг. 1).

Фигура 1

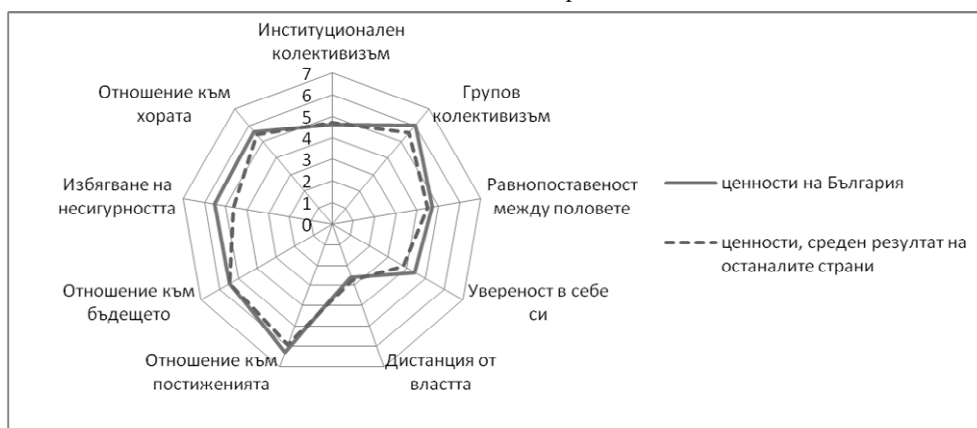
Резултат на България по отношение на обичайните практики в сравнение със средния резултат на останалите страни



Българският културен профил по отношение на ценностите очертава обещаваща картина, сравнена със средните резултати на останалите страни, поради голямото значение, което се отдава на стратегическото развитие, на хуманната и демократичната система на ценности с традиционно европейско влияние. Като не се отклоняват значително от средните, българските резултати във връзка с *отношението към постиженията* и *отношението към бъдещето* показват важността на ефективните пазарни механизми и ангажираност с идеята за дългосрочен растеж. По-високите резултати във връзка с *избягването на несигурността* са в подкрепа на по-дисциплинираната бизнес-среда. Резултатите на измерителя „*колективизъм*” изискват по-скоро по-силни колективни действия, отколкото показват тенденция към индивидуализъм (фиг. 2).

Фигура 2

Резултат на България по отношение на ценностите в сравнение със средния резултат на останалите страни



Българският мениджмънт в межкултурното пространство

Базата от данни на проекта GLOBE позволява да бъдат оценени културните различия и да бъде анализирано културното разминаване между България и останалите страни. Имайки предвид ограниченията при подобни сравнения, новите данни могат да предложат нов и креативен поглед върху позиционирането на българския културен профил в межкултурното пространство.

Литературата, описваща културните различия, се основава на количествени многоаспектни измерители на културните профили. Тези изследвания традиционно се свързват с работата на Г. Хофстеде, който създава индекс, позволяващ количествени сравнения между културите по всеки един от четирите измерителя и позволява групирането на културите по клъстери, свързани със сходствата и приликите между тях (1980; 1993). Докато при оригиналното изследване на Г. Хофстеде има ограничения и това провокира критики, неговата межкултурна рамка и количеството на базата от данни водят до по-нататъшни сравнения между страните и стигат до заключения за международните бизнес-потоци (например преките чуждестранни инвестиции). Популярността на метода на културната рамка може да се обясни с простите за изчисляване индекси – Евклидова дистанция или коригирани с отклонението средни квадратични разстояния на измерителите на Хофстеде, както е предложено първоначално от Б. Когът и Х. Синг (1988).

Индексът на Когът-Синг обаче е критикуван за своята опростеност и линейност, поради което Л.-Т. Лу (2006) обобщава свързаните с това методологически и концептуални проблеми. Известни са и трудностите при измерване на различията, произлизащи от липсата на подробни межкултурни данни извън тези на Г. Хофстеде, както и от известни методологически проблеми, свързани с културните различия (Nakata, 2009; Shenkar, 2001; Dow & Karunaratna, 2006; Ambos & Hakanson, 2014). По-конкретно, тези слабости се отнасят до асиметрии при различията, конфликтни нива на анализ (от индивидуални до национални), контекстуално несъответствие, неясни агрегирания (двойки страни срещу клъстери), недостатъчна валидност и надеждност на различията, както и до безкритичното приемане на концепцията за дистанцията при изследванията.

Според Б. Амбос и Л. Хакансън индексът на Когът-Синг, базиран на резултатите на Хофстеде, „се превръща в неоспорима мярка на различията в международните бизнес изследвания“ (2014, р. 1). Д. Дау и А. Карунаратна смятат, че при използването на съставни културни индекси „много изследователи се обръщат към скалата на Хофстеде поради липса на алтернатива“ (2006, 591), и се въвеждат по-широк набор от променливи, свързани с измерването на културните различия, и съставни индекси (Dow & Karunaratna, 2006; Tynanyi, Griffith & Russel, 2005). Тези мнения са последвани от критики относно несъстоятелността и неяснотата на алтернативните или новите измерители, които все още се разработват (Gerschewski, 2013). Дискусията върху инструментариума на съставните измерители на различията все още продължава, предизвиквайки по-щателно методологично разработване и концептуализация на инструментите на културните разлики и интегриране на тези

инструменти в по-широк набор от мерки, които да помогнат за разбирането на различията между страните и обществата.

Таблица 2
Културни различия на България от другите страни по отношение на обичайните практики

Страни	Индекс на културните различия	Страни	Индекс на културните различия
Русия	0.60	Израел	2.99
Словения	0.67	Индонезия	3.20
Колумбия	0.72	Кувейт	3.63
Португалия	0.85	Индия	3.64
Полша	0.88	Австралия	3.68
Аржентина	0.91	Нигерия	3.69
Намибия	1.11	Хонг Конг	3.70
Италия	1.14	САЩ	3.82
Венецуела	1.18	Филипини	3.91
Унгария	1.20	Финландия	3.93
Грузия	1.26	Ирландия	3.95
Гватемала	1.32	Египет	4.00
Казахстан	1.32	Канада	4.08
Бразилия	1.50	Южна Африка	4.09
Гърция	1.51	Китай	4.18
Боливия	1.54	Германия	4.34
Франция	1.63	Япония	4.36
Коста Рика	1.76	Замбия	4.42
Тайланд	1.96	Малайзия	4.54
Мексико	1.99	Нова Зеландия	4.72
Словакия	2.11	Швейцария	5.03
Испания	2.12	Австрия	5.20
Катар	2.44	Албания	5.21
Еквадор	2.55	Южна Корея	5.33
Турция	2.62	Швеция	5.38
Иран	2.66	Нидерландия	5.74
Мароко	2.67	Сингапур	6.38
Зимбабве	2.73	Дания	6.68
Великобритания	2.92		

Тук е възприета традиционната методология за изчисляване на индекса на Когът-Синг и са обработени оригиналните данни на GLOBE и емпиричните резултати на проекта за България са по отношение както на обичайните практики (вж. табл. 2), така и на ценностите (вж. табл. 3). Изчислени са индексите за културна дистанция на страната⁶, за да се оценят културните й различия с другите 57 държави, които

⁶ Индексът на културните различия изглежда така (1):

$$A_{iB} = \sum_{k=1}^9 \left\{ \frac{(I_{kB} - I_{ki})^2}{V_k} \right\} / 9 \quad (1)$$

участват в проучването на GLOBE и представляват големи региони от света. Резултатите по отношение на различията са подредени във възходящ ред, за да бъдат разграничени страните, които са културно близки до България (по съставен индекс) и тези, които показват по-високо ниво на културни различия.

Таблица 3
Културни различия на България от другите страни по отношение на ценностите

Страни	Индекс на културните различия	Страни	Индекс на културните различия
Словения	0.47	Сингапур	1.48
Филипини	0.48	Великобритания	1.55
Замбия	0.54	Мароко	1.57
Намбия	0.68	Боливия	1.66
Мексико	0.78	Южна Африка	1.71
Испания	0.86	Гърция	1.81
Зимбабве	0.86	Русия	1.81
Италия	0.86	Тайланд	1.92
Гватемала	0.89	Франция	1.92
Венецуела	0.91	Бразилия	1.97
Еквадор	0.92	Финландия	2.05
Унгария	0.97	Катар	2.19
Малайзия	0.98	Хонг Конг	2.23
Полша	0.99	Швеция	2.24
Индия	1.01	Албания	2.25
Аржентина	1.01	Казахстан	2.30
Колумбия	1.02	Турция	2.33
Португалия	1.05	Южна Корея	2.35
Израел	1.07	Кувейт	2.46
Словакия	1.08	Германия	2.50
САЩ	1.10	Австрия	2.57
Иран	1.11	Египет	2.65
Ирландия	1.16	Швейцария	2.84
Канада	1.27	Китай	2.94
Австралия	1.32	Дания	3.20
Коста Рика	1.35	Япония	3.24
Индонезия	1.37	Нидерландия	4.10
Грузия	1.40	Нова Зеландия	4.27
Нигерия	1.47		

Изчисляването на индексите на културни различия по двойки за всички 58 страни (участващи в изследването GLOBE и България) води до съставянето на матрица на културните различия. Тя се трансформира в карта на културните различия чрез многомерна процедура (MDS), приложена към квадратна симетрична матрица (58 на

A_{iB} – културна разлика между страната i и България;

I_{kB} – резултат на България по k -тия измерител ($k = 1, \dots, 9$);

I_{ki} – резултат на i -тата страна по k -тия измерител ($k = 1, \dots, 9$);

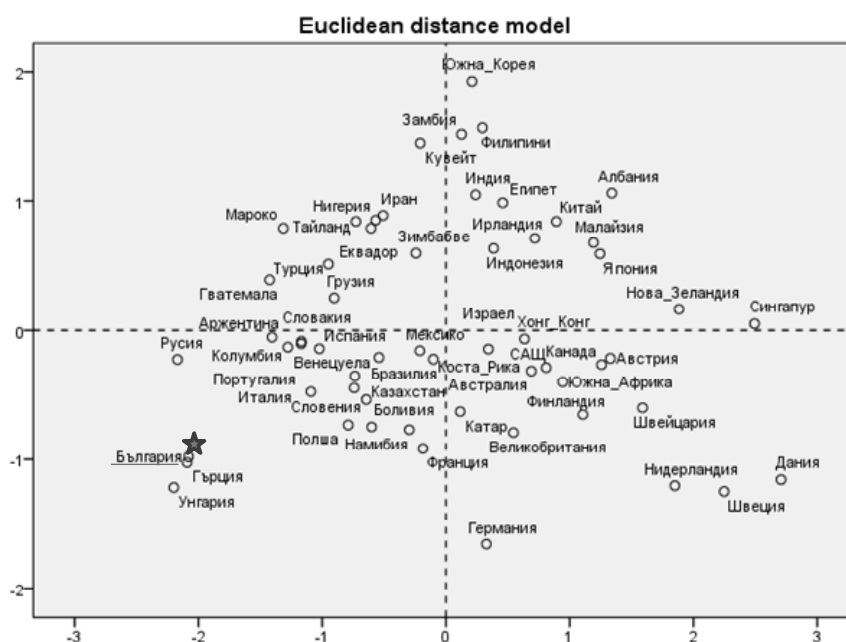
V_k – отклонение на k -тия индекс.

58), като се очаква данните за мултикултурната среда да доведат до съставянето на карта на възприятията, показваща колко са различни или близки профилите на страните и дали те оформят клъстери, или не. Моделът не изисква линейност или многомерно нормално разпределение и се смята за по-подходящ в този случай от факторния анализ. Той води до създаване на координатна матрица, чиято конфигурация минимизира функцията на загубите, а достоверността ѝ се тества чрез квадрата на корелационния коефициент на входните разстояния при използването на MDS координати. Квадратът на корелационния коефициент като мярка за пригодност за поведението е 0.852, а за ценностите – 0.823, като и двете стойности са по-високи от изискването за добра метрична скалируемост (0.8).

На фигура 3 е показана многомерната карта на обществените култури на GLOBE и България по отношение на обичайните практики, а на фигура 4 – картата по отношение на ценностите.

Фигура 3

Межкултурна карта (резултати по отношение на поведението), изградена въз основа на многомерна скала на културните различия на GLOBE, включваща и България

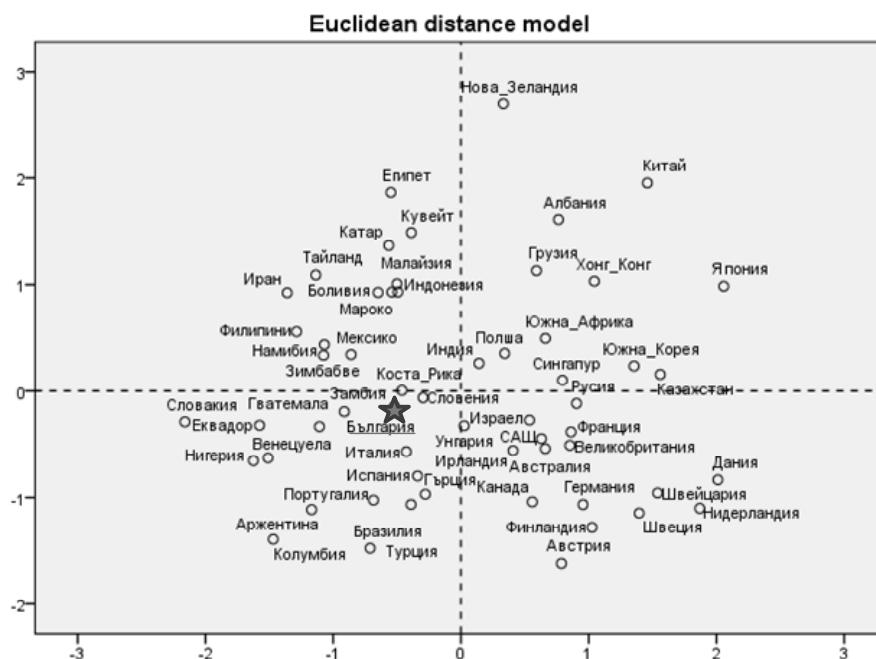


Позиционирането на България в межкултурното пространство с измерване на различията показва важни характеристики на културата на обществото и различията между обвързаните с обичайните практики и с ценностите профили в сравнение с тези на другите страни. Що се отнася до близостта на измерителите на различията

(резултатите относно обичайното поведение и ценностите), България може да бъде свързана с открояващи се и ясно обособени културни клъстери (Ronen and Shenkar, 1985; House et al, 2004, p. 178-218).

Фигура 4

Межкултурна карта (резултати по отношение на ценностите), изградена въз основа на многомерна скала на културните различия на GLOBE, включваща и България



Обичайни практики

На картата на възприятията на обичайните практики България е позиционирана в периферията на межкултурното пространство, показвайки значителни различия от останалите страни по отношение на съставните измерители и относително по-малко приближаване до клъстера в сравнение с другите култури. Това свидетелства за уникалната културна конфигурация, получила се в резултат от отговорите за това „как е“. При изчисляването на средната разлика на всяка от участващите страни в изследването GLOBE и България и при подреждането им във възходящ ред, България заема 58 място.

Сред държавите, най-близки до нашата по отношение на културните различия, са Русия (индекс на различие 0.60), Словения (0.67), Полша (0.88), Унгария (1.20), Грузия (1.26) и Казахстан (1.32), които представят източноевропейския клъстер; Португалия (0.85) и Италия (1.14) латиноевропейския клъстер, а Колумбия (0.72),

Аржентина (0.91), Гватемала (2.23) и Венецуела (1.18) – латиноамериканския, като Намибия (1.11) също се включва в този клъстер.

Сред страните, които са най-отдалечени от България, са Сингапур (6.38), Южна Корея (5.33) и Япония (4.36), представлящи Конфуцианска Азия; Дания (6.68) и Швеция (5.38) – Скандинавска Европа; Нидерландия (5.74), Австрия (5.20), Швейцария (5.03) и Германия (4.34) – германския клъстер, като в тази група влизат и някои други страни (Албания – 5.21; Нова Зеландия – 4.72; Малайзия – 4.54 и Зимбабве – 4.42).

Близостта на България до източноевропейския клъстер може да се обясни с общото близко минало на комунистическо управление и прехода към пазарна икономика, както и с близките езикови (Русия, Словения) и религиозни връзки (Русия). Резултатите свидетелстват за близостта с главните характерни черти на клъстера, например значителна *дистанция от властта*, *институционален и групов колективизъм*, като в същото време се показва свързаност с културното наследство на семейството и обвързаност с групата (Bakacsi et al, 2002). Резултатите са в съзвучие с изследвания и сравнения за Източна Европа (вкл. и България) по отношение на културно детерминирани поведения във времето, наблюдаващи върху избягването на риска, търсенето на хармония и запазването на доброто име (Fiink & Meierewert, 2004).

Ценности

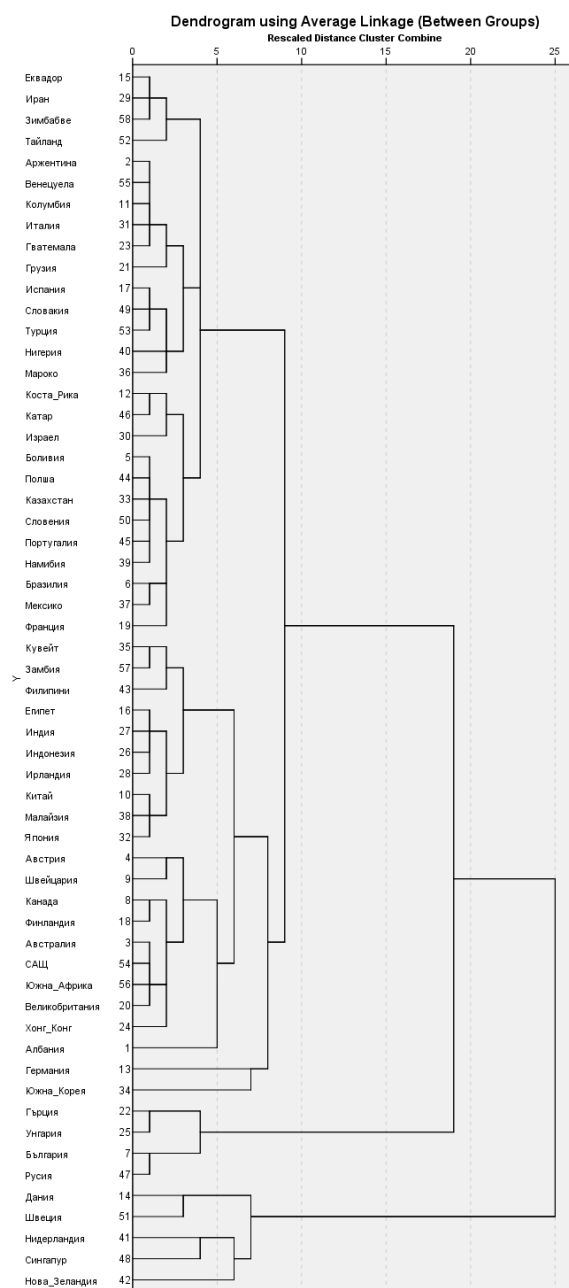
На картата на възприятията на ценностите България клони към други клъстери и е поставена на 17-то място в списъка във връзка със средната разлика, изброени във възходящ ред.

Сред страните с най-ниски културни различия по отношение на ценностите в сравнение с България само Словения (0.47) и Унгария (0.97) представят източноевропейския клъстер; Испания (0.86) и Италия (0.86) – латиноевропейския; Мексико (0.78), Венецуела (0.91), Еквадор (0.92) и Гватемала (0.89) – латиноамериканския; Зимбабве (0.54), Намибия (0.68) и Република Южна Африка (0.86) – Субсахарския африкански клъстер, а Филипините (0.48) – азиатския клъстер.

Сред страните с най-големи различия по отношение на ценностите в сравнение с България са представящите близоизточния клъстер Египет (2.63) и Кувейт (2.46); конфуцианския клъстер – Япония (3.24), Китай (2.94) и Южна Корея (2.35); германския клъстер – Нидерландия (4.10), Швейцария (2.84), Австрия (2.57) и Германия (2.50); както и Нова Зеландия (4.27) от англо клъстера, и Дания (3.20) от Скандинавския клъстер. Тези данни подкрепят предположението за културната близост на България със страните от Средизомноморието и Латинска Америка, като твърде неочаквани са по-големите разлики от другите източноевропейски страни по отношение на ценностите.

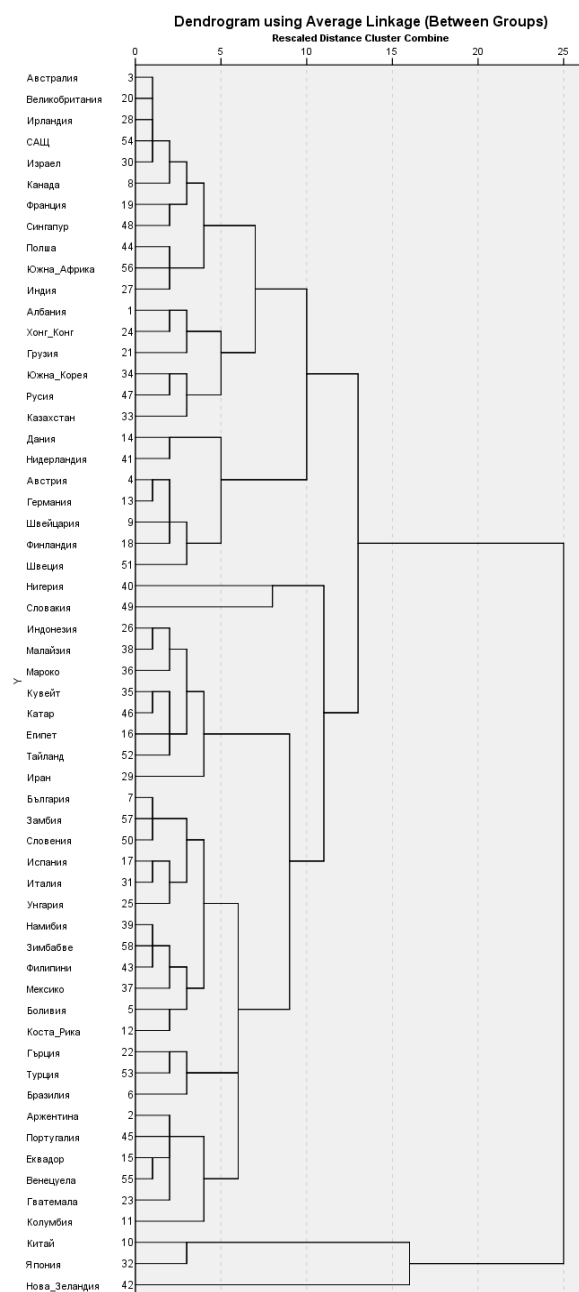
На фигура 5 и 6 са показани дендрограми за България, позиционирайки я в межкултурното пространство по отношение на разликите, свързани с обичайните практики и ценностите.

Фигура 5
Йерархично клъстеризиране на 58 страни (вкл. и България) въз основа на измерители на дистанцията, свързани с обичайните практики



Фигура 6

Йерархично клъстеризиране на 58 страни (вкл. и България) въз основа на измерители на дистанцията, свързани с ценностите



Изследването потвърждава културната близост на България до източноевропейския, латиноевропейския и латиноамериканския клъстери по отношение на обичайните практики, както и значителните различия по отношение на поведението със страните от германския, блискоизточния и конфуцианския клъстери. То потвърждава също близостта ни по отношение на ценностите със страните от Южна Европа и Латинска Америка, като показва неочаквани разлики по отношение на различията в ценностите от другите източноевропейски държави. С други думи, типичното поведение в България се различава от това в другите страни, показвайки близост с това в посткомунистическите и латинските страни.

Заключение

От изследването могат да бъдат направени важни заключения и препоръки. Проучването на българските мениджъри (обобщено на ниво култура на обществото) и неговото позициониране в межкултурното пространство показва разлики в характеристиките, свързани с поведението и с ценностите, които се коренят и произтичат от историята, религията, езика, както и от социалното, политическото и икономическото развитие на страната. Обобщеният профил по отношение на поведението показва ниски стойности на измерителите *„избягване на несигурността“* и *„отношение към постиженията“* и *„отношение към бъдещето“*, открояващ се *„колективизъм“*, висока *„равнопоставеност между половете“*. Обобщеният профил по отношение на ценностите показва голяма близост със средните резултати на останалите страни, малко по-високи резултати на измерителите *„колективизъм“*, *„увереност в себе си“* и *„избягване на несигурността“*. Тези резултати свидетелстват за прехода на България от комунистическо управление към свободно пазарно поведение с акцент върху постиженията и иновациите, стремеж към стабилност, дисциплина, разчитане на колективните действия и опит за сближаване с другите страни по отношение на ценностите.

Конфигурацията на културния профил на българския мениджмънт влияе върху организационните практики, усещането за ефективно лидерство, в някои случаи служи като помощник, а в други е пречка за ефективните международни бизнес дейности. Ясно е, че този профил не би могъл да бъде разбран без задълбочено познаване на историята и културата на България, както и на миналото и на настоящето на българското общество.

Културните различия с другите страни оказват влияние върху международните икономически отношения като търговията и преките чуждестранни инвестиции, по-нататъшното интегриране в ЕС, ефективността на бизнес-сътрудничеството чрез стратегически съюзи и дейността на чуждестранните фирми в България, решенията на международния бизнес (взети от чужденци, работещи в страната) и създаването на мултикултурни работни групи.

Позиционирането на страната ни в межкултурното пространство показва както приликите и сходствата, така и разликите с другите държави. Големите културни различия водят до по-висок риск и несигурност при вземането на решения, изискват допълнителни инвестиции за събирането на данни, обучението и придобиването на умения за преодоляването на скъпи межкултурни разминавания. То също така измерва културните различия, за да могат данните да бъдат приложени за моделиране на икономическите отношения и международните потоци с другите страни, с цел да се прогнозираат ефективно международните бизнес дейности.

Използвана литература

- Давидков, Ц. (2005). Култура на организациите в България. С.: УИ Св. Климент Охридски.
- Минков, М. (2002). Защо сме различни?. С.: Класика и стил.
- Янкулов, Я. Изследване на организационната култура на търговските фирми в България. (непубликувана статия).
- Ambos, B. & Hakanson, L. (2014). The concept of distance in international management research. – *Journal of International Management*, 20, p. 1-7.
- Bakacsi, G., Takacs S., Karacsonyi, A. & Imrek V. (2002). Eastern European cluster: traditions and transition. – *Journal of World Business*, 37, p. 69-80.
- Beall, A. & Sternberg, R. (eds.). (1993). *The psychology of gender*. N.Y.: Guilford Press.
- Chhokar, J., Brodbeck, F., and House, R. (eds.). (2007). *Culture and leadership across the world. The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cyert, R. & March, J. (1963). *The behavioral theory of the firm*. Pittsburg: Carnegie Institute of Technology.
- Davidkov, Ts. (2004). Where Does Bulgaria Stand?. – *Papeles del este*, 8, p. 1-22.
- Dow, D. & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. – *Journal of International Business Studies*, 37, p. 578-602.
- Erez, M. & Earley, P. (1993). *Culture, self-identity, and work*. N.Y.: Oxford University Press.
- Fink, G. & Meierwert, S. (2004). Issues of time in international, intercultural management: East and Central Europe from the perspective of Austrian managers. – *Journal for East European Management Studies*, 9 (1), p. 61-84.
- Fyans, L., Salili, F., Maehr, M. & Desai, K. (1983). A cross-cultural exploration into the meaning of achievement. – *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (5), p. 1000-1013.
- Gerschewski, S. (2013). Improving on the Kogut and Singh metric of psychic distance. – *Multinational Business Review*, 21 (3), p. 257-268.
- Ingelhart, R. (1997). *Modernization and post-modernization: cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ingelhart, R., Basanez, M., Diez-Medrano, J., Halman, L., & Luijks, R. (eds.). (2004). *Human beliefs and values: a cross-cultural sourcebook based on the 1999-2002 values Surveys*. Mexico City: Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V.
- Hampden-Turner, Ch. and Trompenaars, F. (2000). *Building cross-cultural competence: how to create wealth from conflicting values*. New Haven: Yale University Press.
- Hendrix, L. (1994). What is sexual inequality? On the definition and range of variation. – *Cross-Cultural Research*, 28, p. 287-307.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. – *Academy of Management Executive*, 7(1), p. 81-94.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. & Bond. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. – *Organizational Dynamics*, 16 (4), p. 4-21.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (eds). (2004). *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kim, U., Triandis, H., Kagitcibasi, C., Choi, S.-C. & Yoon, G. (eds.). (1994). *Individualism and collectivism: theory, method and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kluckhohn, F., Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientation*. New York: HarperCollins.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. – *Journal of International Business Studies*, 19 (3), p. 411-432.
- Lu, L.-T. (2006). The relationship between cultural distance and performance in international joint ventures: a critique and ideas for further research. – *International Journal of Management*. 23 (3/1), p. 436-445.
- Maehr, M. (1974). Culture and achievement motivation. – *American Psychologist*, 29, p. 887-896.
- Manrai, L., Lascu, D.-N., Manrai, A. & Babb, H. (2001). A cross-cultural comparison of style in Eastern European emerging markets. – *International Marketing Review*, 18 (3), p. 270-285.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. (1985). *Human motivation*. Glenview: Scott, Foresman.
- McCrae, R., Terracciano, A., Realo, A. & Allik, J. (2008). Interpreting GLOBE societal practices scales. – *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39, p. 805-810.
- Michailova, S. & Hollingshead, G. (2009). Western management training in Eastern Europe: trends and developments over a decade. – *Human Resources Development International*, 12 (2), p. 117-133.
- Minkov, M. & Hofstede, G. (2012). Is national culture a meaningful concept? Cultural values delineate homogenous national clusters in in-country regions. – *Cross-Cultural Research*, 46 (2), p. 133-159.
- Minkov, M. & Hofstede, G. (2014). Clustering of 316 European regions on measures of values: do Europe's countries have national cultures?. – *Cross-Cultural Research*, 48 (2), p. 144-176.
- Nakata, Ch. (2009). *Beyond Hofstede: culture frameworks for global marketing and management*. London, UK: Palgrave-Macmillan.
- Petrovici, D., Marinova, S., Marinov, M. & Lee, N. (2007). Personal values and perceived social and economic effects of advertising in Bulgaria and Romania. – *International Marketing Review*, 24 (5), p. 539-562.
- Rahim, M., Antonioni, D., Krumov, K. & Ilieva, S. (2000). Power, conflict, and effectiveness: a cross-cultural study in the United States and Bulgaria. – *European Psychologist*, 5 (1), p. 28-33.
- Rakos, R. (1991). *Assertive behavior: theory, research and training*. London: Routledge.
- Ronen, S. & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. – *The Academy of Management Review*, July, p. 435-454.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. – *Journal of International Business Studies*, 32, p. 519-535.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. – In: Zanna, M. (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 25, p. 1-65.
- Schwartz, S. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. – *Applied Psychology: An International Review*, 48, p. 23-47.
- Schwartz, S. (2004). Mapping and interpreting cultural differences around the world. – In: Vinken, H., Soeters, P. & Ester, P. (eds.) *Comparing Cultures: Dimensions of Culture in a Comparative Perspective*. Leiden: Brill Academic Publishing.

- Schwartz, S. & Bilsky, W. (1987). Towards a universal psychological structure of human values. – *Journal of Personality and Human Psychology*, 53 (3), p. 550-562.
- Smith P. (2006). When elephants fight, the grass gets trampled: the GLOBE and Hofstede projects. – *Journal of International Business Studies*, 37, p. 915-921.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: a survey of literature*. New York: Free Press.
- Tyhanyi, L., Griffith, D. & Russel, C. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. – *Journal of International Business Studies*, 30 (3), p. 270-283.
- Triandis, H. (1989). The self and social behavior in different cultural contexts. – *Psychological Review*, 96, p. 506-520.
- Triandis, H. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, Co.: Westview Press.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. N.Y.: McGraw Hill.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.