

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“
ФАКУЛТЕТ ПО КЛАСИЧЕСКИ И НОВИ ФИЛОЛОГИИ

Том 110

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”
FACULTY OF CLASSICAL AND MODERN PHILOLOGY

Volume 110

КУЛТУРНОСПЕЦИФИЧНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА БЪЛГАРО-НЕМСКАТА КОМУНИКАЦИЯ В БИЗНЕС СРЕДА

ГЕРГАНА ФЪРКОВА

Катедра „Западни езици“

Гергана Фъркова. КУЛТУРНОСПЕЦИФИЧНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА БЪЛГАРО-НЕМСКАТА КОМУНИКАЦИЯ В БИЗНЕС СРЕДА

Главната цел на тази студия е анализът на межкултурните различия и изработването на сравнителен модел на съответните културноспецифични различия на българския и немския начин на изразяване и поведение в бизнес среда. Анализът на посочените в темата различия е предпоставка за очертаването на възможните и очаквани грешки и недоразумения в общуването и тяхното предотвратяване. В същото време от това знание могат да се родят действени идеи как целенасочено да се използват конкретни характеристики, което да доведе до синергия и по-ефективни резултати при общуването на български и германски бизнес партньори.

Характеризирането на двете култури се основава на модела на Хофстеде, допълнен с два аспекта от теорията на Едуард Хол. Полученият шест измерен (6-D) модел, който обобщава в таблици различията между българския и немския менталитет, може да се прилага в часовете по немски език или да бъде използван за разработване на комуникативни тренинги за межкултурна компетентност: емпатия и способност за социално взаимодействие, респект и чувствителност към чуждото възприятие.

Ключови думи: култура, комуникация, межкултурни различия, межкултурна компетентност, български и немски менталитет, Хофстеде, Хол

This study aims to analyze the differences between German and Bulgarian culture and to develop a comparative model of relevant culture-based differences in behaviour as it relates to the world of business. The complex analysis of the above mentioned differences aids in the delineation and prevention of potential and expected mistakes, misunderstandings or confusion in communication. Further, this knowledge will contribute to the development of practical ideas on how to purposefully use the specific cultural features, which will ultimately lead to synergies and will positively impact the communication between Bulgarian and German partners

The detailed description of both cultures is based on Hofstede's model and is supplemented by two aspects of Edward Hall's theory. The resulting six-dimensional (6-D) model, summarizing in several tables the differences between the Bulgarian and German mentality, can be used in teaching German, as well as in intercultural training and education of employees: improving their communication and interpersonal skills and increasing the level of empathy, respect, and understanding of other people's perceptions.

Keywords: culture, communication, culture-based differences, intercultural competence, Bulgarian and German mentality, Hofstede, Hall

Ефективността в общуването на индивиди от различни националности е сред актуалните изследователски теми заради растящата глобализация и масовото възникване на смесени предприятия в цял свят. Днес срещата на различни култури и различни модели на поведение е неизменна част от работното всекидневие. Комуникацията е сложен процес, при който паралелно с използването на чужд език съществена роля оказват културните особености на дадена страна. Влияние оказват редица фактори, породени от цялостните нагласи, утвърдените ценности и модели на поведение, а чуждият език е важна предпоставка за разбирането, но далеч не е единственото условие за успешното общуване. Културно подплатеният фон на комуникацията и т.нар. паралингвистични аспекти моделират съдържанието на съобщението и тяхното правилно разбиране е част от межкултурната компетентност, а анализът и усвояването им са необходими за придобиване и на по-добри социални и комуникативни умения. Настоящото изследване се фокусира върху комуникацията в бизнеса по две причини. Първо, България и Германия са традиционно добри икономически партньори, а в момента Германия е основният търговски партньор на България. По данни на Федералното министерство на икономиката и енергетиката на Германия търговският обмен между България и Германия за 2014 г. е достигнал най-високата стойност в цялата история на икономическите взаимоотношения между двете страни: 5,9 млрд. евро (ръст от 10,9% спрямо предходната година, която е отбелязала предишната рекордна стойност). Тоест направените изводи могат да бъдат от практическа полза за много участници в реалния бизнес. Второ, бизнес комуникация е доста по-ритуализирана форма на общуване и позволява да се анализират пове-

денческите модели в по-конкретна рамка. Известно е, че в основата на бизнес партньорствата стои доверието – как различните култури създават и поддържат базата на доверие е силно повлияно от ценностните системи и културните кодове, чрез които се реализират. Поведението на работното място – от йерархиите, ролите, екипността, лоялността до изразяването на любезност, респ. нелюбезност, също е силно зависимо от културните компоненти. Тяхното изследване и сравнение може значително да подобри межкултурната интеракция и да повиши предвидимостта на реакциите. А когато познаваме културната идентичност на събеседника си, ние можем да развиваме успешни стратегии и да постигаме целите, които сме си поставили.

По правило недоразуменията в бизнеса са особено болезнени. Те на практика водят до значителни загуби на пари, но още по-негативен е ефектът от загубата на доверие и престиж, който трае дълго време, а понякога и завинаги.

Характеризирането на двете култури в настоящата работа се основава в много голяма степен на модела на Хофстеде, но допълнен с още два аспекта от теорията на Едуард Хол. Чрез изработването на шестизмерен (6-D) модел обобщаваме в табличен вид различията между българската и немската култури на работното място.

Всички сравнения и анализи в тази научна разработка се опират на емпирични данни, които почерпих от авторитетни източници:

– World Values Survey, шестата вълна (2010–2014), е представително проучване за човешките ценности, проведено в 100 страни, в които живее почти 90% от населението на света. Използваният общ въпросник е попълнен от приблизително 400 000 респонденти. <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp> – Четвъртата вълна на European Values Study се провежда през 2008/2009 в 44 страни, включително България. Общият въпросник обхваща 480 индикатора и проследява функциониращите ценности в обществото. Изследването е представително, в България са изследвани 2100 пълнолетни граждани на принципа на случаен подбор и по методиката на Лесли Киш. <http://www.europeanvaluesstudy.eu/>

– Анкети на Германо-българската индустриално-търговска камара за „Бизнес средата в България“. Анкетата се инициира от Централата на германските външнотърговски камари (АНК) в Германия и е уеббазирана (CMS Туро3). Провежда се ежегодно от 2005 г. насам. През последните три години се прави едновременно в 16 страни от Централна и Източна Европа, като обхваща общо 1424 фирми. Координатор на провеждането е АНК, Унгария, където се обобщават данните за всички 16 камари. Анкетата за „Бизнес средата в България“ от март 2015 г. е обхванала 107 фирми – членове на ГБИТК, от които 30% големи предприятия с над 250 служители. На база на съотношението участващи в анкетата и общ брой членове на ГБИТК активността в България се определя като много добра. <http://bulgarien.ahk.de/landesinfo/publikationen/ahk-konjunkturumfrage-2015/#c980077>

– Проучването Culture Compass Survey на „Център Хофстеде“, което предлага сравнителни данни за повече от 80 страни, т.ч. България. <http://geert-hofstede.com/cultural-survey.html>

– Данните от сравнителното проучване Globe Study (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness: 2004) за влиянието на културата върху организационното поведение и лидерската ефективност, който обхваща 17 000 средно ниво мениджъри от 62 страни в света.

– Емпиричното социологическо проучване (ЕСИ) „Национална и организационни култури – 2001, 2008“, проведено сред 1200 респонденти под ръководството на проф. Давидков.

– Данните от 39-ото глобалното изследване в края на 2015 г. на асоциацията „Галъп интернешънъл“, лидер в социалните и маркетингови проучвания в България: <http://www.gallup-international.bg/bg>

Част от изводите са направени и въз основа на лични наблюдения и разговори с германски инвеститори и служители в България в периода 2008–2016 г. Целта на проведените и записани интервюта беше да установя какви са основните проблеми и трудности в комуникацията между немските мениджъри и българските служители.

КОМУНИКАЦИЯ

Съществуват множество дефиниции и най-различни модели за комуникация. Като цяло *под комуникация се разбира процесът, при който двама или повече участници обменят помежду си информация (мисли, идеи, чувства) с цел предизвикването на определени реакции*. Комуникацията като взаимодействие (в настоящата работа използваме като синоним и понятието интеракция) може да изпълнява различни функции:

- служи на междучовешкото разбиране
- цели предизвикването на определени реакции
- предава знание, информация
- демонстрира ролеви/йерархични различия и властови позиции.

За да изпълни своите функции, комуникацията използва определени инструменти: езика (вербална комуникация), други знаци и сигнали (невербална комуникация). Най-важната предпоставка, за да се реализира изобщо комуникационният процес, е наличието на нещо общо между общуващите индивиди. Точно това е залегнало и в самата етимология на латинската дума *communis* (общ) и *communicare* (общувам). Следователно *комуникацията е възможна само при наличието на идентични знакови системи, общи характеристики и интереси между общуващите субекти*.

Кодиращата и декодиращата „апаратура“ трябва да са съвместими: един и същи език, но и близки ментални и социални структури, защото всяко общество разполага със свои вербални и невербални символи и ритуални

практики. Следователно може да се каже, че комуникацията е културата в действие.

При междучовешката комуникация сигналите не се предават и приемат в чиста форма, „едно към едно“, „получателят“ активно моделира сигнала в зависимост от собствения си опит, субективните си представи, нагласи и мащаби, както и съобразно йерархическите отношения.

Съществен момент в развитието на комуникативната наука е именно представянето на комуникацията като двупосочен процес и взаимоотношение, при което централно място заема въпросът за интерпретацията. Правилното кодиране на съобщението е първата предпоставка за разбирането му, но друг съществен елемент, от който зависи разбирането, е кооперативността – участниците дават от себе си само толкова, колкото подусловията изискват, и то винаги е съобразено с целите на разговора. От принципа за сътрудничество Грайс извежда четирите максими за общуването (количество – качеството – връзка – начин) и обръща внимание на прагматичните измерения на интерперсоналната комуникация.

- Максима на количеството означава да бъдеш възможно най-информативен.
- Максима на качеството означава да бъдеш прецизен и да не даваш информация, която е невярна или не е подкрепена с доказателства.
- Максима на връзката означава да бъдеш релевантен и да казваш неща, които са свързани с дискусиата.
- Максима на начина означава да бъдеш ясен, максимално кратък и точен, избягвайки двусмислие и многозначност (Grice 1989: 26–27).

В максимите на Грайс сякаш се поставя акцент върху комуникационния стил на комуникатора, върху начина, по който се дава смисъл и се кодира съобщението. Но още през 70-те години се изтъква доминантната роля и на адресата, който чрез невербални сигнали негласно изисква получаването на релевантна информация и спазването на максимите. „Междучовешката комуникацията се намира под тайния диктат на реципиента“ (Frey 1999: 74). Перспективата, преориентирана от комуникатора към адресата, е съществена стъпка напред в науката и дава тласък за по-задълбочени анализи не само на лингвистичната, но и на паралингвистичната страна на общуването. Защото реципиентът е онзи, който решава какво са искали да му кажат.

ОСОБЕНОСТИ НА МЕЖДУКУЛТУРНАТА КОМУНИКАЦИЯ

Американският антрополог Едуард Т. Хол въвежда през 50-те години понятието „межкултурна комуникация“, което впоследствие се развива като отделна наука. Възгледите и произведенията на Хол играят ключова роля, тъй като те директно обръщат внимание на културния контекст на човешко-

то общуване. По време на Втората световна война той започва наблюденията си върху поведението на жители на тихоокеанските острови, а по-късно и на японците. Хол установява, че не само езикът, но и редица културноспецифични елементи, които на пръв поглед остават скрити, оказват силно въздействие върху поведението и междучовешкото общуване. Наред със значението на езика като централно средство за разбиране Хол изтъква не по-малко важната роля на инструментите на комуникацията: предметите, които човек притежава, разпределението и използването на пространството и времето. Той разделя света на комуникацията на три: език – материална собственост – поведение.

Принадлежността на партньорите към различна културна среда веднага поставя на преден план нещо изключително съществено: при този вид комуникация, за разлика от интракултурната, става дума за директна среща на две различни културни идентичности. Оттук произтичат редица допълнителни особености и потенциални проблеми и по тази причина мнозина добавят към това определение следното уточнение: *междукултурна комуникация е комуникация, при която културноспецифичните различия са релевантни за протичането на интеракцията и могат да повлияят правилното разбиране*. Обвързаността между комуникация и култура се разкрива още в начина, по който се общува, както и в причините, целите и стратегиите за тяхното постигане, които са част от културните практики на всяко общество. Поради различния манталитет на участниците в интеракцията тук трябва да бъдат взети предвид редица странични фактори, които оказват пряко влияние върху съдържанието на вербалното послание и активизират основния въпрос в комуникацията – „Правилно ли съм разбран?“. Освен конкретните комуникативни действия, съставени от вербалните и паралингвистичните компоненти (най-вече езика на тялото), не бива да се забравят всички елементи, които определят комуникативното поведение като цяло. Такива елементи са културноспецифичните модели и ритуали, които намират най-силно визуално изражение точно в директното общуване. В този смисъл междукултурната комуникация освен че съдържа в себе си всички други характеристики на комуникативния процес, тя е натоварена в по-голяма степен със скрити препятствия, които биха затруднили разбирането. Недоразуменията възникват тогава, когато тази обвързаност се забрави или пренебрегне.

Това разбиране за междукултурната комуникация дава възможност да тематизираме причините за недоразуменията, както и да типологизираме възможните грешки с културен нюанс.

Междукултурната комуникация може да се реализира във всички сфери, но нашето изследване се концентрира върху нейните особености само в деловия контекст. В бизнес комуникацията ситуативният характер е по-ограничен, тук можем да говорим до голяма степен за по-общи и често повтарящи се ситуации, в които имаме донякъде ритуализирана комуникация, което пък ни

позволява да направим по-обобщени изводи за различията между българските и германските модели на поведение и за възможните проблемни точки. Друга важна особеност на бизнес комуникацията е това, че в нея йерархичните различия оказват по-силно и пряко въздействие върху общуването. Всяка култура възприема по свой начин и има свои сигнали за изразяване на властовото неравенство. Пряко свързано със статуса са въпросите за управленския стил и как този стил се интегрира в друга ценностна система. Особено важен аспект на бизнес комуникацията като цяло е етиката, която често пъти остава встрани от интересите на бизнесмените и се пренебрегва в името на максималната ефективност (минимални разходи за максимални печалби). Практиката обаче доказва, че тези две величини – етика и ефективност, са в диалектична връзка и пренебрегването на ценностите води понякога до тежки конфликти и разбира се, загуби. В този смисъл, ако България е привлекателна с най-ниската си цена на работната ръка в ЕС (според анкетата на Германско-българската индустриално-търговска камара 92% са доволни от този факт), то за да бъде тази цена наистина изгодна, е необходим правилен подход за мотивацията на служителите и повишаване на резултатността.

Характерът на межкултурната бизнес комуникация може да бъде обяснен особено добре с аксиомите на американския психолог и теоретик в областта на междучовешкото общуване Паул Вацлавик.

„Човек не може да не комуникира“ – гласи най-популярният цитат, когато става дума за комуникация изобщо. Прочутата мисъл е първата от петте аксиоми на комуникацията, формулирани от Вацлавик, чрез които той обяснява комплексно как функционира междучовешкото общуване:

1. Човек не може да не комуникира.
2. Отношенията определят съдържанието.
3. Интерпунктуацията на комуникацията определя характера на отношенията между партньорите.
4. Междучовешката комуникация протича дигитално и аналогово.
5. Комуникационните процеси са или симетрични, или комплементарни (Watzlawick 2011: 29–48).

Формулираните от Вацлавик принципи имат много важно практическо значение за межкултурната бизнес комуникация.

С първата си аксиома Вацлавик доказва, че човек непрекъснато изпраща информации за себе си: дори когато мълчи, само езикът на тялото може да бъде достатъчно интензивен. За него поведението в „интеракционна ситуация“ е непрестанно изпращане на съобщения, следователно поведението само по себе си вече е комуникация и тъй като не съществува „не-поведение“, не може да съществува и „не-комуникация“. Всяка комуникация започва с първото впечатление, в мига, в който участниците се видят.

Действие или бездействие, думи или мълчание всички те имат стойността на съобщение: те влияят на другите и другите от своя страна не могат да НЕ отговорят на тези съобщения и по този начин между тях протича комуникация (Watzlawick 2011: 30).

Тази аксиома, наречена също метакомуникативна аксиома, показва, че ние общуваме не само вербално и съзнателно, но и невербално и несъзнателно. Тя има ключово значение в бизнеса, защото първото впечатление често се пренебрегва, а е доказано, че през това няколкосекундно сканиране ние вече сме си създали мнение за непознатия, коригирането на което се оказва доста трудно и отнема значително повече време. Една комична ситуация при опит да се установи първи контакт, споделена от служителка на германското посолство в София, представлява добър пример за едно злополучно начало и значително смущение при първото впечатление. При опита си по телефона да си уговори среща с препоръчан от посолството лекар (предполага се, че лицето говори чужди езици) служителката онемява, защото вместо обичайното в Германия представяне с име чува „Ауу!“ и по никакъв начин не се досеща, че докторът отсреща всъщност казва обичайното за България „Ало!“. Това засилва в нея съмненията, че лицето отсреща е професионалист, на когото може да се довери. Въпреки че днес голяма част от фирмите са въвели задължителното назоваване на името на предприятието, това все още не е обичайна практика и е истинска рядкост сред държавните институции и учреждения. При проведен от мен експеримент в периода март–април 2014 г. при 50 обаждания (сред тях малки фирми, данъчни служби, министерства, образователни институции, институт за изучаване на български от чужденци, СУ, УНСС) само трима служители вдигат телефона, назовавайки името на службата.

Втората аксиома – „Отношенията определят съдържанието“, осветлява връзката между същностната информация и емоционалния заряд – желанието на говорещия как точно да бъде разбран и как той гледа на отношенията си с реципиента. „Всяка комуникация се състои от съдържание на съобщението и аспекта на личните отношения, при което второто определя първото“ (Watzlawick 2011: 35).

Отношенията, в които се намират събеседниците, могат да моделират и видоизменят съдържанието на посланието. Въпросът „кой, какво, на кого казва“ контролира разбирането на съобщението. Успешната комуникацията не е просто умението да общуваш, тя е тясно свързана с ангажираността, със съзнанието за себе си и за другия.

Третата аксиома – „Интерпунктуацията на комуникацията определя характера на отношенията на партньорите“, показва, че комуникацията е реципрочен процес, без фиксирано начало и край. „Всяка серия в комуникацията може да се разглежда като непрекъсната последователност в редуването на участниците“ (Watzlawick 2011: 35).

Интерпунктуацията определя структурирането на интеракцията: реда и разчленяването в комуникацията, кой започва разговора, кой и как взема думата. Чрез интерпунктуацията събеседниците се стремят да структурират комуникацията възможно най-ясно и най-ефективно. Това структуриране на изказването също е силно подвластно на културни модели и Вацлавик открива в него корените на множество комуникативни конфликти. Тъкмо структурирането е сред основните конфликтни зони, когато говорим за комуникация между български и германски бизнес партньори.

При така нареченото редуване на събеседниците – съществуват три модела:

- *секвенциална комуникация*, при която двамата партньори се редуват, като всеки изчаква говорещият да приключи своето изказване. Комуникацията е директна и по същество, ориентирана към постигане на конкретна цел;
- *симултанна комуникация*, при която участието на двамата събеседници е неравномерно по продължителност. Те скачат от тема на тема и могат да се прекъсват, започвайки изказването си преди другият да е приключил изказването си. Разговорът се води по-разгорещено и е придружен от по-интензивна жестикулация;
- *накъсана комуникация*, при която отделните изказвания обикновено са съпроводени с по-дълги или по-кратки паузи. По този начин се дава възможност на събеседника да обмисли казаното и едва тогава да реагира. Този вид комуникация е разпространен във Финландия и Япония, където мълчанието не се възприема като смущаващо.

При една среща между българи и германци веднага може да се установи различната традиция в интерпунктуацията: за българите е характерна симултанната, за германците – секвенциалната комуникация. Това разминаване често води до негативни емоции и погрешни изводи. Германските партньори интерпретират погрешно прекъсванията от страна на българските събеседници: те приемат това за демонстриране на нетърпение поради липса на респект или липса на интерес. Най-честата реакция в отговор от немска страна е директната забележка, че не са се изказали и молят да не бъдат прекъсвани. Българите приемат тази забележка като грубост, която накърнява хармонията и добрия тон. В това разминаване на интерпретациите се корени и разпространеният стереотип за германците като груби и високомерни всезнайковци.

Четвъртата аксиома – „Междучовешката комуникация протича дигитално и аналогово“, изтъква друг важен аспект в комуникацията. Той засяга пряко подчинеността и отношенията между участниците в интеракцията и затова е особено важно за бизнес комуникацията. Вацлавик въвежда понятията дигитален код на комуникацията, което е словесният език, и аналогов код, който обозначава сферата на паравербалното, и обръща внимание на прагматичните ефекти на невербалната комуникация. С това разделение се очертават

допълнителни проблеми в общуването. Възможни са недоразумения както на семантично (дигитално), така и на аналогово ниво, защото отношенията и емоциите намират израз главно със средствата на аналоговите модалности. Аналоговата комуникация е значително по-нееднозначна от дигиталната и нейното интерпретиране се затруднява особено когато тези знаци са натоварени от участниците с различни културни значения.

Дигиталният език има изключително сложен и мощен логичен синтаксис, но не разполага с адекватна семантика в сферата на взаимоотношенията, докато аналоговият език притежава семантиката, но няма адекватен синтаксис за еднозначна дефиниция на естеството на отношенията (Watzlawick 2011: 48).

Само когато дигиталните и аналоговите изявления са в синхрон, посланието е недвусмислено и комуникацията е успешна.

Чрез петата аксиома – „Комуникационните процеси са или симетрични, или комплементарни“, Вацлавик казва, че човешките взаимоотношения са базирани или на равнопоставеност, или на различия. При симетричната комуникация събеседниците са равни и в процеса на общуване те се стремят да минимализират всяко неравенство. При комплементарната комуникация те се конкурират и допълват, като демонстрират различието със съответно поведение, най-често чрез йерархичните и властови отношения. В бизнес комуникацията тази аксиома действа субтилно и е силно повлияна от културните схеми. Не само вербални, но и редица паралингвистични елементи сигнализират желание за доминантност или равнопоставеност в една бизнес връзка. Например начинът, по който се подава ръката за поздрав в Германия, издава недвусмислено самопреценката за собствения статус и желанието за заемане на водеща, подчинена или по-неутрална позиция. В България водещото при ръкостискането дори в бизнеса е спонтанността и затова все още се наблюдава известно дилетантство при интерпретирането, а понякога и неволни грешки, продиктувани от желание за показване на любезност.

Немският психолог Фридеман Шулц фон Тун, опирайки се на идеята на Вацлавик за диференциране на съдържанието и отношенията, разработва т.нар. комуникационен квадрат, с помощта на който илюстрира общуването и възможните нива, на които се появяват недоразуменията. Той е широко използван и особено практичен за межкултурната комуникация, защото показва как могат да бъдат анализирани и преодолявани редица грешки в разбирането.

Шулц фон Тун прави разлика между *съобщение* (онова, което казвам) и *послание* (онова, което имам предвид) и по този начин прецизира комплексния характер на съобщението. Той го разглежда като сложно съставно от четири компонента: същинска информация (Sachinhalt), апел (Appell), индикация за отношенията (Beziehung), себепразквиване (Selbstkundgabe).

Така всяко съобщение може да бъде интерпретирано и представено по различен начин в зависимост от това коя линия в него надделява (Schulz von Thun 2009).

Четири страни на съобщението могат да се разглеждат като квадрат:

- *информация* – какво съобщавам;
- *апел* – каква реакция искам да предизвикам;
- *отношения* – какво смятам за реципиента и в какви отношенията се намираме;
- *себеизява* – какво разкривам от себе си.

Всички тези линии се съдържат в едно съобщение и те се залагат от говорещия съзнателно или несъзнателно. Реципиентът от своя страна сам търси смисъла на съобщението и сам открива доминиращата според него линия и съответно декодира смисъла на съобщението. В тази връзка от страната на реципиента Шулц фон Тун въвежда метафората „четири уши“, за да представи нагледно четирите възможни прочита на съобщението. Именно в тази многозначност на съобщението се крие и конфликтният потенциал. При межкултурни различия възможността за неправилна интерпретация на посланията значително нараства. Както кодирането, така и декодирането се базират на нашия опит, на етичните норми и културните практики. Моделът помага за развитието на съзнание за многопластовото звучене на всяко съобщение и стимулира сензитивността и емпатията при общуването. Той се прилага успешно не само в межкултурната комуникация, но и във всяка проблемна комуникация, попаднала в омагьосан кръг. Анализирайки динамичния квадрат, Дагмар Кумбиер стига до кратка дефиниция на грешките в комуникацията.

Изпратени съобщения, които не постигат целта си, защото реципиентът изобщо не ги регистрира или ги възприема преиначено, са *изгубени*; от друга страна говорим за *имагинерни* послания, когато реципиентът открива значения, които отсрещната страна фактически не влага в посланието. (...) Недоразуменията в комуникацията са *изгубени* или *имагинерни* послания. При това е напълно възможно едно послание да се загуби (напр. на ниво себеизява¹) и на негово място във въображението на реципиента да възникне ново послание (напр. на ниво отношения²) (Kumbier 2013: 50).

Как точно ще прозвучи и ще бъде разчетено едно съобщение зависи от много неща, например от контекста на ситуацията, интонацията, нагласите. Нека да илюстрираме как работи моделът на Шулц фон Тун и как може да бъде използван за анализиране и предотвратяване на недоразумения в българо-германската бизнес комуникация чрез две типични ситуации от професионалния живот, в които се сблъскват българската и немската култура.

¹ Като какъв искам да се покажа чрез казаното.

² За какъв ме смята моят събеседник.

Да разгледаме по-отблизо следната ситуация: в дъщерно дружество в България на германска фирма е назначен български управител по препоръка на дългогодишен партньор, който познава добре българския пазар. Преди да вземе решение дори по нестратегически въпроси, българският ръководител винаги търси мнението на германските мениджъри. От това те са смутени:

1. дразни ги отнемането на ценно за тях време
2. започват да се съмняват в компетентността и професионализма на българския управител и сериозно обмислят идеята да потърсят друг човек.

От гледна точка на немската култура, където общуването е директно и експлицитно, интерпретацията е следната: щом някой задава въпрос, той не знае и има нужда от допълнителни обяснения. Когато човекът е на определена позиция и пита постоянно, това означава, че той не е компетентен и не може да се справя самостоятелно с поверените му задачи. На него не може да се разчита като на добър професионалист.

В българската култура обаче затворените въпроси от типа (смятате ли, че можем..., дали да...) се поставят не поради несигурност, а за да покаже имплицитно респект към другия. Те са знак за любезност, имат за цел да укрепят добрите взаимоотношения. Скрытият подтекст гласи: „Питам ви, за да покажа, че съм надежден и не подминавам вашето мнение“. Апелът е: „Аз съм любезен и коректен, на мен може да се разчита“.

В случая обаче доброжелателната любезност се интерпретира с отрицателен знак и води към негативни преценки и последствия. Вследствие на културните различия едно положително послание се интерпретира като отрицателно.

Решение: това недоразумение може да се избегне, ако и двамата партньори познават характерните за отсрещната култура модели на мислене и поведение. Ако българският управител преформулира въпроса си като съобщение за аргументирани стъпки, които планира да направи, за да постигне общи корпоративни цели, ще се покаже като инициативен, самостоятелен и отговорен мениджър. Така посланието му ще бъде интерпретирано положително и доверието към него ще се засили. Германският му колега е добре да положи повече усилия за излизане от строгия делови тон. Ако му благодари за идеите и го похвали за набелязаните стъпки, това ще подсили добрите взаимоотношения и ще създаде още по-стабилна база на доверие.

От тази проста ситуация ясно се вижда, че за добрата комуникация се изискват усилия и от двете страни и стремеж към опознаване на различните културни практики. В конкретния случай: тъй като в България рядко се планира, а самостоятелността и липсата на инициатива са едни от слабите характеристики на българския персонал, се налага съзнателно развиване на тези умения. В Германия пък рядко се раздават похвали за добре свършена работа, тъй като се очаква всеки да изпълнява съвестно задълженията си и да търси

съвет само в проблемна ситуация. Същевременно личните взаимоотношения често се пренебрегват за сметка на деловите. Но за подобряване на комуникацията с българските партньори споделянето на личната симпатия е важен ключ към доверието и лоялността. Причината за описаното недоразумение категорично произлиза от културния сблъсък на различната потребност от близост и разграничаване.

Множество неловки ситуации и комуникативни проблеми в българо-германската бизнес комуникация са факт при употребата на изрази от типа „след пет минути“, „след десет минути“, които германците почти винаги интерпретират като фиксирано време. За по-голяма яснота по-долу анализираме тази често срещана конфликтна ситуация с помощта на комуникационния квадрат на Шулц фон Тун.

Партньорът от Германия иска да изясни с българската фирма даден въпрос набързо по телефона. Българският служител е зает с друга спешна задача. Той има нужда от време, преди да се заеме с въпроса на германските колеги, затова казва: „Ще ви се обадя след десет минути“. В българската комуникация това означава: „В момента съм зает и не мога да говоря по този въпрос. Ще оправим нещата в някакъв момент. Важното е да свършим работа, времето не е съществено“.

Германците обаче интерпретират тази реакция като фиксирана уговорка, точно след десет минути те очакват отговор на поставения проблем. Отлагането според тях се дължи на желанието да се проверят точно фактите. Напълно реално е служителят да не държи нужната документация пред себе си, той иска да провери или да приготви съответните документи, за да е точен в отговора си след десет минути.

Когато обаче не последва обаждане, германските партньори са разочаровани и търсят сметка за неизпълнението на дадената дума. Българинът се чувства притиснат и в съзнанието му това се превръща в потвърждение на разпространения стереотип за педантизма и дребнавостта на германците.

Решение: българите трябва да знаят, че разбирането на германците за времето е дигитално, посоченият час е точен, а не ориентировъчен, и те очакват стриктното спазване на срока. Ако не може да се фиксира точен момент, трябва да се посочи изрично, че става дума за ориентировъчен времеви прозорец. Германците ще си спестят стреса от работата с „неточните българи“, ако направят допълнителни уточнения и евентуално конкретизират колко спешен е въпросът.

С помощта на комуникационния квадрат на Шулц фон Тун могат да се анализират и отстраняват своевременно грешки, възникнали от неправилно или обратно тълкуване, от неразпознаване на сигнали или натоварване на казаното с дописани значения. Ако недоразуменията и конфликтните полета не се предвидят и изчистят навреме, съществува опасност от възникване на напрежение. Оплаквания от типа „Българска му работа!“ и „Германска му

работа!“ все повече ще отдалечават партньорите и ще провалят потенциални възможности. Следната история, записана през април 2014 г., показва как практически се случва това. Българска машиностроителна фирма, която произвежда машинни части главно за Германия и Швейцария, си прави реклама с германското управление и добре обучен български персонал. Комуникацията на немските мениджъри с работниците обаче е доста трудна. Освен езиковата бариера проблеми създават начинът на работа и определени трудови навици. Немският мениджър е учуден от отношението на персонала към машините: не пазят струговете. А най-изумителното е неугледният вид, в който всички оставят машините си след работа. На първата забележка, че след края на работния ден струговете трябва да се почистят, българите недоумяват как е възможно да се иска толкова абсурдно нещо. Нещо, което коства допълнителни усилия без видима полза. Те отговарят с въпрос: „Защо да ги чистим, като утре пак ще ги изцапаме“. Германецът е възмутен: „А защо се къпете, като пак ще се изцапате?“. Българските работници се разсмиват на хубавия виц и продължават да оставят машините мръсни. Германецът обаче настоява това да се прави, следи още по-зорко дали струговете се чистят и критикува. Ако изобщо се изпълнява „тази прищявка“, това се прави немарливо и с неохота. Колкото по-педантичен става германският шеф, толкова по-засегнати са работниците, чувстват се надзиравани и ограничени в свободата си. Влагат повече усилия в опозиционното си поведение, отколкото в ефективната работа. Така отношенията влизат в безкрайна спирала за установяване на надмощие на правилното поведение: българското или германското. Същият мениджър прави връзка между това поведение в цеха с отношението на българите към обществената собственост като цяло: разбити улици, тротоари, асансьори, стълбища водят към чисти и подредени „под конец“ домове, в които събуваш обувките си и влизаш по чорапи. Сякаш светът свършва зад входната врата на собственото жилище.

Така българската фабрика трябва да се раздели с германския си мениджмънт. Остава със своя добре обучен персонал и средните си резултати.

Можем да обобщим, че в межкултурната комуникация особено силно влияние оказва факторът култура, което изисква от всички участници по принцип добра гъвкавост и усет за различните нагласи и модели на поведение, за различния начин да изразяваш намерения и да постигаш целите си. Разпознаването на видимите и недотам видими „правила на играта“ в една чужда среда обаче изисква време и усилия и научаването на чуждия език е само началото.

От съществено значение за межкултурната бизнес комуникация е адаптивността на стила на работа и управление, уменията да се приспособяваш бързо в друга среда. Желанието и на двете страни да стигнат до общ език и мислене зависи от степента на бизнес интересите.

От друга страна, различните навици и разбирания не водят единствено до конфликти, различията могат да се допълват и да се използват съзнателно за подобряване на работата.

КУЛТУРА

Ако погледнем етимологията на думата, ще установим, че понятието култура (от лат. *cultura*) идва от *cultus*. Като причастие на глагола *colo*, *cultus* означава *обработен, украсен, накичен*, а като съществително – *обработване, образование, развитие, почитане, грижа, начин на живот*³ – значения, които в крайна сметка намират място в многобройните дефиниции. Кьобер и Клъкхоун в своето класическо произведение *A critical review of concepts and definitions* (1952) преброяват и посочват 164 различни определения за култура, които осветляват различните аспекти на това понятие и показват колко многопластово и сложно е то. Според тяхното разбиране културата е споделен от група хора феномен, който се съхранява и предава чрез символите. Тя съдържа всички материални и нематериални постижения на дадено общество – идеи и артефакти. Културата е едновременно процес и резултат – тя, от една страна, е продукт на човешкото поведение, а от друга, е елемент и предпоставка за определено поведение (Kroeber, Kluckhohn 1952: 181).

Въз основа на битуващите определения относно понятието „култура“ може да се обобщи, че културата е:

- всичко постигнато в областта на науката, техниката и изкуствата, както и всички подобрения на социалната среда;
- цялостен модел на човешкото знание, вярвания и поведение, препредаван благодарение способността на хората да мислят в символи;
- набор от споделени ценности, явни и скрити модели на поведения и практики, които са характерни за дадена организация или група.

След дълги дебати на Световната конференция по културната политика *Mondiacult* в Мексико през 1982 г., организирана под егидата на ЮНЕСКО, 126-те държави участнички стигат до следната единна формулировка на понятието:

В широк смисъл културата днес може да бъде разглеждана като съвкупност от отличителни духовни, материални, интелектуални и емоционални черти на дадено общество или обществена група. Тя обхваща освен изкуството и литературата, начина на живот, формите на съжителство, основните човешки права, ценностните системи, традициите и вярванията (Mondiacult 1983: 53).

Днес все по-настойчиво се включва и налага една психо-социологическа перспектива към феномена култура. Тъкмо културно-релятивистичното

³ Латинско-български речник (1980), изд. Наука и изкуство.

разбиране на понятието най-вече като национална култура е едно от най-разпространеното.

На първо място глобализацията и развитието на технологиите бе онова, което доведе до съксяване на разстоянията, до мигновен обмен на информация, до чести и бързи срещи на хора от различни културни среди и превърна културното общуване в още по-динамичен и двупосочно протичащ процес. Това отваряне задълбочи разбирането за системни процеси на интеракция и комуникация и постави въпроса за идентичността. Какви изменения претърпява една култура в контекста на глобалното общуване в мрежи и доколко тя може да се съхрани, са много важни въпроси от практическо значение за съвременната комуникация. Въпреки интензивното смесване и взаимовлияние на културите не можем да говорим за превръщането на културата в някакъв хибрид или генномодифициран продукт. В отделните си нива и пластове тя е податлива на различни форми на влияние, но в ядрото си като цяло продължава да бъде стабилна.

За целите на настоящото изследване, което по пътя на съпоставката търси потвърждение за различните културни идентичности на две нации, българската и германската, ще се придържаме тъкмо към социално-антропологичното разбиране за културата, където на преден план излиза социално-психологическият аспект на понятието: културата не толкова като дейност за извисяване на духа, колкото като поведение (система от ценности, начин на мислене, образци, роли, йерархии, модели, знаци) в рамката на конкретната обществена среда.

Настоящата научна разработка се опира на възгледите за културата, развити от редица актуални изследвания за межкултурните различия и общуването в мултикултурна среда. В тях културата се дефинира като „конфигурация от усвоени модели на поведение и резултатите от това поведение, чиито съставни елементи се споделят и се предават нататък от членовете на дадено общество“ (Linton 1945: 32).

За да разберем мотивите за определено поведение, е необходимо задълбочено да изследваме средата и причините, които пораждат точно това поведение. „Културата се придобива, тя не се наследява. Тя произтича от социалната среда на индивида, а не от гените му“ (Хофстеде 2001: 6).

Американският антрополог и лингвист от немски произход Франц Боас, наричан баща на американската антропология, като представител на културния релативизъм обръща особено внимание на разнообразието на културите. Той изтъква, че всяка култура е уникална и притежава определени модели на възприятие, начин на мислене и емоционална настройка, които се възприемат като чужди в друга среда. В съвременната антропология като цяло все пак се налага разбирането, че всяка култура има свой специфичен комуникационен код, който обаче може да бъде усвоен и от чужденеца. Гари Фераро обобщава понятието култура като „всичко, което хората *имат* (материалните ценности),

мислят (знания, идеи, ценности, позиции) и *правят* (поведенчески модели) като членове на дадено общество“ (Ferraro 2011: 29).

Последното доказва, че културата е споделен феномен. Тя придава идентичност на обществото. И се превръща в част от основните човешки потребности, защото гарантира оцеляването и възпроизвеждането на *homo sapiens*. По дефиницията на Аристотел човекът е *zoon politikon*, той по природа е социално създание, за него е важно не само оцеляването на индивида, а съхранението на общността като цяло, именно затова необходимостта от интеракция като фактор за оцеляване е довела в продължения на хилядолетия до наложителната необходимост всяко общество да развива своята собствена система на комуникация, която намира израз в специфичните модели на възприятие, мислене и поведение като основни елементи на културата. В този смисъл можем да определим културата като:

процес на адаптиране към заварената от човека естествена среда. Различните човешки общества е трябвало от самото начало на своята история да се научат да живеят във и със конкретното си обкръжение (Bronszinsky-Schwabe 2011: 70).

Именно в зависимост от конкретните изходни условия се формират и различните култури. Изграждането на елементите на всяка култура (ориентиращи системи и модели за поведение, социални йерархии, роли, ценности, норми) е дълъг процес, който се пази, предава и развива от всички принадлежащи към дадената култура. Индивидът не се ражда с изградени социални и културни структури, той усвоява тези структури в процес на учене и възпитание. Приемането на елементите и кодовете на тази култура от всеки индивид означава идентификация с нея и съответно с групата. Колкото по-ясна е идентификацията с една култура, толкова по-силни са и перспективите за оцеляване не само на групата, но и на отделния неин член. Всеки индивид се ражда и расте в определена, вече съществуваща култура. Процесът на адаптиране започва от най-ранна възраст и първоначално е несъзнателен. Учените установяват, че между 7- и 10-годишна възраст децата вече са усвоили всички основни ценности и норми на поведение на своята култура. Този процес на израстване в една култура се нарича социализация, като в английското понятие (*enculturation*) най-ясно се поставя знак за равенство между възприемането на културните модели и приобщаването към групата (обществото). Доказано е, че човешкият мозък работи социално ориентирано – не само при ранната социализация, но и чрез емпатията и умението светкавично да се отгатват мислите и чувствата на другите, което служи като инструмент за адаптация към групата.

Интеграцията в културата на дадена общност става с възприемане на нейните специфични кодове на комуникация (език, невербални сигнали, ритуали, традиции, модели на поведение, ценности, норми, табути и пр.), на които се базират съвместният живот, дейността и развитието на обществото. Кому-

никативното поведение на пръв поглед е нещо автоматично, но зад неговите правила се крият ценностите, нормите и табулата, които за чуждото око понякога са неразпознаваеми. Едуард Т. Хол сравнява човешкия мозък с компютър, който регистрира и подрежда външната реалност само в съответствие с компютърната си програма. И пише:

Хората от различни култури не само говорят на различни езици, но което може би е още по-важно, обитават различни сетивни светове. Селективното сканиране на сензорната информация признава някои неща и филтрира други (Hall 1990: 2).

Холандският изследовател Хеерт Хофстеде застъпва подобна теза – културата се състои от неписаните правила на социалната игра. „Тя е колективно-програмиране на ума, което различава членовете на една група или категория хора от друга“ (Хофстеде 2001: 6).

От кратката и съдържателна дефиниция на Хофстеде може да заключим, че културата е:

- ▶ ментален софтуер;
- ▶ програмирано съзнание,
 - което се споделя от всеки член на дадена общност, група или организация
 - и което определя тяхното поведение.

Оттук следва, че:

- ▶ културата е система за ориентиране за групата, обществото;
- ▶ чрез културата интерпретираме света и обкръжението си;
- ▶ културата ни казва как да разбираме света и съответно как да се държим;
- ▶ културата ни помага да придадем смисъл и подредим външния свят;
- ▶ културата е динамична система, която се променя с времето;

Следователно, познавайки установените в дадена култура модели и норми, можем не само да разбираме, но и да предвиждаме определени действия и реакции.

Много експресивно е описанието на Фонс Тромпенаарс на *културата като нормалната ни жизнена среда*, за която си даваме сметка едва когато попаднем в чужда среда. „Рибата открива потребността си от вода само когато вече не е в нея. Собствената ни култура е като водата за рибата. Тя е нашата жизнена среда. Ние живеем и дишаме чрез нея“ (Тромпенаарс 2004: 31).

КУЛТУРНОСПЕЦИФИЧНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ПОВЕДЕНИЕТО И МЕЖДУКУЛТУРНИ РАЗЛИЧИЯ. СЪПОСТАВЯНЕ НА КУЛТУРИТЕ: КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ

Сред най-известните модели за изображение на културата са „айсбергът“, реплика на фройдисткото представяне на човешката психика, популяризи-

ран от Едуард Хол, както и „лукът“ на Херрт Хофстеде, на който се спираме по-подробно. И двете изображения онагледяват едно и също нещо – изключително важното обстоятелство, че само малка част от културата е видима, докато най-същественото – стойностите, светогледът, убежденията, нагласите на едно общество, които се явяват на практика и най-могъщият двигател на човешкото поведение, са дълбоко скрити и много устойчиви образувания. И ако човек сравнително лесно може да се информира за политическата, икономическата или законодателната система на дадено общество, то за достигането и разгадаването на кодовете на поведението са необходими много по-голяма наблюдателност и знание.

МЕЖДУКУЛТУРНИТЕ РАЗЛИЧИЯ СПОРЕД КОНЦЕПЦИЯТА НА ЕДУАРД ХОЛ

Родоначалникът на межкултурната комуникация Едуард Хол слага знак за равенство между „култура“ и „комуникация“, доколкото всичко, което човек казва, произвежда и притежава, има определен смисъл за събеседника му, предава някакво послание (още с облеклото, колата, начина, по който стои, човек предоставя достатъчно информация за себе си). В своите изследвания Хол се концертира върху онези различия в поведението, които са заредени с потенциал за отключване на комуникационни конфликти. Така Хол отсява четири модела на основно поведение, по които културите се различават помежду си.

Особена известност му носи анализът на отношението на различните нации към времето и пространството, които той определя като основополагащи величини. Два аспекта определят „ориентирането в пространството“: лична сфера и публична територия. Всеки човек има нужда от лично пространство, което е невидимо. То покрива човека като стъклен похлупак и в него той допуска само много близки хора. Отвъд този невидим мехур, който обхваща интимната и личната дистанция и съпровожда човек навсякъде, се простира публичната територия, разделена на две зони в зависимост от взаимодействията между хората: социална и публична дистанция (Hall 1990: 114). Така Хол описва субективните нагласи в различните културни контексти по отношение на физическата дистанция, която всеки човек се стреми да спазва.

С концепцията си „ориентиране във времето“ Хол обяснява различното поведение на културите в зависимост от отношението към времето. Времето е величина, която стои в основата на множество съпоставителни анализи на различни култури и се оказва един от най-категоричните критерии за диференциране. Заслугата на Хол е, че въвежда термините полихронизъм и монохронизъм като илюстрация на това как хората в дадена култура възприемат и структурират времето в зависимост от това дали са склонни да вършат нещата

едновременно или последователно (Hall 1990: 173). Величината монохронизъм и полихронизъм показва дали в една култура:

- времето е мащаб за всичко („времето е пари“)
- или времето е подвластно на хората („времето е безплатно“; „времето е наше“).

Тази величина е особено важна, защото ясно разграничава културите и същевременно може да доведе до неразбиране и дори до остри противоречия в комуникацията. Затова нейното познаване е от съществено значение за успешното сътрудничество. Друг съществен елемент за Едуард Хол е „комуникационният контекст“, или това как се съхранява и предава информацията в обществото. Дали за разбирането на едно съобщение човек трябва да разполага с предварителна информация, която не се получава експлицитно. Едуард Хол въвежда понятието „висок“ и „нисък“ контекст на общуването, което днес вече често се използва в съвременната антропология. В зависимост от начина на предаване на съобщенията той разграничава култури с висок контекст на комуникация и култури с нисък контекст на комуникация.

Културите с висок контекст на комуникация (към които можем да причислим България) са колективистични, интуитивни и съзерцателни. Това означава, че междуличностните връзки са от първостепенно значение, включително и при размяната на информация. Хората в тези култури са водени не толкова от разума, колкото от чувствата и интуицията. Думите не са толкова важни, колкото контекстът, към който се причисляват всички предходни информации, включващи и паралингвистичните елементи като тон, интонация, изражение на лицето, жестове, поза, статус и дори семейната история на лицето. Запазването на хармонията е от първостепенно значение. Избягването на директната конфронтация налага имплицитен стил на общуване, където информацията се предава „между редовете“, често пъти закодирано и е разбираема главно за членовете на съответното общество.

На другия полюс Хол поставя културите с нисък контекст на общуването (към които можем да причислим Германия). Там яснотата е важна предпоставка за добрия резултат. Тези култури са логични, линейни, индивидуалистични и ориентирани към действието. Приоритет имат логиката, обективната действителност и прямотата. Само подреждането и анализът на фактите водят до съевременно изчистване на проблема. Решенията се вземат въз основа на реални обстоятелства, а не по интуиция. Дискусиите завършват с действия. Тези култури залагат на директния експлицитен стил на комуникация, в който точната и недвусмислена формулировка ограничава опасността от грешки, думите се приемат буквално и цялата информация се съдържа в съобщението, за разбирането на което не е необходим допълнителен контекст. Директното изказване на мнение не е оскърбително, то е важно и ефективно за обществото като цяло и е поставено над личните взаимоотношения. Германците са строго ориентирани към съдържанието и в работна среда пренебрегват лич-

ните отношения. За да бъде редуциран рискът, те отдават голямо значение на фактологията, уточнява се всичко до най-малките детайлите. Обясненията са по-пространни с множество аргументи и факти. За да се избегнат всякакви недоразумения и двусмислени тълкувания, те избягват хумора и се фокусират върху директните и точно формулировки. Директният стил на комуникация, който в България не се приема добре от служителите, до голяма степен е свързан с желанието за елиминиране на риска.

Заради това различие типичното за германеца очакване за изчерпателна информация се сблъсква със съвсем различна вербална практика. Важен подход във вербалната комуникация за германците е именно експлицитността и свързаните с нея точност, изчерпателност и фокусиране в съдържанието, които максимално редуцират възможността за свободна интерпретация. Всичко, което е важно, което е необходимо за ориентиране в ситуацията, трябва да бъде вербализирано. За тази цел е задължително да се говори открито, да се казва точно онова, което се мисли. Намеците и алюзиите са несериозни и просто не се вземат под внимание. Само експлицитно вербализираното съобщение според германците е съдържанието, което трябва да бъде комуникирано, и те не допускат, че има допълнителни кодове, които са от решаващо значение за декодиране на истинското съдържание. За тях достоверна и надеждна е само информацията, която се получава по „каналния ред“, и то „накуп“. Те не знаят, че неформалните разговори по различни поводи и по различно време също дават важен контекст за интерпретиране на съответната ситуация и трябва да бъдат вземани предвид.

Това различие много добре може да се онагледя чрез сравнението между табелите или указанията за използване на предмети и съоръжения в България и Германия. Прави впечатление, че немските табели обикновено са много конкретни и подробни, докато българските са лаконични и доста императивни. Забранителните табели на немски например почти винаги посочват причините и евентуално последиците при престъпване на забраната, докато тази информация в българските е спестена, тя би следвало да е ясна от само себе си, важно е само ограничението или забраната.

КОНЦЕПЦИЯТА НА ХЕЕРТ ХОФСТЕДЕ ЗА КУЛТУРНИТЕ РАЗЛИЧИЯ

Холандският психолог Хеерт Хофстеде е първият, който изследва и дава количествени измерения на културните различия въз основа на едно от най-подробните емпирични проучвания, правено някога за културните характеристики.

За да онагледя зависимостта между явленията, в които се проявяват културните различия, Хофстеде използва прочутия си модел на „лука“. През 1968 и 1972 г. той прави едно от най-мощните емпирични проучвания сред около

116 000 служители на IBM от над 50 държави и групира в четири категории многобройните феномени, чрез които се манифестират културните различия:

- ▶ символи и практики;
- ▶ герои или образци;
- ▶ ритуали;
- ▶ ценности.

Най-външният слой съдържа видимите елементи на културата (като артефакти, език, облекло, навици при хранене и пр.), които забелязваме дори само при една екскурзия в съответната страна, а най-дълбоко скрити остават реалните ценности. И макар като цяло културата да е динамична система, промяната се извършва бързо само във външните „люспи на лука“ и много бавно в сърцевината му.

Националните ценности трябва да се приемат като даденост, толкова непоклатими – като географското положение на страната, толкова предопределени – като климатичната зона (Hofstede 2012: 543–544).

Защото ценностите са:

- ▶ централната същност за съответната група или общество;
- ▶ червената нишка в ориентировъчната система на обществото;
- ▶ ценностите са нещо, с което съответната група или общество строго се съобразява;
- ▶ те са изключително важни, но търпят компромиси.

ИНДЕКС ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА МЕЖДУКУЛТУРНИТЕ РАЗЛИЧИЯ НА ХЕЕРТ ХОФСТЕДЕ

В резултат на статистически анализи Хофстеде установява, че в различните страни в конкретни сфери (като социалното неравенство, взаимоотношенията индивид–група, риск–сигурност, толериране на определени поведенчески модели) се появяват „едни и същи основни проблеми. Само решенията на тези проблеми в отделните страни са различни“ (Хофстеде 2001: 16). Хофстеде обобщава изводите си и още през 70-те години разработва първия уникален модел с четирите измерения на културните различия като теоретична основа за описание на разликите и ценностните перспективи между националните култури. Той предлага теоретична рамка, анализираща взаимовръзката между организационните действия и културните нагласи. Хеерт Хофстеде продължава наблюденията и опитите си до ден-дневен, които потвърждават и доразвиват установените резултати. В първоначалното изследване България не е включена. Хофстеде разширява кръга на изследваните държави и допълва модела, основаващ се на първоначалните четири измерения на културните

различия с още две измерения. Именно шестото измерение в скалата си Хофстеде заимства от разработките на българския си последовател и сътрудник Михаил Минков, когото кани като съавтор в третото и преработено издание на класическото си произведение *Култури и организации. Софтуер на ума* (*Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 1991, 2005, 2010), преведено на повече от 20 езика. За статистическите измервания за България и своите анализи българският антрополог се позовава на емпиричните данни от различни големи световни проучвания и анкети – на базите данни, събрани и анализирани в най-големия световен научен проект *Световно изследване на ценностите* (СИЦ, World Values Survey) от 1980 г. насам, както и на представителните извадки от мащабното *Европейското изследване на ценностите* през четвъртата му вълна 2008–2009 (European Values Study), а също и на публичната информация от проучванията за възгледите, проведени през 2002–2003 г. от американския институт Pew Research Center.

Изводите по отношение на измеренията на българската култура в модела на Хофстеде са потвърдени и чрез представително изследване на ценностите и културните практики в България, проведено от екип на проф. Хайгануш Силгиджийан сред служители и мениджъри в български фирми съответно през 2000 и 2005 г. (Силгиджийан 2007), както и от екипа на проф. Цветан Давидков (Давидков 2002).

Хофстеде е най-цитираният учен в областта на межкултурните изследвания, а присъствието на България в неговите скали за измерване на различията улеснява значително настоящия съпоставителен анализ и гарантира точността на изводите. Измеренията, характеризиращи една национална култура според теорията на Хеерт Хофстеде, са:

- ▶ властово разстояние (Power Distance);
- ▶ индивидуализъм срещу колективизъм (Individualism);
- ▶ мъжественост срещу женственост (Masculinity);
- ▶ избягване на несигурността (Uncertainty Avoidance);
- ▶ дългосрочна срещу краткосрочна ориентация (Long/Short Term Orientation);
- ▶ задоволяване срещу сдържаност (Indulgence/ Restraint).

Какво по-точно означават тези измерения?

ИЗМЕРЕНИЕТО „ВЛАСТОВО РАЗСТОЯНИЕ“

„Може да се каже, че тази величина е барометър за неравенството в обществото“ (Hofstede 2012: 1073), защото тя се занимава със социалната дистанция в едно общество, с това как се възприема властта и какво значение имат йерархическите структури. Тя разглежда следните въпроси:

- ▶ доколко йерархическите структури се приемат за абсолютна даденост;
- ▶ до каква степен се изпитва респект към хора във висока позиция и как се възприемат различията в общественото положение;
- ▶ как е разпределена властта;
- ▶ как се възприемат социалните и икономически различия.

ВЛАСТОВАТА ДИСТАНЦИЯ В БЪЛГАРСКАТА КУЛТУРА

Методиката на Херст Хофстеде е тествана с редица анкети, проведени от различни екипи нееднократно в български условия. Анализирайки интерпретационните таблици, Цветан Давидков заключава и потвърждава, че „България определено е сред страните с голяма властова дистанция“ (Давидков 2009: 71). Ефектът от това върху организациите се изразява в строга вертикална йерархична система и екзистенциално неравенство. По този показател България според цифровите стойности на Хофстеде достига 70 пункта (за сравнение: стойността на Германия е 35, вж. фиг. 1). Властовото разстояние в България се характеризира със силна демонстрация на властовите структури. Българското училище е христоматиен пример в това отношение. Както е известно, училището не коригира, а по-скоро утвърждава разпространените в обществото ценности и образци на поведение. По принцип отношението между обучаващ и обучаван може да бъде характеризирano като своеобразна властова структура. В нея преподавателят прилага специфичен набор от награди и наказания, с които да стимулира обучаваните и да влияе върху тяхното ангажирано участие. Ролите в двойката „учител–ученик“ в България са белязани от силно властово разстояние. По време на час инициативата задължително идва от страна на учителя; от учениците се очаква да седят мирно и да пазят тишина. Те вземат думата само след вдигане на ръка и ако учителят ги посочи. Желателно е да дават точни и ясни отговори, които се придържат към вече казаното от учителя. От учителите се очаква да знаят всичко. Учителят винаги е прав и не може да му се противоречи, нито да бъде критикуван. Всяко мнение, което се отклонява от обичайното, се заклеймява, инакомислещите се осмиват и потискат, грешките се наказват. Ако някой ученик „пречи“ на учебния процес, той се наказва, а често се викат и родителите му. След забраната на физическото насилие и боя най-разпространената форма на наказание е възлагането на повече домашни.

Като потвърждение на тази реалност са и резултатите от национално представително проучване сред учителите за състоянието в българското училище, проведено от социологическа агенция „Глобал Метрикс“ сред 300 учители от 1 до 8 клас в цялата страна в периода 6–20 юни 2015 г. Сред най-големите проблеми учителите посочват липсата на дисциплина (48%).

В култури с ниско властово разстояние като Германия учителят трябва да

се отнася към учениците като с равни, а процесът на обучение е ориентиран към ученика. Стимулира се инициативата на децата. В ученето те трябва да са активната страна. Когато не разбират нещо, трябва да питат. Системата е отворена за дискусии, различни мнения и идеи. Знанието не се задава наготово, а до него се стига с търсене.

Корените за това поведение са заложили още в семейството. В България децата се възпитават в послушание. Детето се контролира непрекъснато, постоянно някой бди над него и го предупреждава за възможни опасности (да не падне, да не се изцапа, да не си намокри краката, да носи терличките; опасните занимания са забранени за децата). Една от първите думи, които детето чува е забраната „Не!“, а самото то бързо и последователно бива отучвано да отказва. В резултат на което децата стават несамостоятелни, тяхната зависимост се поощрява с всички средства. Майката (респ. бабата) не оставя детето да открива и овладява света само. Дори когато седи във влака до прозореца, неговото внимание постоянно е насочвано от родителите към обектите, които според тях си струва да бъдат регистрирани. А желанието на детето да надникне зад визуалната страна на нещата, да разбере същинското им предназначение най-често бива пресичан под мотото „много питаш“.

Родителите покровителстват децата, докато самите те не създадат свое семейство. По-големите братя и сестри често заемат ролята на родителите спрямо по-малките. Те подражават на родителите – понякога дори са по-строги във възпитанието, но и много грижовни към по-малките.

Хофстеде прави интересно сравнение между определението лош характер и слаб характер, когато става дума за възпитание на децата. В една родова култура от детето се очаква да е послушно и да не „отвърща“ (особено на по-възрастните). И ако то не спазва това правило и не отговаря на тези очаквания, а изказва мнението си, получава етикета, че има лош характер. В индивидуалистичните култури децата биват приучвани да мислят самостоятелно и да си създават собствено мнение, а ако детето повтаря единствено „мненията на другите, се смята за слабохарактерно“ (Хофстеде 2001: 80). Нека посочим един съвсем пресен пример за това от социалния експеримент „VIP Brother“ сезон 2015, където една участничка номинира за изгонване своя съквартирантка, защото никак не одобрява поведението ѝ. В същото време тя в нито един момент не ѝ е казала директно мнението си, тъй като въпросната участничка е на годините на майка ѝ и следователно е неудобно да я критикува. Виждаме как в този своеобразен социален експеримент, който изважда на повърхността характерни поведенчески модели, двама души гледат на себе си не като на съперници в телевизионна игра, а автоматично приемат силно неравностойни роли, продиктувани им от възпитанието и обществената практика.

Самият Хофстеде обяснява механизма на възпроизвеждане на културните модели на поведение: тъй като в семейството се корени нашият първи ментален социален софтуер, влиянието му е огромно и е трудно вече съществу-

ващите модели на мислене да бъдат изкоренени или променени (Хофстеде 2001: 43). Така моделът се репродуцира по-късно в училището, университета, професията, обществото.

Властовите структури се пренасят и в поведението на работното място. В страни като България зависимостта на служителите от техните началници е голяма. Тя се приема като даденост, обикновено с отрицателен знак. Отношението служител–началник много напомня на връзката баща–дете, ученик–учител. В повечето случаи служителите предпочитат авторитарния тип управител, подобно на добрия баща, който поставя задачите, контролира работата, наказва или прощава грешките. В тази връзка би следвало да се интерпретира и прословутото неспазване на правилата в България. Правилата и законите тук не са нещо неприкосновено както в Германия, където те изначално са създадени, за да служат на общото благо. В България те по-скоро представляват продължение на властта, която в очите на хората мисли само за себе си и ограбва народа. Законите се приемат скептично, тъй като често са използвани с политически цели. Не само по време на тоталитаризма, но и в новото демократично време хората вярват, че се приемат редица закони, които облагодетелстват определени икономически кръгове и групи лица. От тази гледна точка неспазването на всички правила е вид съпротива и несъгласие срещу произвола и несправедливостта на държавата. Неспазването на закона е форма на протест, а разбирането за свободата е равнозначно на противопоставяне на официалните структури. От друга страна, отношението на българите към писаните правила е съвсем прагматично. Те се прилагат изключително гъвкаво според ситуацията, а липсата на правова държава и ширещата се безнаказаност стимулират още повече подобно отношение към законите и реда. Тази гъвкавост се превръща в конфликтно поле при работа с германски партньори, които посочват, че „прекалената гъвкавост пречи на работата им с българи“ (според записан разговор с един от крупните германски инвеститори в България от януари 2015 г.).

Благосъстоянието и властта в България са неразривно свързани. На властта се гледа като на привилегия, възможност да стигнеш лесно до добър живот. В същото време в обществата с ниска социална дистанция използването на властта се регулира от закона и моралните норми за добро и зло. Неравенството принципно е нежелателно като краен резултат, защото е опасна предпоставка за социално напрежение. Законът гарантира, че всички, независимо от общественото положение, имат равни права и задължения. „Властта, благосъстоянието и статусът не вървят ръка за ръка“ (Хофстеде 2001: 51).

В България дори при явни несправедливости формите на протест са пасивни. Както казва големият българист Норберт Рандов: „българите са най-послушните бунтари“. Именно затова толкова разпространено у нас е демонстрирането на власт. Доста популярни са символите на високо обществено положение, които правят властта видима (луксозни коли, скъпи дрехи,

бижутата, часовници). Парите и богатството засилват репутацията, затова доста често се върви по обратния на логиката път. За разлика от западноевропейската причинно-следствена връзка, според която успелият човек купува скъпи вещи, защото може да си ги позволи, в България се сблъскваме ежедневно с мисленето: „имам скъпи вещи, значи съм успял“, тук е важно не толкова да си богат, а да го покажеш. Конкретни примери за несъответствие между социалното положение и демонстрацията на скъпи предмети всеки би могъл да намери в непосредственото си обкръжение.

В западните демокрации изтъкването на символите, внушаващи определен социален статус, будят недоверие.

Хофстеде установява, че индексът за властовото разстояние е в пряка зависимост със следващото измерение в методологията му – индивидуализъм срещу колективизъм. България е добър пример, който потвърждава заключението на Хофстеде, че общества с голяма социална дистанция обикновено са колективистични.

В културите, в които хората са относително независими от вътрешни групи, те обикновено имат по-малка зависимост от властните (Хофстеде 2001: 76).

ВЛАСТОВАТА ДИСТАНЦИЯ В НЕМСКАТА КУЛТУРА

Като страна с ниска социална дистанция Германия се различава значително от българското общество в отношението си към социалното неравенство, където всички усилия са насочени към минимизирането му. Основните цели във възпитанието са развитието на самостоятелност и социална отговорност, както и стимулирането на чувството за равнопоставеност. Този принцип е заложен още в отношението деца-родители: отношението към децата повече или по-малко е като към равнопоставени от мига, в който те станат активни. Целта на семейното възпитание е детето да поеме отговорност за живота си, колкото може по-рано. Детето бива окуражавано само да овладява света. „На детето е позволено да противоречи на родителите – то се научава да казва „не“ много рано“ (Хофстеде 2001: 42). Детето се учи да бъде самостоятелно, а „под самостоятелност се разбира способност за преценка, критичност, вяра в собствените качества, собствена воля, конкурентност“ (Schroll-Machl 2013: 118).

Компетентност и усърдие са най-важните качества, които ще бъдат от полза както за индивида, така и за общността. Ред, дисциплина и самоконтрол, но не под формата на сляпо покорство, а в съчетание с устояване на личната свобода, е немската рецепта за просперитет.

За развитието на тези ценности допринася много протестантската етика в Германия, която възприема труда като жизнена необходимост. Благосъстоянието трябва да се изработва, то не е даденост и всеки има равен шанс за постигането му. Усърдието е пътят към самоуважението и респекта на другите. На това се дължи и прословутата немска дисциплина, която е родила

едни от най-големите световни търговски марки и най-силната икономика в Европа.

Консенсусът и справедливостта са другите важни принципи, които редуцират социалното неравенство. Типично за немската практика е решенията да се вземат общо, с демократично обсъждане на всички аспекти и чрез възможността всеки да изрази мнението си. Чрез участието си всички са отговорни за решенето. Включването във вземането на решение е един от най-силните мотивационни фактори на работното място. Немците са научени да отстояват своите позиции и се убеждават в противното само на базата на рационални аргументи, а не защото опонентът е по-високопоставен. „Веднъж взети, решенията се фиксират и се превръщат в задължителна норма, която се спазва стриктно от всички“ (Rösch 1999: 60).

Отклонения от решението, пък било то и под формата на импровизации с по-добри идеи, са недопустими и трябва да бъдат обсъдени.

Справедливостта се асоциира с прилагането на еднакви стандарти за всички по отношение на правата, задълженията и шансовете.

На работното място зависимостта на служителите от началниците е по-ограничена, предпочитан тук е партиципативен стил на управление, който разчита на екипността, личната отговорност и инициативата на служителите. На подобен стил на управление в България би се гледало като несигурно и слабо управление.

Йерархиите в предприятието са по-скоро функционални структури, те дефинират кой каква роля и какви задачи изпълнява, за да бъдат реализирани определени стратегии за постигане на корпоративните цели. Освен че ръководителят работи екипно със служителите си, от него не се очаква натиск и постоянно контролиране. От служителите се очаква съвместно изпълнение на задълженията, самоконтрол и своевременно информиране за грешки и проблеми. Признанието за грешка говори за професионална отговорност и не води до санкции, а до отстраняването на проблема, преди той да се е задълбочил. Прикриването и премълчаването на проблеми е осъдително. „Немците обичат екипната работа и колегиалността. Те обичат да обменят опит с колегите си и да координират с другите какво и как го правят“ (Rösch 1999: 60).

От друга страна, служителите следват интересите на работодателя само ако те съвпадат със собствените им интереси. Емоционалната дистанция помежду им също не е голяма, при необходимост служителят винаги може да се обърне за разговор към началника, той е достъпен, при несъгласие може да му се противоречи. Ролите са взаимозаменяеми.

Видимата страна на ниската властова дистанция е негативното отношение към демонстрирането на благосъстояние и власт. В Германия не се гледа с добро око на символите за статус. И тук се разкрива влиянието на протестантските добродетели: пестеливост, смирение, усърдие, материален просперитет, но редуциране на показността.

Следната ситуация, цитирана от Зигрун Комати в книгата *Културен шок*, илюстрира добре сблъсъка на българската и германската култура вследствие на различията по измерението властово разстояние. Немски предприемач решава да инвестира в туристическия сектор и открива хотел с ресторант в София. Назначава общо 35 служители, българската му съпруга отговаря за счетоводството и контрола, той се заема с ръководството и маркетинга. Бизнесът върви добре. След половин година жена му излиза в отпуск по майчинство и финансовият отдел и контролът се поемат от жената на един от служителите в хотела. От този момент нататък мениджърът всекидневно бива затрупван от „дреболии“, които възникват поради лични разпри и разногласия сред персонала. Той обаче отказва да бъде строгият началник, който да удари с юмрук по масата. Предпочита да ръководи предприятието по западен модел, разчитайки на екипност, самоконтрол и взаимно доверие. Не иска да се превръща в надзирател.

Една година по-късно съпругата му се връща на работа. Още на следващия месец приходите му значително се покачват. При проверка на документацията се установява, че доста средства са били отклонявани. Немският мениджър се въбесява заради измамите. Исква да заведе дела, но жена му го убеждава, че е безсмислено, защото е трудно да се докаже. Вземат друго решение: трябва просто да въведе строг външен контрол. Определя по един човек във всяко звено, който срещу малко по-висока заплата отговаря за работата там и е длъжен да му докладва всеки ден в точно определен час. Така немският мениджър е разтоварен от злободневните проблеми (кой с кого, защо си е сменил дежурството и пр.) и се посвещава изцяло на значително по-важните си задачи като управител. Сега служители са управлявани значително по-строго, те получават нареждания и постоянно биват контролирани. Този стил на управление, който му е чужд и никак не харесва, се оказва резултатен в България (Flader, Comati 2008: 146).

Различният стил на управление е едно от най-съществените неща, пряко повлияни от властовата дистанция. Тук различията са толкова съществени, че автоматичното пренасяне на мениджърски подходи е доста неефективно.

Очакването на постоянен контрол отвън, прикриването на проблеми и грешки, вечното оплакване от „некадърния шеф“ са само част от различията. В таблицата на с. 144 са систематизирани всички конфликтни несходства по този показател, които влияят на бизнес отношенията.

ИЗМЕРЕНИЕТО „ИНДИВИДУАЛИЗЪМ“ СРЕЩУ „КОЛЕКТИВИЗЪМ“

Този индекс определя приоритетите в обществото по отношение на взаимовръзките между хората – дали връзките помежду им са по-слаби или по-силни. Кое стои в центъра и доминира мисленето. Как се възприема отделната личност по-скоро:

- като индивид
- като част от групата.

Характерни черти на индивидуалистично ориентираните общества са:

- ▶ нуклеарно семейство;
- ▶ връзките между хората са слаби;
- ▶ в центъра стои индивидът;
- ▶ важно е всеки да „поеме и да върви по своя път“;
- ▶ високо се цени независимостта, личното постижение, личните цели и решения: „да плуваш срещу течението“ е по-добре отколкото „да се носиш по течението“;
- ▶ хората се грижат сами за себе си и отрано са готови да поемат отговорност за живота си;
- ▶ професионалната мобилност е по-голяма, всеки се чувства свободен да напусне групата;
- ▶ цени се откровеното мнение;
- ▶ цени се директността и откритостта в комуникацията;
- ▶ конкуренцията има приоритет пред кооперативността.

Характеристики на колективистично ориентираните общества:

- ▶ патриархално семейство;
- ▶ хората са интегрирани от самото раждане, растат, живеят и мислят в затворени „ние“-общности, които ги закрилят (цял живот), като в замяна се очаква пълна лоялност към групата (напр. участия в общи празненства);
- ▶ силно чувство на привързаност към групата;
- ▶ групата е по-важна от личната реализацията на всеки неин член;
- ▶ в центъра стои групата като цялост (НИЕ – преди АЗ);
- ▶ хармонията и запазването на личните отношения е по-важно от откритостта и прямотата в комуникацията (директните забележки са обидни);
- ▶ в общуването се избягват директните изявления (голяма част от информацията се пласира между редовете);
- ▶ откровеността и личното мнение се потискат в името на хармонията, тъй като по-важно е мнението на групата;
- ▶ слаба професионална мобилност (децата често наследяват професията на родителите, а назначенията често стават чрез познанства).

КОЛЕКТИВИСТИЧНИЯТ ХАРАКТЕР НА БЪЛГАРСКАТА КУЛТУРА

България е сред посочените за пример колективистични страни наред с Китай, Индия, Корея, Япония, Мексико, Италия и Гърция.

„България е с доста силно запазена родова система и е на едно от първите места в Европа в това отношение“ (Минков 2007: 28). Колективистичният характер на българското общество впрочем е една от най-съществените черти, които определят поведението и мисленето в българската култура.

Интересни са българските поговорки, които обобщават много добре тъкмо гореизложените характеристики, тъй като фолклорът е духовна еманация на обществото и предава чрез пословици, поговорки и приказки ценностите и правилата за поведение: „Всяка жаба да си знае гъола“; „Една шугава овца цяло стадо ошугавява“; „Вярна дружина – яка твърдина“; „В задружна къща немотия не влиза“; „Гдето пеят много петли, там късно съмва“.

Ефектите от колективизма в съвременния живот откриваме на първо място в традицията на „задружното“ голямо семейство, липсата на структури, които благоприятстват отделянето на младите хора от родния дом и започването на самостоятелен живот. В България младите живеят с родителите си често до брака и дори до старини. Голямото семейство под един покрив все още е често срещано. Според изследването на фондация „Фридрих Еберт“ за социологическия портрет на българите на възраст между 14 и 27 години 3/4 от младежите живеят с родителите си. Промените в тази структура са в резултат главно на икономическа миграция, а в художествен план обикновено са пресъздадени драматично: от началото на XX в. „Я, кажи ми, облаче ле бяло“ (Ран Босилек 1916) до най-новия век „Къде ли са, майко, чедата ти / на тежки гурбети обречени“ (рефрен от съвременна песен на Кичка Бодурова). Сред наложените образни метафори, като започнем от фолклора и изкуството (емблематичното за всеки първолак Вазово стихотворение „Детенце мъничко“) и стигнем до рекламите от най-ново време (ДСК), е споеният в едно образ на възрастна жена и невръстно дете. Ако погледнем отвъд битийността на тази картина, ще открием грандиозната комичност на източната философия за цикличността на света, за приемствеността, за живота като безкраен кръговрат (Славов 1995: 50).

В българската родова култура имат приоритет затворените групи и във всички сфери се прави разлика между „ние-групата“ и „групата на другите“. Българското колективистично общество дава преимущество на плоскостта на персоналните отношения. Личните контакти са ключът към успех дори на работното място и в бизнес комуникацията.

Освен посочените по-горе български поговорки като образно представяне на родовата обвързаност, примери откриваме и в рекламата, а както е известно, ефективната реклама работи с утвърдените ценности в едно общество. Български продукти открито се рекламират с посланието „за наши хора“ като обещание и гаранция за най-високо качество. А българските фермери редом с производството за пазара винаги поддържат специална градина за задоволяване само на собствените нужди.

Подобно разделение води до едно типично българско явление, което в последните години се задълбочи. Поведение, което може да се нарече социално безразличие, а българският антрополог Михаил Минков го определя като пълна липса на емпатия. Има безброй примери от ежедневието ни за това: от феномена „български шофьор на автобус“, през изгорялата крушка на общото стълбище, до липсата на достатъчно ясни указателни табели в комбинация с най-разпространения надпис „Тук не е информация“ (Минков 2007: 67). И макар понякога тези ситуации да ни изглеждат дребни и банални, всъщност отразяват нещо много по-комплексно, защото зад думите или действията са скритите културни особености, които са потенциални причини за конфликт при сблъсък на два културни „айсберга“.

Българинът е много взискателен към другите, но е снизходителен към себе и близките си, тях той освобождава с лека ръка от строгите правила и закона. Възмущава се от хаоса, но за него е въпрос на чест да наруши правилата, на зелен светофар не бърза да потегли, но минаването на червено е доказателство за майсторско шофиране.

Христоматиен пример за липсата на емпатия е поведението на съгражданините ни в метрото, не само при качването и слизането, но и при използването на ескалаторите. Въпреки че дори в правилника на „Метрополитен“ изрично пише „На ескалаторите да се стои от дясната страна; да се преминава от лявата страна“, вътрешното чувство на българина изключва социалното мислене. Въпросът „Дали не преча на околните“ е чужд и голяма рядкост. Ако се опитате да направите забележка за някакво неудобство, в България вместо извинение ще получите отговора: „Аз не ви преча“. Реакция, която показва липса на емпатия и пълно неразбиране, че всеки сам най-добре знае какво му пречи.

Причината за подобно социално безразличие е в това, че чувството за отговорност е сведена само до „ние-групата“. Последното европейско изследване на ценности от Четвъртата вълна на Европейското изследване на ценностите (European Value Survey – EVS през 2008–2009 г.) ясно показва, че българите проявяват загриженост за условията на живот единствено за най-близките си (вашето семейство 80,7%) и за никого друго (вашите сънародници – 6,9%; европейците – 2,8%). Обществото е нещо абстрактно и спрямо него лисва чувство за дълг и отговорност. „В България нито една форма на обществена ангажираност не включва повече от 4% от гражданите, а средното ниво е 1,5%“ (Неделчева 2012: 24).

Социологът проф. Георги Димитров отбелязва нещо много любопитно – фундаменталната цивилизационна нагласа към обществото на българите намира израз в етимологията на самата дума. В българския език думата „общество“ произлиза от „общ“, „във френския, английския и немския език думата за общество произтича от партньорство, съучастие, съдружие, а не от „общото“ (Димитров 2009: 103).

Според Клаус Рот, цитиран от Бонакер, разделението на вътрешни (ingroup) и външни групи (outgroup) в българското общество е много силно. Включването отвън винаги среща съпротива. Особено ясна е границата е между личното и общественото. Отношенията в групата винаги са много интимни, но всеки, който идва отвън, веднага се сблъсква с границата, отделяща групата. Самостоятелните опити за сближаване са табу и се приемат като агресивен опит за нахлуване в интимната зона.

Този комуникативен механизъм е познат на всеки, който се е опитал в България да се включи в решаването на даден проблем, при което веднага установява, че предложенията му просто се игнорират без контрааргументи (Bohnaker 2011: 198).

Със силния сепаратизъм на българското общество е свързан и начинът, по който в него се предава информацията. Писателят Димитър Динев споделя с мен следната история (записана през май 2006 г.). По време на престоя си в бежанския лагер в Трайскирхен, Австрия, той забелязва колко по-различно споделят информацията другите националности. Често той получава информацията от другите или се налага сам да проверява в канцеларията. Управата там е учудена, че техните съобщения никога не стигат до всички българи. Когато кажат нещо, всички други разпространяват информацията помежду си бързо, само в българската група разпространението ѝ се прекъсва или върви зигзагообразно.

При директната комуникация от първостепенно значение е запазването на хармонията и добрите отношения. Най-важната информация не идва официално, а се предава устно сред групата, тя е и най-ценното знание, което се получава или търгува „под тезгяха“. Истината се крие между редовете, не се казва експлицитно, а по-скоро с намеци. Директното назоваване на нещата е неучтиво и нежелателно. Думичката „не“ се произнася трудно, защото директният отказ означава конфронтация. Предпочитаните форми на любезен отказ са „ще видим какво може да се направи“, „трябва да стане“, „добре, но някой друг път“, „и това ще стане, като му дойде времето“, „а дано“ и т.н., които от гледна точка на немската култура дават основания да се твърди, че българите са лесни на обещания, но трудно изпълняват дадената дума.

Интересен пример за това е следната интерпретация на едно българско клише, което представлява наглед суперлативно съгласие или съвсем любезно „да“. Много германски служители и мениджъри се чувстват объркани от често използвания в България израз „няма проблем“, който всъщност е израз на приятелско и сърдечно отношение и готовност за съдействие. Интересно е, че това клише среща различни погрешни интерпретации. Преди да стигнат до истинското му значение, едни са убедени, че „няма проблем“ е опит за омаловажаване на важен проблем и означава приблизително „това е дребен проблем“, а други го интерпретират направо като отричане, че поставеният въпрос въобще представлява проблем, в смисъл „нямаме проблем“.

В същото време в индивидуалистичните култури откритото изразяване на мнение се смята за добродетел. Да кажеш откровено какво мислиш, е доказателство, че си честен и открит човек. Конфронтацията може да бъде полезна; сблъсъкът на мнения приближава хората до истината (Hofstede 2012: 2194).

Централно понятие във връзка с колективистичния характер на българската култура е принадлежността ѝ към т.нар. култури на срама. Когато се нарушават обществени норми, които вътрешно се приемат за правилни, се изпитва не чувство на вина, а чувство на срам и загубване на репутацията както за човека, който ги допуска, така и за цялата група. Чувството за вина и отговорност до голяма степен липсва, те не се отнасят до „ние“-групата и по-скоро се прехвърлят върху чуждата група. Българинът не е склонен да търси вината за неуредиците и грешките в себе си, а винаги намира оправдание навън. Грешките и отговорностите се прехвърлят на другите, на нас ни се полагат само лаврите. И подобно поведение е характерно не само за управлението на страната и политическия елит, то може да се наблюдава във всички сфери и на всякакви нива. Примери: българското кино няма големи международни успехи не защото не е интересно и оригинално, а защото не ни обичат.

В същото време в индивидуалистичните култури, които са т.нар. култури на вината, хората изпитват вина при прекрачване на правилата. Грешките предизвикват чувство на вина и загубване на себеуважението.

Характерно за родовите общества също така е силното съобразяване с чуждото мнение, като често пъти то може да има блокиращо действие при прекалено радикални промени. Българинът като цяло е доста загрижен за това какво мислят другите за него, като се започне от външния вид и се стигне до световния принос на българската нация. За българите много по-важна е фасадата, как изглеждат нещата отстрани, външната представа, била тя и фалшива, отколкото истинското съдържание и стойности, които много често просто се прикриват. Това води до доста сериозни абсурди в поведението, лансирането и подражанието на модели, които са по-скоро карикатурни. Търсенето на доказателства за значимостта ни като нация почти винаги ни отвежда към минали исторически събития. Култът към Левски и Ботев (които трябва да се пазят неопетнени) има за цел да докаже, че щом сме имали такива високоморални сънародници, то значи ние също сме такива.

В училище колективистичността се разкрива ясно в дълбоко различния възглед за значението и целите на възпитанието. В Западна Европа децата се учат най-вече да се справят с нови, непознати, неочаквани ситуации. Съществува нагласата, че ученето е безкраен процес, който продължава през целия живот. В България акцентът се поставя върху умението да се адаптираш. Стимулира се развитието на умения и качества, необходими, за да станеш добър член на групата. Ученето се възприема като еднократен акт, който има смисъл единствено или най-вече за младите хора (чудесно верба-

лизиран от Алеко Константинов чрез поредица изказвания на националния образ Бай Ганьо).

Различна е също така ролята на дипломите: в известен смисъл в България те са нещо като ключ към влизането в по-висока социална група. Социалното приемане и признание са по-важни от знанието и личното удовлетворение, че дипломата е удостоверение за професионалната значимост и компетентност на притежателя ѝ. Тъкмо това е причината, от една страна, за инфлацията на българското образование, а от друга – за процъфтяващата търговия с фалшиви дипломи.

Нека проследим по какъв начин се изразява родовата зависимост и как заложената още в семейството ментална нагласа в „ние-формата“ се проявява в професионалната среда. На работното място приоритет имат не постиженията и трудовата дейност, колкото качеството на личните взаимоотношения. При избора на персонал се вземат под внимание не толкова личните качества и пригодността за позицията, колкото личните връзки, назначават се с предимство приятели и дори роднини. Широко разпространено явление е шуробаджанашината, което на Запад е преследвано заради недвусмислен конфликт на интереси.

Отношенията между колегите в България по правило се считат по-скоро за приятелски, а не като между съревноваващи се субекти на пазара на труда. В анкетата на Цветан Давидков от 2008 г. в таблицата, отразяваща динамиката на трудовите ценности, като най-важна сред общо четиринайсетте зададени е разбирателството между служителите: възможността да работят с хора, които добре си сътрудничат, е посочена като много важно от 55% от анкетираните, като този мотивационен фактор се засилва в сравнение с предходното изследване от 2001 г. На второ място са добрите взаимоотношения с ръководителя с 53%, а на дъното на класацията с 27% остава самостоятелността като ценност (Давидков 2009: 26).

Под добра работна атмосфера в България се разбира хармония и безконфликтност като в сплотено семейство. От шефа се очаква закрила и бащинско снизхождение дори при незадоволителни резултати. Мениджърът трябва да бъде грижовен и да прощава. В Германия отношенията между служителите са преди всичко служебни като между участници на пазара на труда. „Лошата работа на един служител или по-доброто финансово предложение от друг работодател са законни и социално приемливи причини за прекратяване на трудовите взаимоотношения“ (Хофстеде 2001: 88).

Успешният мениджмънт в индивидуалистичните култури е мениджмънт на индивиди. За да бъде ефективен мениджмънтът в колективистичното българско общество, той трябва да се изразява в ловко управление на групата (Хофстеде 2001: 89).

Типично за България е и персонифицирането с работното място. Българите не правят строго разделение между личната и служебната сфера. Това

е и причината всяка критика да се приема като атака срещу личността, а не като забележка за конкретни слабости в някаква определена дейност. Когато немците критикуват, те имат предвид конкретни грешки, а не личността като цяло, немската критика е конструктивна. В България директното оценяване на служителите нарушава хармонията, то е обидно, ето защо критичните мнения често се премълчават или се изразяват в доста завоалирана форма.

Колективното мислене води до лоша екипна работа, от една страна, няма ясно разпределение на задачите и отговорностите и така всеки се опитва да прехвърля отговорността на другите, особено при евентуални грешки и неточности в изпълнението.

Вътрешнородовата нагласа на българите се проявява ясно и в работата на държавните институции. Анализът на този въпрос е в пряка зависимост с бизнес отношенията, тъй като именно институциите задават икономическата рамка, в която действат икономическите субекти, а от това до голяма степен зависят инвестиционните интереси в страната. От анкетата за „Бизнес средата в България“, проведена през март 2015 от Германо-българската индустриално-търговска камара (ГБИТК) сред 107 фирми, нейни членове, от които 30% големи предприятия с над 250 служители, много ясно се очертава недоволството на германските инвеститори от работата на българските институции: само 8% оценяват икономическата обстановка в България като добра и 36% като лоша. По-нататък от анкетата се вижда, че 62% от анкетираните са недоволни или много недоволни от работата на публичната администрация, 76% са недоволни или много недоволни от правната сигурност (по този показател сме на самото дъно в общата анкета, проведена паралелно от германските външнотърговски камари в 16 държави в Централна и Източна Европа между общо 1424 фирми) и 77% са недоволни или много недоволни от прозрачността при провеждането на обществени поръчки (почти на последно място, само две държави са след нас). Онова, от което най-много се оплакват немските инвеститори, са:

- неефективно публично управление;
- слаба правна система и липса на политическа и социална стабилност;
- непрозрачност на обществените поръчки;
- липсващи реформи в сферата на образованието;
- корупция и престъпност;
- ниска квалификация на работната ръка.

Защо често чуваме критиката, че държавните институции не работят и защо този упрек е верен само външно погледнато? Вероятно би могло да се каже, че държавната машина работи безупречно, само че тук действат механизмите на една друга култура: в България администрацията не работи за обществото, каквито са очакванията според германската практика, а за кръга от „наши хора“. А бюрокрацията следи строго не за буквата на закона, а за

степенята на принадлежност към този кръг. Хората от „нашия кръг“ имат право на специално обслужване, докато обслужването на непознатия се възприема като тежест, досадно бреме. Достъпът до „ние-групата“ освен по родствена и приятелска линия се осигурява с подкуп, с услуга-за-услуга или с подаръци.

Това мислене в известна степен е благоприятната среда за разгръщане и на корупцията, която толкова пречи в бизнес отношенията. В българската преса често четем за кръгове и „обръчи“ около влиятелните политици. Една от най-негативните последици от това измерение е блокирането на свободната пазарна икономика, която е политическо-икономическа система, базирана на индивидуализъм и влизаща в конфликт с колективистичните интереси. Това обяснява и четвъртвековния несъстоял се български преход към пазарно стопанство и демокрация. Това е причината демокрацията в България да остане по-скоро само „фасадна“. А преакцентирането върху

семейството като базова стойност води до лансирането на особена форма на пазарна икономика – предвид, че значителна част от икономическите отношения са тясно преплетени със семейно-родствените, може дори да се издигне парадоксалната хипотеза за съществуването на неопатриархална пазарна икономика в глобалната епоха (Неделчева 2012: 25).

Редица примери за сепаратизма и силния родов характер на българската култура откриваме в българския език, на лексикално и на морфологично ниво. Наличието на подробна парадигма от названия и взаимовръзки на роднините например показва колко съществена е семантиката на ролите, които тези лица изпълняват. Самата дума съдържа в себе си информация и затова дали роднината е по бащина или по майчина линия, а както е известно в патриархалните общества позицията на майката и на бащата са различни. Голямо разнообразие и различна семантична натовареност предлага синонимното гнездо около думата приятел: познат, близък, събрат, побратим, съмишленик, последовател, привърженик. Самото понятие „приятел“ е доста по-широко от немското Freund. В зависимост от контекста под приятел на български се има предвид от истински приятел до познат и привърженик. Ако контекстът не е достатъчно ясен, обикновено е необходимо уточнение: „един много близък приятел“, „най-добрият ми приятел“, „партиен приятел“ и т.н.

На граматическо ниво е интересно използването на личните местоимения. За разлика от немския език на български в повечето случаи местоимението отпада в изречението, оставя се само когато искаме да поставим акцент върху лицето като субект на действието. Иначе чрез формите на спрегнатия глагол ние веднага разбираме кой е извършителят на действието. Така глаголят не само е натоварен с функцията да показва кой е субектът, но и разкрива, че по-важно е събитието, не толкова лицето. Затова в сегашно време на български имаме отделни форми за всички лица (аз прав-Я; ти прав-ИШ; той прав-И; ние прав-ИМ; вие прав-ИТЕ; те прав-ЯТ). Ако съпоставим с немския,

виждаме, че в немското спрежение на глагола имаме общо само четири различни форми на глагола: от тях три в ед.ч. (ich mach-E, du mach-ST; er mach-T), а в мн.ч. имаме повторение, като две от тях съвпадат с инфинитива, другата с 3 л.ед.ч. (wir mach-EN, ihr mach-T; sie mach-EN). Това ние интерпретираме като знак за индивидуалистичната нагласа: важно е лицето, личността; множеството не е толкова важно. Освен това показателно е съвпадението между „ние“ и „те“ формата.

За да се постигне ефектът на специален акцент върху извършителя на действието, на немски е необходимо използването на допълнителни лексикални единици като genau, gerade du (точно ти).

ИНДИВИДУАЛИСТИЧНИЯТ ХАРАКТЕР НА НЕМСКАТА КУЛТУРА

Според изчисленията на Хофстеде Германия е ярко изразено индивидуалистично общество. Социализацията започва от нуклеарното семейство, където възпитанието е насочено на първо място към утвърждаване на съзнание за силата на отделната личност, на собственото аз и относителна емоционална независимост от групата. Цялото възпитание (както в семейството, така и в педагогическите институции) работи за изграждането най-напред на собствената идентичност, на базата на това се разгръща и идеята, че индивидът трябва да бъде равноправен, независим и отговорен за вземането на самостоятелни решения, уважавайки също толкова високо личността и интересите на другите. Семейството, училището и обществото имат за цел колкото може по-отрано да научат индивида на самостоятелност. На децата се гледа като на равноправни, тяхната преценка и мнение се търси, от учениците и студентите се изисква самоподготовка и самодисциплина. Създадени са структури, които толерират самостоятелния живот на младите, които обикновено при пълнолетие напускат родния дом и поемат отговорността за собствения си живот. От възрастните се очаква да бъдат добре информирани, за да могат да се ориентират и справят в съответната ситуация. Търсенето на помощ се счита за слабост, затова и не се предлага, без тя изрично да е потърсена. Затова пък задаването на въпроси е нещо положително, то се възприема като знак за интерес, ангажимент и инициативност. От ръководителите не се очаква постоянен контрол и опека, добре свършената работа е нещо задължително и не се нуждае от специална похвала, а при грешки критиката е конструктивна и не е насочена към личността. Оценките се правят на базата на убеждения, принципи и факти. Назначенията стават на основата на качества, а не заради принадлежност към определена група. Като цяло принадлежността към групи не е необходима, тъй като всички са третирани равно според закона и действащите регламенти. Валидни са моралът и законът, а за постигането на

нещо не са необходими връзки, дори при подбора на персонал действат ясни критерии, в които субективният фактор е сведен до минимум. Използването на посредници се интерпретира като слабост и неумение сам да се справиш.

Прословутото подробно описание на служебните компетенции на всяка заемана длъжност в Германия също трябва да се разглежда в контекста на индивидуализма. Всеки служител има своите отговорности и те са израз на неговата зона за вземане на самостоятелни решения. Навлизането в областта на другия е недопустимо, при отсъствие на ресорното лице веднага се посочва заместник. Тази свръхразпределеност на компетенциите понякога се възприема като свръхбюрокрация и свръхпедантичност и когато човек не знае към кого точно да се обърне, това може да бъде извор на много комични ситуации с едно безкрайно дълго прехвърляне, докато въпросът стигне до точния служител.

Друга важна характеристика, породена от това измерение, е потребността от строго очертана и по-голяма лична зона, както и строгото разделение на личната и деловата сфера в Германия. На работното място приоритет има деловата комуникация, в частния живот са важни личните отношения и личните занимания и не се обсъждат служебни въпроси, така както в офиса не се споделят лични информации. Отношенията с колегите обикновено са по-скоро любезно дистанцирани, комуникацията с тях приключва най-често с работния ден, а приятелствата на работното място са по-скоро рядкост.

Личната сфера е неприкосновена, тя е запазена само за най-близките хора, в този смисъл германците гледат и на собствеността си като на неделима част от личната сфера, затова не обичат да я споделят или раздават.

С индивидуализма се обясняват и редица други различия в комуникационното поведение на германците спрямо българите. Този принцип е залегнал дори в начина, по който се посрещат гостите. Ако българското гостоприемство се изразява в постоянно обгрижване на госта, за германците то означава да се даде на госта време и за собствените му планове. Затова се отдава голямо внимание на оптималното планиране на служебните срещи. Често сме чували български бизнесмени да споделят разочарованието си от командировки в Германия заради липсата на специално обгрижване по начина, по който те посрещат своите чуждестранни гости.

Измерението „мъжественост“ срещу „женственост“

С тази величина Хофстеде описва две, така да се каже, противоположни култури, чиито характеристики той ориентира към „специфичните за половете“ качества. Така Хофстеде ги разделя на:

- ▶ женствена култура;
- ▶ мъжествена култура.

Женствената култура се характеризира най-вече с типично женски качества като съчувствие, толерантност, чувствителност, социална ориентира-

ност, взаимопомощ и известна симпатия към по-слабите. Ролите на половете в тези общества не са толкова стриктно разграничени. Важен е социално-емоционалният климат. Важна е солидарността и качеството на взаимоотношенията.

Мъжествената култура се характеризира най-вече с типично мъжки качества като твърдост, войнственост, агресивност. Тук доминира материалната ориентираност (парите са силен мотивационен фактор). Честолюбието и упоритостта са високо ценени. Само най-добият/най-доброто е важно, толерантността и съчувствието играят второстепенна роля. Ролите на половете са ясно разграничени. Приоритет има постижението и конкуренцията, симпатията в тези общества е насочена към успешните.

Германия е сред страните (наред с САЩ, Япония, и Италия), считани за типични мъжествени култури.

Показателят „женственост“ в българската култура

По отношение на този показател България е под средната норма и клони към женствените култури. Примери за това са силното чувство за солидарност с по-слабия и ненавист към успешите, съчувствие и отзивчивост към нуждаещите се. Често пъти бездействието на институциите се компенсира с активна взаимопомощ и благотворителност на частни лица.

В обществото доминират качествата, които са присъщи по-скоро на жените: стремеж към равенство, взаимопомощ, сигурност, хармония. По-голяма стойност имат добрите отношения и балансът на интереси, отколкото конкурентоспособността и амбицията за високи постижения. За българския студент например е важно да вземе изпита, но не и максималният резултат. Най-добрите ученици и студенти дори са обект на подигравки, те са неприятни и наричани с презрителното определение „зубари“ и „натегачи“. Разпространена практика е помощта при преписване като форма на солидарност за изкарване на изпита, което потвърждава тезата за липса на конкурентно мислене и амбиция да докажеш собствените си знания, да дадеш най-доброто от себе си. Според цитираната анкета сред българските учители в българското училище не посредствените постижения се считат за толкова голям проблем, колкото лошата дисциплина. Възпитанието на малките момчета е насочено към това да не се бият, побоят се наказва както вкъщи, така и в училище. В часовете по физическо възпитание в училище приоритетно са включени предимно отборни спортове и много по-малко индивидуални състезания.

На работното място, както вече беше споменато, най-важното е добрата атмосфера, което означава разбирателство с колегите и липса на конфликти. Сурови и критични дискусии с цел подобряване на резултатите, каквито се водят в Германия, се възприемат като неприятни. Публичната критика е срамна и това усещане се засилва от историческия факт, че по време на тоталитаризма

зма в България тя активно се използва като инструмент за репресии. Практика, която впрочем все още се използва много успешно тъкмо с тази цел (под формата на медийна атака например). Критиката поначало се приема много емоционално и лично, като атака срещу личността, а не като конструктивна забележка за обективна слабост. За разлика от немците, които комуникират изключително директно, българите предпочитат индиректния стил на комуникация. В българския език има доста поговорки („Удряй самара, да се сеща конят“; „Казвам ти дъще, сещай се снахо“), които дават ясно указание как трябва да се прави забележката по български: задължително индиректно, за да не се наруши хармонията в отношенията. Според анкетата с немските инвеститори повечето посочват като един от най-смущаващите фактори за проблемната комуникация отношението на служителите към директните забележки и критики.

Българите са обидчиви и чувствителни. Мотивите им за поведението неизбежно имат и емоционален елемент, склонността към импулсивност води до спонтанни и необмислени реакции.

При избора на работодател за българите чувството за сигурност има приоритет пред по-доброто заплащане. Интересна характеристика на българския мениджмънт е, че се основава в много голяма степен на интуицията и разчитане на непрекъснато одобрение.

Ролите на половете: българската жена работи наравно с мъжа (за равнопоставеността особено показателни са народните ни танци. Малко са фолклорните танци, в които ролите на мъжете и жените да са толкова равнопоставени, колкото в българските хора – жената танцува наравно с мъжа, и женската, и мъжката игра са разнообразни и еднакво сложни по строеж), а от българския мъж се очаква да е чувствителен и емоционален. Както споменахме, възпитанието на малките момчета е насочено към това да не се бият, побоят се наказва. Доказателство за женствения характер на българската култура намираме в анкетите на Давидков, където и през 2001 и 2008 г. с най-висок показател сред трудовите ценности е сътрудничеството, а като най-несъществена се възприема самостоятелността.

Показателят „мъжественост“ в немската култура

Този показател също е извор на големи различия и потенциални конфликти в общуването между българи и германци. Немският комуникационен стил често се възприема от чужденците като груб и арогантен. Сред разпространените стереотипи за германците е образът на „надутия всезнайко“, който има мнение за всичко и се чувства длъжен да го изкаже непременно, дори без да е попитан. Самоувереността и самочувствието също са сред характеристиките, които се възпитават отрано и стават част от образа на компетентния и успешен човек. Откритостта и честно изказаното мнение не е нетактично, а е знак за отговорност. За немците е важно да покажат, че са експерти в дадената

област, те не се притесняват да противоречат, да правят забележки и директни критики за евентуални грешки, които трябва да бъдат коригирани. Обичат да дискутират и спорят, защото искат да са убедени, че е намерено оптималното решение. При този вид комуникация напълно се изключва нивото на личните взаимоотношения.

Ако не се държи по този начин, той рискува да бъде възприет от германците като „слаб“ или „некомпетентен“ и отношението към него съответно ще бъде точно като към такъв, или ще бъде обвинен в „лицемерна преструпка (Rösch 1999: 59).

От гледна точка на професионализма се изисква висока емоционална интелигентност, цени се сдържаното и неутрално делово поведение.

Показването на чувства в Германия се третира като слабост, овладяното поведение означава суверенност. Дори когато решенията са взети под въздействието на емоции, те трябва да са снабдени с обективни аргументи (Rösch 1999: 58).

Водещите лостове в поведението на работното място са стратегиите за постигането на целите, при което е много важно всеки да покаже и да даде най-доброто от себе си. Респект заслужава само силният и най-добрият, за неуспехите не се говори.

Налагането на този стил на поведение в българска среда се възприема като желание за демонстративно доминиране, което редуцира мотивацията на служителите.

На вербално ниво опозицията женственост–мъжественост се разкрива и в структурата на бизнес разговорите. Деловите срещи винаги започват с общи въпроси, които целят лично сближаване. Чак след това се преминава по същество. Фазата на „smalltalk“ у нас обикновено е значително по-дълга – 10–15 минути, докато в Германия тя се редуцира до три минути, по данни в книгата на Бонакер (Bohnaker 2011: 123). Ако в Германия това се счита за загуба на ценно време, то в българската вербална комуникация „smalltalk“, също както и сбогуването са израз на симпатия и любезност. Те стимулират хармонията и добрите взаимоотношения и са база за добро партньорство. Много германци посочват като нещо необичайно дългия ритуал на сбогуване (както при лични срещи, така и по телефона) – според записани от мен впечатления. Смушаваща за германците е не само продължителността, но и практиката след сбогуването да се подхване отново кратък разговор и отново следва сбогуване. При това продължителността на този ритуал е индикация за степента на симпатия: колкото по-симпатичен е партньорът, толкова повече се проточва раздялата.

Многословието, дългите телефонни разговори и обсъждането на колегите също са част от характеристиките, които са чужди на германския комуникационен стил.

Различието на българската и немската култура по този показател се вербализира също по време на преговори. Българският стил на преговаряне се различава доста от немския. Българите не обичат директния сблъсък, те разчитат на възможността да предразположат опонента. Затова използват силата на вица и хумора. Опитват се да убеждават чрез обяснения (най-вече на външни зависимости), докато германците аргументират целите си, следвайки строгите закони на логиката. Интуитивността и високият градус на емоцията влиза в колизия със студената фактология и емоционалната интелигентност. И двете страни са разочаровани: българите – от „студенината“, германците – от „непрофесионализма“.

За хора от почти всички други култури директният стил на комуникация на германците се възприема като нелюбезен, често като много строг и (когато става дума за шеф) авторитарен, оскърбителен и арогантен, понякога безсърдечен и студен в своята праволинейност, но при всички случаи като лишен от чар. Германците сякаш не се интересуват от нищо друго освен настоящите делови въпроси (Schroll-Machl 2013: 187).

С помощта на този измерител можем да разберем и едно от най-конфликтните полета в българо-германската бизнес комуникация: отправянето и приемането на критика. От гледна точка на немската мъжка култура директната критика не е страшна. Германците посочват директно и искрено онова, което не им харесва и от което не са доволни. Те са убедени, че „тяхната конструктивна критика“ е насочена единствено към конкретни слабости, а не засяга личността на човека, който ги е допуснал. „Те изобщо не обръщат внимание на социалните фактори като изострена чувствителност, възраст, пол или на това дали някой се интересува от мнението им, в случая им се струват маловажни“ (Schroll-Machl 2013: 184).

Българите обаче не възприемат критиката така. Те не търпят директни забележки, приемат ги твърде лично. В повечето случаи немските мениджъри са учудени от реакциите: българите или се обиждат, или гледат на забележките като на „моментно настроение на шефа, който нещо не е в настроение“ (по мой запис, април 2013 г.).

Измерението „избягване на несигурността“

Тази величина измерва степента на комфорт за дадена култура в ситуация на неизвестност. Тя показва нагласите в едно общество по отношение на риска и неизвестността. До каква степен то е склонно да поема риск и да живее без директна сигурност или се цени по-скоро сигурността и затова в обществото се развиват съответни механизми за избягване на несигурността. Инструмент за редуциране на опасностите например е техниката; религията, законите и правилата също създават рамка за по-голяма сигурност.

„Онова, което е различно, е опасно“ – страх, тревожност, агресивност, ксенофобия, невротизъм, нетолерантност, наранимост са сред посочените характеристики от Хофстеде на културите с висока степен на избягване на несигурността (Хофстеде 2001: 150).

„Онова, което е различно, е интересно“ – доверие, искреност, жертвотовност, скромност, адаптивност характеризират съответно културите с по-ниска степен на избягване на несигурността. В тези общества на риска се гледа като на предизвикателство, а на несигурността като на част от живота. Фалитите и личните неуспехи не са нещо страшно, а са безценен опит.

„Избягване на несигурността“ в българското общество

Това е показател, по който Германия и България имат близки стойности и се нареждат сред културите с по-висока степен на избягване на несигурността. И в двете общества неясните и несигурни ситуации се понасят зле и предизвикват тревожност, а поемането на непремерени рискове е по-скоро нежелателно. Интересно е обстоятелството, че системата от инструменти за редуциране на риска и засилването на сигурността са доста различни, тъй като по другите показатели двете култури значително се различават.

Този индикатор много ясно се проявява при социализирането на децата от най-ранна възраст. В процеса на възпитанието българските родители непрекъснато контролират и бдят над децата и се мъчат да ги опазят от всички възможни опасности. Има твърде много забрани, които също имат за цел да предпазят детето. Грешките, непослушанието се наказват както вкъщи, така и в училище. Нестандартното поведение се осмива и потиска. Българските ученици се чувстват по-спокойни в една ясна структура на учебния час, където учителят поднася знанието в готов вид, а от тях се изисква само старателно да го препишат от дъската и да го запаметят, не се очаква сами да търсят път към знанието чрез предварителна подготовка или в дискусия. Добрите оценки се изкарват не само с учене, а и с късмет.

Българският фатализъм и суеверие водят до своеобразна пасивност, а вярата в силата на късмета дава приоритет по-скоро на ритуалите за предпазване от действието на лошите сили, отколкото на реално и ефикасно противопоставяне на лошите явления.

Българите вярват повече в късмета, отколкото в постоянното и дългосрочно развитие на модели на работа. Пътят към успеха не минава през конструктивни усилия, а е предопределен по-скоро от външни фактори. С пасивната нагласа и реактивното мислене е свързан и страхът от промени, огромната подозрителност и недоверие към новото. Трудно е например да бъдат убедени българските учители, които би трябвало да участват в духовното израстване на нацията, да въведат нещо ново в системата си на преподаване без министерска заповед. Страхът от промени също можем да разглеждаме в контекста на това измерение като нещо, което ще доведе до неизвестни последици. Не-

щата се правят под натиск, за да се прехвърли отговорността за евентуални несполуки на другия. От друга страна, склонността към непрекъснато оплакване, излъчването на песимизъм и черногледството са резултат от убеждението, че споделянето на щастие и удовлетворение ще предизвика завист и обръщане на ситуацията.

По отношение на щастието през отминаващата година (2015) България е на последните места в света с 39% определящи се като щастливи, 9% – нещастни, 47% оставащи в средата, а останалите се затрудняват да отговорят. Така нетната стойност (дялове на щастливите минус дялове на нещастните) за България е 30%. (По данни на „Галъп Интернешънъл България“ от 39-ото глобално изследване в края на 2015 г.: <http://www.gallup-international.bg/bg/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8/2015/254-WIN-Gallup-International%E2%80%99s-annual-global-End-of-Year-survey-reveals-a-world-of-conflicting-hopes,-happiness-and-despair>)

Високата степен на бюрокрация принципно е тясно обвързана с желанието за намаляване на несигурността в едно общество. Съпоставяйки Германия и България обаче, можем да установим различния характер и различните цели на бюрократичната машина. Свърхбюрократията в България само донякъде цели засилването на сигурността. Бюрократичният хаос, както обяснихме по-горе, има своите корени и е обвързан главно с родовия характер на българската култура, като засилва разделението между „ние“ и „чуждите“, а в този смисъл е лост за отсяване и поставяне на повече пречки пред „нежеланите чужди елементи“. Допускането и получаването на разрешение опира не само до закони и правила, а често до личната преценка на чиновници. Нормите и правилата в България се асоциират не с реда и сигурността, а с корупцията и неравнопоставеността. Явление, което се третира от немските бизнесмени като непрозрачност. Ерика Лазарова определя това като „пълно отрицание на принципността за сметка на партикулярни и конюнктурни интереси“ (Лазарова 2012: 125).

Основният инструмент за минимализирането на непредвидимостта в България е свързана по-скоро с начина на предаване на информацията. Моделите, по които се движи информационният поток, поначало са културно-специфични. Едуард Хол въвежда разграничението между „висок“ и „нисък“ контекст на комуникация. Българският стил на общуване е белязан от неоткритата комуникация с висока степен на подтекст, което създава вид кодираност, разбираема предимно за групата и целяща блокирането на проникване и саботаж отвън. Предпочитат се метафори и преносни значения, много информация се поднася заобиколно и с намеци, често пъти невербално. Необходимо е умение да се чете между редовете, което е много трудно за външните лица. Най-важните информации в България обикновено не идват официално, а се предават устно между обвързани лица, което е нелогично и почти непонятно за немските мениджъри.

В България нежеланието да се планира също би могло да се разглежда в светлината на това измерение: когато нещата са необозрими и често променящи се, те много трудно се поддават на контрол. Изпълнението на задачите се оставя за последната минута, действия се само в случай на спешна нужда, фокусът се поставя върху решението, а не върху пътя, който води до него. Точно обратна е практиката в Германия, където прецизността, точността до милиметър и непрекословното придържане към нормите служат да се редуцират до минимум опасностите.

Българинът е силно прагматичен, той винаги търси най-прякото и сигурно решение, нещо, което немските партньори високо ценят. Той е много изобретателен, но липсата на дисциплина, точност и последователност му пречи да довежда нещата до качествен завършек.

Друга характеристика, която произтича от това измерение, е крайната подозрителност на българите. Високата степен на тревожност ги превръща в пессимисти и ги кара да се възприемат като неудачници. Данните от европейското изследване на ценностите сочат: българите очакват, че повечето хора биха се опитали да ги измамят. А на въпроса дали по принцип на повечето хора може да се има доверие, почти 80% застъпват мнението, че трябва много да се внимава (Фотев 2009: 87–88). Европейското изследване на ценностите показва, че всеобщата подозрителност е насочена и спрямо авторитетите (особено към институциите, държавата, властта). Тази подозрителност в работна среда може да се изрази в липсата на лоялност към работодателя или началника.

Най-изконният страх на българина е „да не се мине“, затова и винаги залага на сигурното. Влизането и капсулирането във влиятелни групи със силни позиции е честа тактика за постигане на по-добър статут и осигуряване на по-добър живот. Друга разновидност е образуването на временни групи, обединени от общи интереси, които се разпадат с изчезването на прагматичните интереси. Тази нестабилност нарежда България на последните места (изпреварваме само Косово и Босна) в изследване за социалната и политическата сигурност сред 16-те страни от Централна и Източна Европа. Тази несигурност се отразява изключително лошо на бизнес средата в България и води до срив на германските преки инвестиции: по-малко 275,6 милиона евро по данни на БНБ за 2014 г. (ГБИТК 2015).

От проведените емпирични изследвания на Цветан Давидков се вижда, че за периода 1995, 2001, 2008, 2014 г. има тенденция за нарастване на показателя „избягване на несигурността“ (Давидков 2015: 649). Статистиките показват, че предпочитани работодатели продължават да са големите и сигурни предприятия с добър имидж. Ниската мобилност на служителите, големият процент от хората, които биха искали да се пенсионират в предприятието, в което са започнали работа, са само част от показателните примери за това как избягването на несигурността винаги е част от индивидуалната мотивация.

По-съществени трудности в българо-германската бизнес комуникация, свързани с този измерител, произтичат от „високия“ контекст на българския комуникативен стил. На вербално ниво откриваме редица потвърждения в тази посока. Имплицитният начин на изразяване, при който информацията се дава частично, предпазливо и между редовете, понякога и доста закодирано, затруднява германските партньори. Както пише Силвия Шрол-Махл, германците говорят за нещата директно, без увъртания и заобикалки. Формулировките им не оставят място за интерпретации и очакват същата прецизност от отерещната страна. „Германците просто не регистрират намеците и алюзии-те“ (Schroll-Machl 2013: 173).

Предпочитанието на условните формулировки е другата особеност в българския стил на общуване, което от немска гледна точка е непрофесионално особено когато става дума за уговорки. Следната ситуация, споделена от германски бизнесмен, който работи с български доставчик, е показателна за разминаването на разбиранията по този показател.

При получаването на доставката от България в германската фирма установяват, че има разминаване в размера на изпратените машинни елементи. Служителят незабавно се свързва по телефона с отговорното лице в България. Българският колега приема оплакването и иска да провери къде точно е станала грешката. Той казва: „Ясно, ще проверя случая и ще ви се обадя“. Германецът не е доволен от този отговор (по мой запис от 2010 г.) Интересно е, че при анализ на тази история със студенти от Стопанския факултет, те не виждат причина за недоволство. „Ще се обадя!“, „Ще се чуем!“, „Ще се видим!“ принципно са шаблонни фрази вместо „довиждане“, но от германците те се възприемат като уговорка. Дори при толкова проблемна ситуация служителят, следвайки автоматично българския ритуал, обещава да се обади, без да се ангажира с точен час. Посочването на точен срок обаче в Германия е задължително. Прави се не само в спешни случаи. Даже при най-обикновени срещи се посочва продължителността на разговора и тя стриктно се спазва.

„Избягване на несигурността“ в германското общество

Коренно противоположно на нашата практика, в Германия точността, планирането и експлицитността са характеристиките, които целят минимизирането на риска. Родителите започват отрано да приучават децата си на дисциплина и самостоятелност, така че те да могат сами да се пазят: да преценяват и предвиждат опасностите. За слабите слоеве – децата, учащите си, възрастните или попадналите в неблагоприятна ситуация хора, съществува система от добре действащи институции и закони за закрила. Германия е страната, която е въвела системата на социалната пазарна икономика, чиито принципи са насочени към това да се намери баланс между диктата на пазара и силните и гарантиране сигурността за слабите.

За доброто функциониране на системата като цяло е задължителна добра регулация и спазването на нормите от всеки, независимо от статуса му в обществото. Не само в професионален аспект, но във всяка сфера за германците е задължително да бъде създадена добра организация, така че нещата да протекат предвидимо и безаварийно. Те обичат да организират и да реализират плановете си. Водещата максима в поведението е „Ordnung muss sein“ (Трябва да има ред). Добрата организация означава благонадеждност, хаосът предизвиква тревога. Тази ценност е видима още във външния слой на „лука“. Дори обикновените туристи забелязват колко подредена е градската среда, превозните средства, супермаркетите. Това може да се илюстрира с един прост пример – опашките в Германия и България, съотв. образуването на редица и скупчването пред входа.

Свърхсилната ориентация към реда води до свърхрегулация на всички взаимоотношения и силна бюрокрация в Германия, където почти всичко се регламентира със закон и цели предотвратяването на нелегитимните практики. Но от друга страна парализира бързото вземане на решения при непредвидени ситуации.

Друг инструмент за минимизиране на несигурността е издигнатата в култ точност. Точността е важна характеристика на немския манталитет и по-нататък се спираме подробно на тази ценност във всичките ѝ измерения. Хофстеде я онагледява с чудесен пример, цитирайки британския социолог Питър Лорънс, който отбелязва, че пътувайки в Германия, на чужденеца веднага му прави впечатление колко важна тук е точността, независимо дали е спазена или не.

Точността, а не времето, е стандартната тема за разговор между непознати във влака. Немските влакове с дълъг маршрут имат брошура във всяко купе, наречена *Zugbegleiter* (буквално „придружител във влака“), която изброява всички гари с времето на пристигане и заминаване и всички възможности за прекачвания по маршрута. (...) Когато влаковете закъсняват, а това се случва, съобщението по високоворителя обявява този факт с тон, който се колебае между стоицизъм и трагизъм. Най-лошият тип закъснение е неопределеното закъснение (Хофстеде 2001: 152).

Точност се очаква от всички не само по отношение на уговорките, но и като качествено изпълнение на поетите ангажменти. Тя е част от чувството за отговорност и дисциплина. Германците са прецизни, ценят точността, приоритет имат фиксираните планове и графиците, те следват много стриктно процедурите, изпълняват стриктно задачите и отдават изключителна важност на анализите, за които се нуждаят от обширна допълнителна информация.

Германците вярват в един свят, който се управлява от реда (*Ordnung*), където всяко нещо и всеки има точно определено място в една грандиозна конструкция, която е така изчислена, че да работи с максимална ефективност (Lewis 2006: 136).

Точността и дисциплината са първите характеристики, с които се асоциира немският менталитет – качества, заради които германците са осмивани като прекалено сковани, но това са именно качествата, заради които можем да им се възхищаваме, тъй като те са ключът към успеха на най-силната икономика в Европа, която е третата в света и най-големият световен износител.

Друг аспект на точността откриваме в начина, по който се разменя информация. За обективното преценяване на ситуацията и вземането на адекватни решения от особена важност за немците е точната информация. Те извеждат умозаключенията си по дедуктивен път и се нуждаят от много фоновата информация, искат да са сигурни, че имат всички релевантни факти, технически данни и обяснения. Фактите са важни за изводите. Тяхната склонност да анализират до последния детайл и издигането на ратиото над всичко създава усещане за прекалена педантичност и известна сухота. Но субективните мнения и преценки на професионално ниво според немците са дилетантски.

Като култура с „нисък“ контекст на общуването в Германия се наблюдава доста по-различен начин на разменяне на информация. Германците са строго ориентирани към съдържанието, емоциите и личните отношения остават встрани. За да бъде редуциран рискът, те отдават голямо значение на фактите, всичко се уточнява до най-малките детайли. Обясненията са по-пространни, с множество аргументи и факти, за разлика от българските, които са по-обща и по-кратки. За да се избегнат всякакви недоразумения и двусмислени тълкувания, те избягват намеците, загатванията, хумора и се фокусират върху директни и точни формулировки. „Германците мислят това, което казват, и казват това, което мислят“ (Schroll-Machl 2013: 172). Директният стил на комуникация, който в България не се приема добре от служителите, в Германия е свързан с желанието за елиминиране на риска.

В бизнес комуникацията всичко се фиксира черно на бяло, по време на срещите се водят бележки, които накрая се обобщават и потвърждават направените изводи и споразумения. Не доверието, а договорите имат приоритет.

Надеждните канали, по които достига информацията, също са противоположни на тези в България. Германците вярват само на официалните източници, а не на информации, подхвърлени тук и там в неангажиращ разговор. Сигурна е само информацията, която се дава цялостно за обсъждане. Затова особено се цени експертното мнение, доверието в авторитетите е безспорно, но разбира се, винаги има много ясни критерии за това кой е експерт. Дипломите, титлите например са гаранция за компетентност и затова докторската титла се е превърнала в част от името и не бива да се забравя при директната устна и особено писмена комуникация.

Измерението „дългосрочна ориентация“ срещу „краткосрочна ориентация“

Хофстеде прибавя това пето измерение в модела си през 1991 г. То се базира на концепцията на Майкъл Бонд за „конфуцианския динамизъм“, наречен така, тъй като стойностите, които Бонд анализира, са заимствани от учението на Конфуций. Бонд прави изследванията си сред студенти чрез анкети, които разработва съвместно с китайски служители и мениджъри. Измерението е приложено към 23 страни. След проучванията на Михаил Минков през 2010 г. броят на класифицираните нации нараства до 93.

Величината, дефинирана от Хофстеде като дългосрочна/краткосрочна ориентация, показва какви добродетели се ценят повече в едно общество. Дали това са ценностите, свързани:

- с дългосрочната ориентация като пестеливост, постоянство и чувство за срам или
- с краткосрочната ориентация като изпълнението на социалния дълг и уважение към традицията.

Чрез изводите от този индекс се прави разделението на западна и източна логика. Западноевропейската логика отрича съществуването на повече от едно вярно твърдение или истина, докато източната логика допуска съществуването и на двете. Западното мислене е аналитично в своята същност, а източното – синтетично.

По отношение на времето това измерение напомня на вече познатите параметри за времевата ориентация към миналото, настоящето, бъдещето в концепцията на Клъкхон и Стродбек и на монохронизма и полихронизма на Хол. Съществена разлика е, че измерението на Хофстеде е ориентирано към бъдещето. Но и това измерение засяга въпроса за отношението към времето по същество. „Дългосрочната“ или „краткосрочната“ ориентация показва доколко в дадената култура съществува нагласа за планиране на времето: дали задачите трябва да се изпълняват в обозрими срокове, или „хубавите неща стават бавно“, ако си послужим с народната мъдрост. Прилики се откриват и в отношението към миналото и традицията, съответно към настоящия момент, което определя и динамиката на поведението.

В страните с дългосрочна ориентация се влагат усилия за неща, които ще донесат резултат и в по-далечно бъдеще. В тези култури особено ценно е търпението, както и пестеливостта при използването на ресурсите.

Докато в страните с краткосрочна ориентация се цени бързото постигане на резултат, усилията трябва да носят бързо удовлетворение.

„Дългосрочна ориентация“ и „полихронизъм“ на българската култура

По отношение на измерението „дългосрочна“/„краткосрочна“ ориентация в модела на Хофстеде България и Германия не показват драстично раз-

лични стойности и двете попадат в групата на културите с „дългосрочна“ ориентация. Не само съвременното поведение, но и редица народни поговорки потвърждават това. „Бързата работа – срам за майстора“ и многобройните ѝ варианти показват, че е необходимо търпение, защото резултатите идват бавно. Още някои характеристики, свързани с това измерение като пестеливост, приемане на даденостите и приспособимост, готовност да се служи на някаква цел и силно чувство за срам, също доминират в българската култура.

Но когато говорим за бизнес отношения, времевата ориентация или най-общо проблемът как човек организира деня и работния си график се детерминира особено ясно с дефинираната от Едуард Хол величина „полихронизъм“/„монохронизъм“, която използваме в съпоставителния анализ, тъй като точно възприемането на времето като средство за комуникация от страна на българите, съотв. на германците, модифицира значително характера на двете култури. Хол разделя културите генерално на две: култури с фиксирано планиране на времето (монохронни общества) и култури с гъвкаво планиране на времето (полихронни общества).

България е полихронна култура. Поговорката „Времето е без пари“ или политическият слоган „Времето е наше“ синтезират българското отношение към времето, което е диаметрално противоположно на монохронното разбиране, най-добре синтезирано от крилатата фраза на Бенджамин Франклин „Time is money“. Това различие е особено важно, защото често е причина за множество недоразумения в комуникацията и води до остри реакции и неразбиране между две договарящи се страни, които изповядват различни възгледи за времето. „Немците имат часовник, ние имаме време“ е остроумие от офиса на българо-немска компания, което резюмира по ироничен начин отношението на двете култури към времето и точността.

Полихронната нагласа на българите означава, че времето не се възприема като първостепенна, а по-скоро като подчинена категория. Възприемането на времето е аналогово, т.е. не като точен момент, а по-скоро като ориентируваща рамка. Уговорките се спазват приблизително, плановите не са нещо абсолютно фиксирано, те могат да бъдат променяни според обстоятелствата. По-важно е задачата да бъде изпълнена, а не толкова кога ще стане това. Закъснението на нашите географски ширини се приема като нещо нормално и винаги трябва да се калкулира при уговорки и срещи. Това поведение може да бъде интерпретирано обаче през монохронната призма на германския партньор като обидно неуважение.

Полихронно означава също така, че няколко процеса могат да текат паралелно. Задачите не се изпълняват стъпка по стъпка, а по-скоро едновременно. Това прави българският стил на работа много гъвкав за разлика от работния стил на немците, при който всичко протича по план. Благодарение на тази

характеристика българите намират бързи и креативни решения в кризисни ситуации и при неочаквани отклонения в плана. В същото време това намалява стреса при работа, породен от страха от несправяне и неизпълнение на графика.

Редица особености на полихронното мислене намират отражение и в езика. Факт е, че българският език има една от най-сложните глаголни системи. Образуването на глаголните форми е ориентирано не само линейно по оста на времето (преди – сега – после), а и спрямо категорията резултат. Минало неопределено време означава приключило в някакъв минал момент действие. Но този момент не изпъква в езиковото съзнание, остава на заден план – не е важно кога, в кой минал момент е приключило действието, важното е, че то до момента на говоренето се е извършило, така че в момента на говоренето като следствие има някакъв резултат (Пашов 1999: 153).

Много по-голямо разнообразие в сравнение с немския наблюдаваме съответно и с парадигмата на причастията заради категорията вид на глагола: приключило/неприключило или еднократно/повтарящо се действие.

Красноречив пример за различното отношение на българската и немската култура към феномена време намираме на лексикално ниво. Названията на времеви категории в българския език са доста по-ограничени и винаги звучат обобщително, за разлика от немски, където има доста точно разграничение: например момент – Augenblick/Zeitpunkt/Moment; междуременно – inzwischen/mittlerweile/zwischenzeitlich; срок – Termin (краен срок)/Frist (период от... до); време – Zeit (астрономическо)/Wetter (атмосферно). Тъкмо „в тази семантична недифенцираност се отразява начинът на преживяване на времето от културологична гледна точка – точността не е сред основните ценности“ в нашата езикова и културна общност. Обстоятелството, че българският разполага само с едно название за време, Ана Димова интерпретира като знак, че

в българското езиково съзнание астрономическото време продължава да носи белези на цикличното, на митологичното време, което е пряко свързано с метеорологичното (Димова 2009: 20).

„Дългосрочна ориентация“ и „монохронизъм“ на германската култура

През монохронния и дигитален времеви филтър за немците времето е точно фиксиран момент. Щателното планиране има първостепенно значение. Отношението към времето е като към някаква скъпоценност, която трябва да се пести и използва рационално. Пилеенето на времето ни излиза скъпо – и на нас, и на другите. Уговорките, срещите, сроковете се спазват стриктно. Закъснението е обидно, защото е неуважение към партньора, от друга страна то говори за непрофесионализъм, лоша организация и липса на дисциплина. Спонтанността тук се приема за дилетантство.

Друга характеристика, свързана с монохронизма, е линейното отношение към времето: съществува един-единствен живот, времето е последователност от сегменти, които следват един след друг. Подобна монохронност на темпоралното усещане означава, че задачите се планират като отделни стъпки, и за да се постигне най-висока продуктивност и ефективност, нещата трябва да се правят едно по едно (*one-thing-at-a-time*). Работният стил на немците се характеризира със строго планиране и координиране на задачите. За постигането на оптимална координация при този стил на работа е необходима интензивна и обстойна подготовка на процесите, дори когато става дума само за водене на разговори или преговори.

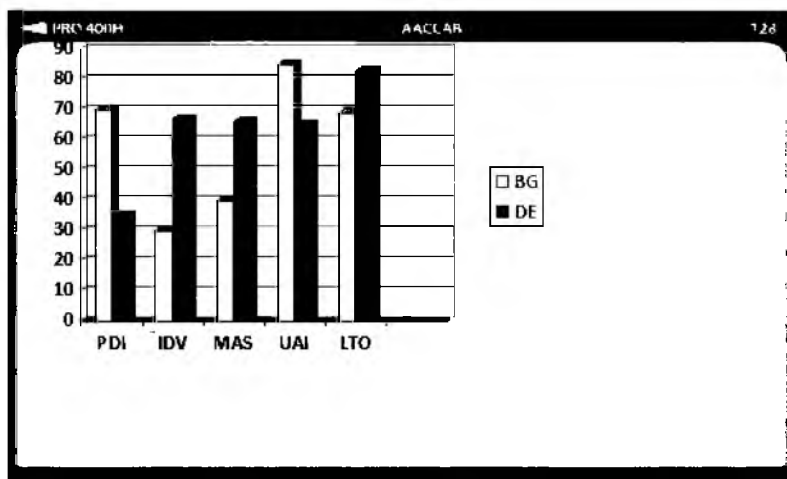
Наред с предимствата на този подход към процесите, като например систематичност, предвидимост, контролируемост и ефективност, този стил е доста скован и негъвкав и при неочаквани отклонения от плана или внезапни аварии води до паника и неадекватни решения.

Структурирането на времето е тясно свързано с хабитуалния ритъм на човек, който се манифестира и на невербално ниво.

Ритъмът на тялото е в непосредствена връзка със съответния културен кръг. Този ритъм е образуван под въздействие на навиците и подражанието, на влиянието и натиска от предприятието или семейството, най-общо погледнато, под въздействието на обкръжението и събрания в тази среда през годините и десетилетията опит (Molcho 1998: 74).

Човек принципно може да бъде разпознат и чрез ритъма, който в крайна сметка намира израз в ритъма на труда и на делника, но и в ритъма на говорене, мислене и т.н. Езикът на тялото издава представителите на монохронни култури чрез по-резките и по-многобройни движения на всяка част на тялото, което създава впечатление за повече енергичност като цяло. Тук е важно да изглеждаш зает и в постоянно действие, което придава на тялото буквално и повече динамика, забързаност, дори когато самото действие съвсем не е от ранга на борсова спекулация, дори по време на обедната почивка, по време на хранене или само при правенето на ксерокопие (Warthun 1997: 158).

Характеристика на българската и германската култура по модела на Хофстеде и Хол



Фиг. 1. PDI (властово разстояние), IDV (индивидуализъм), MAS (мъжественост), UAI (избягване на несигурността), LTO (дългосрочна ориентация)

Цифровите стойности (фиг. 1) по измерителите на Хофстеде показват нагледно контраста между българската и немската култура. Разликата в четири от шестте измерения е двойна, единствено по отношение на избягването на несигурността, т.е. при възприемането на риска и несигурността, и при дългосрочната ориентация има сравнително близки стойности. Нека обобщим различията по отделните измерения на работното място в съпоставителни таблици, като добавяме към тях величините на Едуард Хол за времевата и пространствената ориентация.

„Властово разстояние“ на работното място

България	Германия
Високо властово разстояние	Ниско властово разстояние
• значителен социален статус	• незначителен социален статус
• централизирано управление	• децентрализирано управление
• авторитарен стил на управление	• партиципативен или демократичен стил на управление
• управление чрез поставяне на задачи	• управление чрез поставяне на цели и делегиране на задачи
• липса на инициатива	• от служителите се очаква инициатива
• очакван външен контрол	• вътрешен контрол и самоконтрол

• мениджърите разчитат на прекия си началник	• мениджърите разчитат на опита си и на екипа от служители
• очакване на положителен фийдбек	• очакване на директен, конструктивен фийдбек
• критиката на ръководителите е табу	• различното мнение, критика и дискусия дори между началници и подчинени са възможни
• комуникацията се инициира от ръководителите	• директна и партиципативна комуникация
• на поставени въпроси от ръководителя се очаква готов отговор	• въпросите се обсъждат демократично
• идеалният ръководител е доброжелателният автократ („добрият баща“)	• идеалният ръководител е справедлив демократ с добри идеи
• вертикални йерархии: неравнопоставеност	• хоризонтални структури: равнопоставеност и пренебрегване на йерархии
• издигне чрез лобита (познанства)	• издигне по заслуги
• голяма разлика в заплащането	• пропорционална разлика в заплащането
• служителът е по-висока категория от работника	• физическият труд има същия статус като чиновническият
• отношенията началник–служител са емоционални	• отношенията началник–служител са прагматични, основават се единствено на договор
• привилегии и символи за висок статус са нормални	• неодобрение на привилегии и символи за висок статус
• дипломите отварят вратите към групи с по-висок статус	• дипломите повишават икономическата стойност и чувството за собствена значимост
• двоен стандарт при прилагането на законите и правата в зависимост от статуса	• равнопоставеност пред закона, равни права и задължения
• целта на обучението е по-добрата адаптивност	• целта на обучението е да се научиш как се стига до знание
• непрозрачност при вземането на решение	• демократичност и прозрачност при вземането на решение

„Индивидуализъм“ срещу „колективизъм“ на работното място

България	Германия
Колективизъм	Индивидуализъм
• служителите – членове на група	• служителите – хомо икономикус
• отношенията между служителите като в семейство	• отношенията между служителите като участници на пазара на труда
• ниска професионална мобилност	• висока професионална мобилност

• назначенията, съотв. повишенията, са под влияние на връзките и приближеност към „ние“-групата	• назначенията, съотв. повишенията на основата на лични качества и правила
• лоша работа в екип	• екипна работа
• личните отношения – по-важни от служебните задачи	• служебните задачи – по-важни от личните отношения
• инициатива при групата	• висока лична инициатива
• избягване на директното оценяване на служителите	• открита и директна комуникация с конструктивна критика
• грешките предизвикват чувство на срам	• грешките предизвикват чувство на вина
• комуникация с висок подтекст	• комуникация с нисък подтекст (всичко се формулира експлицитно)
• информацията се разпространява неофициално само между членовете на групата	• само официалната информация е надеждна и достига бързо до всички
• колективно мислене: нежелание за поемане на лична отговорност	• мислене в „аз“-формата: ясно очертан профил на компетенциите
• мненията – предопределени от групата	• важно е собственото мнение
• длъжностна характеристика с неясно очертани параметри	• длъжностна характеристика с конкретни и ясни параметри
• персонифициране с работното място, смесване на личната и служебната сфера	• строго разделение между личната и служебната сфера
• успешен мениджмънт: управление на групата	• успешен мениджмънт: управление на индивиди
• изборът на професия е силно предопределен	• свободен избор на професия
• споделяне на финансови и други средства с роднините	• индивидуална собственост върху ресурсите
• нисък БВП на глава от населението	• висок БВП на глава от населението
• повечето предприятия са семейна собственост или на приятелски кръгове	• акционерните дружества са собственост на отделни крупни инвеститори
• идеал за равенство	• идеал за индивидуална свобода
• преобладава патриотичният идеал	• преобладава идеалът за автономия
• очаква се силна държавна регулация	• ограничена роля на държавата
• солидарност: помощ се предлага без поискване	• самостоятелност: помощ не се предлага, за помощ трябва да се помоли
• гостоприемство: интегриране в групата и специално обгрижване	• гостоприемство: уважение пред личността и даване на повече свобода за лични планове

„Мъжественост“ срещу „женственост“ на работното място

България	Германия
• женственост	• мъжественост
• хармоничните отношения имат приоритет; директната конфронтация се избягва	• откритото изразяване на мнението е характеристика на честния човек
• проблемите се заобикалят максимално дълго	• търси се решение на проблеми при първата индикация
• конфликтите се решават с преговори и консенсус	• конфликтите се решават с победа на по-силния
• мениджмънт: въз основата на интуиция и консенсус	• мениджмънт: въз основата на факти, ориентиран към решения
• средните постижения са нормата	• най-доброто е нормата
• стремеж да не изпъкваш	• стремеж да си най-добрият
• уравниловка при заплащането	• заплащане според заслугите
• равни стимули за всички	• стимули според заслуги
• „работим, за да живеем“	• „живеем, за да работим“
• повече свободно време, по-малко пари	• повече пари, по-малко свободно време
• ценности: равенство, солидарност, добра работна атмосфера	• ценности: работоспособност, конкурентност
• кариерата е факултативна за двата пола	• кариерата е задължителна за мъжа, факултативна за жената
• устна култура (многословност, дълги телефонни разговори)	• писмена култура (писмени потвърждения, записки, договори)
• ниска емоционална интелигентност	• висока емоционална интелигентност
• преговаряне чрез обяснения	• преговаряне чрез логически аргументи

„Избягването на несигурността“ на работното място

България	Германия
• рядка смяна на работодателя	• смяна на работодателя заради по-добри условия
• свръхбюрокрация: объркани, неработещи правила, хаос	• свръхбюрокрация: правила за всичко, ако нещо не е позволено със закон, е забранено
• имплицитна комуникация	• експлицитна комуникация, целяща абсолютна яснота
• информацията върви главно зад кулоарите	• доверие само в официалната информация
• краткосрочно, лошо планиране	• дългосрочно, детайлно планиране
• креативни решения, лошо изпълнение	• технически решения, перфектно изпълнение
• приоритет на прагматичните решения	• приоритет на иновативните решения, гарантиращи конкурентност

• мотивация чрез имиджа на предприятието и престижа му на сигурен работодател	• мотивация чрез реализация и уважение
• подозрителност, никакво доверие в управниците	• доверие в експерти и авторитети
• невъзможност за контрол нагоре по йерархията	• самоконтрол и контрол на управляващите

Възприемане на времето по Хол

България	Германия
Полихронна ориентация	Монохронна ориентация
• времето е безплатно благо в неограничено количество, то има подчинена роля	• времето е ограничена, много голяма ценност
• аналогово възприемане на времето: часът като период (от...до...)	• дигитално възприемане на времето: часът като точно фиксиран момент
• уговорките могат да се променят дори в последния момент	• спазването на уговорките доказва социална ангажираност и отговорност, променят се само по изключение с убедително обяснение и достатъчно дълго предизвестие
• закъсненията са чести, неточността не се възприема лично	• закъсненията са изключения, неточността означава липса на респект и неблагонадеждност
• задължително калкулиране на 15-минутен толеранс	• точността е задължителна, пристига се не повече от пет минути преди уговорения час
• полихронен стил на работа: задачите могат да се изпълняват едновременно	• линеен стил на работа: прави се план и задачите се изпълняват стъпка по стъпка
• гъвкав стил на работа: задачите могат да се разместят по приоритет	• фиксиран стил на работа: задачите се изпълняват строго по план
• вземат бързо решения, бързо губят търпение	• действат обмислено
• спонтанност и склонност към импровизация	• импровизацията говори за непрофесионализъм и несериозност
• спокойно приемане на промени и възникване на проблеми	• стрес при промени или неизпълнение на плана
• лесно отклонение от работния процес	• концентрация върху работата
• приблизително фиксиране на продължителността на срещата, възможни са прекъсвания напр. с телефонни разговори по други служебни въпроси	• предварително определяне на продължителността и концентрация само по въпросите на срещата

• спонтанни покани за обяд, вечеря или културни събития	• планиране на всички събития, дори свободното време
• преливане на времето за работа и личното време	• разпределението на времето е непоклатимо, след края на работния ден и уикендът са само за семейството
• бавно темпо на работа, предпоследно място в Европа, пред Румъния (22)	• работа на бързи обороти. Най-висока стойност на скорост на работното място в Европа (1)
• неточни часовници на обществени места (17)	• висока точност на часовниците на обществени места (8)
• бавен ритъм на работата и в ежедневието; плавни, спокойни движения	• забързан ритъм; резки и отсечени движения, динамика дори при рутинни занимания

Териториално поведение по Едуард Хол

България	Германия
По-къса дистанция	По-голяма дистанция
• комфортната дистанция между партньорите е около 40 см	• комфортната дистанция между партньорите е около 80 см
• личната информация като предпоставка за партньорство	• недопустими са лични въпроси в служебна среда
• въпроси за личността в smalltalk са по-приемливи от обсъждане на абстрактни въпроси	• личният живот е табу, темите в smalltalk са времето, градът, актуални събития извън бизнеса и политиката
• комплиментите могат да са лични	• комплиментите са за фирмата, професията, техниката, добрата организация, събитието
• пътят към доверието минава през човешкия елемент	• пътят към доверието минава през доказването като експерт
• от лична симпатия към добри професионални отношения	• от висок професионализъм към добро приятелство
• цени се всичко, което засилва личния контакт: посрещане, съпътстваща програма, бизнес вечери, подаръци	• цени се всичко, което доказва експертност: ефективни дългосрочни решения, оптимизиране на разходи и печалбите
• гостоприемството е висока ценност, покани към бизнес партньори дори за гостуване у дома	• цени се умението на партньора сам да се ориентира в пространството

⁴ За последните два показателя, отчитащи скоростта на работното място и точността на часовниците на обществени места, е използвана съпоставителната таблица на американския психолог Ливайн (Levine 2011: 179).

• цени се хуморът, вицът	• цени се деловият тон, хуморът е израз на непрофесионалност
• постоянно дават и вземат вещи назаем	• неприкосновеност на личната собственост, не споделят личните си вещи
• по-високи нива на шум на обществени места и жилищни сгради	• по-ниски нива на шум на обществени места и жилищни сгради

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ИЗВОДИ

Изследванията на културноспецифичните измерения на българо-немската комуникация в контекста на настоящата работа имат една много съществена практическа цел – да съдействат за преодоляване на проблемите в тази комуникация, да стимулират разбирането и ефективното взаимодействие в бизнес комуникацията, защото в момента това е сферата на най-активни, най-бързо развиващи се взаимоотношения между България и Германия. Но е важно и развитието и налагането на интеркултурната комуникация като изследователска и академична дисциплина, която отдавна се е утвърдила в бизнес факултетите на реноминатите университети в Европа и света.

Германия представлява най-важният чуждестранен пазар за българска продукция. Според данните за 2015 г. износьт на България към Германия е на стойност 2,8 млрд. евро – повече от 5% от националния брутен вътрешен продукт и повече от износа към която и да е друга страна, към която България изнася стоки и услуги. Германският внос в България през 2015 г. се равнява на 3,5 млрд. евро. По данни на Федералното министерство на икономиката и енергетиката на Германия търговският обмен между България и Германия за 2015 г. е достигнал най-високата стойност в цялата история на икономическите взаимоотношения между двете страни: 6,3 млрд. евро (ръст от 6,5% спрямо предходната година, която е отбелязала предишната рекордна стойност и рекорден ръст от 10,9%). В момента Германия продължава да бъде основният търговски партньор на България, следвана от Русия.

От 2014 г. Германо-българската индустриално-търговска камара (ГБИТК) представя резултатите относно фактори на бизнес средата в България в сравнение с обобщените резултати на всички 16 германски външнотърговски камари в Централна и Източна Европа. Оттогава ежегодно всички 16 смесени германски външнотърговски камари провеждат паралелно през февруари анкетата с аналогични въпроси. Участници в регионалните анкети в Централна и Източна Европа през 2015 г. са общо 1424 фирми.

Според тази анкета по качество на професионалното и академичното образование България се нарежда на последните позиции в сравнение със страните от Централна и Източна Европа. По наличност на специализирана работна ръка – на предпоследно място. От друга страна, резултатите от

същата анкета потвърждават факта, че цената на работната сила в България е изключително ниска: по този показател България заема първо място сред всички страни. Но тези резултати нямат само негативно измерение. Те показват убедително колко големи възможности за увеличаване на икономическата интеграция и ефективността на чуждите инвестиции биха могли да се разкрият благодарение повишаване нивото на образователната и професионалната квалификация на работната сила.

Реалната ефективност на международната бизнес интеграция обаче не се определя само от икономически параметри, от професионалната компетентност и от институционалната среда. Рецептата за успеха крие под повърхността си значителен културен компонент, за който все повече чуждестранни инвеститори започват да си дават ясна сметка. Това означава комбиниране на специализирани знания и умения за упражняване на дадена професия не само с владее на чужд език, но и с развиване на способността да се общува в различна културна среда. За постигането на този тип компетентност оказват влияние редица фактори, които са породени от цялостните нагласи, утвърдените ценности и модели на поведение, а владееето на чуждия език, макар да остава важна предпоставка за разбирането, далеч не е единственото условие за успешното общуване. Културно подплатеният фон на комуникацията в значителна степен моделира съдържанието на съобщението и неговото правилно интерпретиране е част от успешното межкултурно общуване.

Повечето чуждестранни инвеститори и външни наблюдатели идентифицират редица проблеми като потиснато върховенство на закона, невъзможност да се намали корупцията, ниска трудова дисциплина. В същото време част от тях вече си дават сметка за културната подплатеност на повечето от тези проблеми. Доброто познаване на националните културни специфики е най-прекия път за преодоляване на тяхното отрицателно въздействие не само в бизнес комуникацията на ежедневни ниво, но и в цялостната институционална и бизнес среда.

Значението на културните различия в бизнес комуникацията е по-голямо поради нейния по-ограничен ситуативен характер. Бизнес общуването се структурира до голяма степен въз основа на по-обща и често повтарящи се ситуации. То представлява ярко изразена ритуализирана комуникация, което прави по-категорични изводите за различията между българските и германските модели на поведение и за възможните конфликтни точки. Друга важна особеност на бизнес комуникацията е това, че в нея йерархичните различия оказват по-силно и пряко въздействие върху общуването.

За избягването и решаването на конфликтите в межкултурната комуникация най-важното е осъзнаването колко съществено влияние върху поведението и мисленето имат културните различия. За повишаването на ефективността в общуването и двете страни трябва да могат да преценят как би се интерпретирали дадено различие в конкретната ситуация. А за преодоляването

на недоразуменията и конфликтите в бизнес комуникацията най-важното си остава готовността и желанието за разбиране, което означава именно респект и приемане на различията, а не опит за доминиране и налагане на собствените норми. Както видяхме, българският манталитет е силно контрастен на германския. Фундаментално различният стил на работа поражда различни очаквания. И ако приемем, че възможните реакции при сблъсъка на два културни айсберга са атака, бягство и споразумение, единствено при постигнато споразумение можем да говорим за успешни бизнес контакти. А реално успешно е едно партньорство, което постига съгласие не на базата на доминиране и постоянни компромиси, а на основата на межкултурна интелигентност под формата на културна синергия. Тъкмо контрастите между българския и германския модел на мислене и поведение дава чудесна възможност за синергия, противопоставянето на силните и слабите страни води до баланс и по-голяма ефективност. Познаването на слабостите и предимствата на двете култури и използването им целенасочено може да доведе до нови креативни начини за развитие на общи бизнес идеи.

Межкултурният анализ е много подходящ при сравнението на българската и немската култура, тъй като те, макар и европейски, имат дълбоки различия. Отдавна вече не е актуално схващането, че Европа трябва да се разглежда като нещо хомогенно. Все по-интензивно се изследват и сравняват отделните култури и се откриват съществени контрасти, с които бизнесът не само трябва да се съобразява, но от които трябва да извлече максимални ползи. Както показахме, България и Германия са интересни обекти за съпоставка, тъй като те на практика се оказват почти диаметрално противоположни по почти всички показатели, утвърдени в съвременната антропология. Това означава, че провалът в общуването при непознаване на националните особености на другия е доста вероятен и почти програмиран. Нищо чудно да не ни разберат какво искаме да кажем, дори ако владеем перфектно немски език. Лесно може да се стигне до точката, когато всичко изглежда чуждо и непонятно, а собствените норми и критерии са станали невалидни, което значи и безполезни. Още през 50-те години е въведено понятие за подобно объркано състояние – „културен шок“. Американската антроположка Кора Дюбуа го въвежда още през 1951 г. и днес то намира широко приложение, защото с него особено точно се описва онова емоционално състояние на обърканост, което има силно блокиращо действие и намалява способностите на човек за ефективна работа. То е съпроводено с раздразнителност, депресия и самозатваряне, което като цяло засяга личната мотивация и поведение. Има ли ефикасна рецепта срещу потискащото въздействие на културния шок? Отговорът категорично може да бъде положителен, ако осъзнаем, че всяка култура има своя вътрешна логика и структура, която подлежи на опознаване. Когато се запознаем с типичните комуникативни модели, вербални и невербални, това определено ще намали риска от грешки и демотивиращи преживявания. Да

развиваш межкултурната си компетентност, означава да развиваш и съзнанието за собствената си култура. За да разбираме другите, трябва да знаем кои сме ние и защо постъпваме така. С колкото повече информация разполагаме, толкова по-подготвени се изправяме срещу новото и само така неочакваното може да стане предвидимо.

За нуждите на настоящото изследване използвахме за методологическа база индекса за измерване на межкултурните различия на Хофстеде, допълнен от модела на Едуард Хол. Към техните анализи и заключения добавихме нашите наблюдения за специфичните културни различия, които се проявяват при съпоставката между поредица от аспекти на българския и немския език. Тези сравнения не само потвърдиха, но в някои отношения подсилиха и обогатиха средствата за зависимостите, установени от изследователите на националните културни специфики. Въз основа на една цялостна система от установените специфични различия интерпретирахме межкултурната комуникация в българо-немска бизнес среда, за да достигнем до поредица от изводи, които могат да се обобщят чрез съпоставката между двойки понятия, разкриващи различното категоризиране, структуриране и проектиране на представите за света на двете култури и намиращи директен израз в процеса на бизнес комуникацията.

1. Приоритет на „отношенията“/приоритет на „съдържанието“

В България властват отношенията, в Германия – съдържанието. От това следва смущението на германците от по-късата дистанция при общуването на българите, докато поради по-голямата дистанция българите възприемат немците като хладни, дистанцирани и много формални. Оттук многословието на българите създава често погрешно впечатление за разпиляност и повърхностност, докато целенасоченото говорене на немците им създава образа на сухи, съдържани и педантични събеседници. Българите възприемат критиката лично, те не я разбират като опит за решения на проблема, а като атака. Немците не се интересуват от личностните измерения на общуването, а се стремят да наложат принципите си.

2. Ориентиране към „групата“/ориентиране към „индивида“

В българското мислене приоритет има групата. Този мисловен модел на родовата култура се пренася във всички аспекти на езика и на отношенията с другите. При германците мисловният модел на индивидуалистичната култура определя всички аспекти на поведението. Използването на множество видове безлични конструкции в българския език се интерпретира като бягане и прехвърляне на отговорност, а в професионалната сфера наблюдаваме размити ресори. Според германските културни стандарти всеки има ясни компетенции и е длъжен да ги изпълнява добросъвестно, а навлизането в чуждата сфера на отговорности е недопустимо. С това е свързано ясното разграничаване на лич-

на и служебна сфера при германците и силно размитите граници между двете при българите. От друга страна, българските отношения се характеризират със строга йерархичност („по-високопоставеният е по-добър във всичко“), докато в съвременна Германия йерархиите са гъвкави, мотивирани от експертността и отразяват сравнително ниската властова дистанция, включително и на работното място. В този смисъл се интерпретира и ценността на информацията: за българите тя служи за разпространение единствено между членовете на „групата“ с цел получаване на предимство, за немците информираността е важна за точните анализи и вземането на отговорни решения в полза на обществото. Оттук споделянето на проблем, свързан с изпълнението на служебните задължения, е път за решаването му, докато българите обикновено възприемат това като признание за слабост или некомпетентност. По тази причина немците очакват ясна и директна служебна комуникация, докато поведението на българите се характеризира със силно изразена дихотомия: силно изолиране на външните за групата лица, висока степен на интимност вътре в групата.

3. Индиректност/директност

Множество езикови примери доказват характерната за немското словно богатство прецизност и детайлност при обозначението на отделни аспекти от едно явление. За българския език са характерни по-общите понятия, които обобщават множество значения, при необходимост от по-голяма прецизност са нужни допълнителни езикови средства. Това се проявява дори в правото, където българските юридически термини понякога са доста общи и изискват допълнителни лексикални единици за уточнение. При преговори българите обикновено трудно казват „не“ и често поемат ангажменти, които не могат да изпълнят, докато немците съгласуват дълго условията, като ги формулират максимално еднозначно, а след това педантично настояват да се изпълни всека точка от споразумението. В този смисъл българите възприемат немците като лишени от въображение, като хора, които приемат всичко буквално, но в същото време ги уважават много заради тяхната коректност и благонадеждност като партньори. По отношение на справянето с конфликтите българите не обичат да говорят директно за тях, по-скоро дават замаскирани сигнали. От своя страна немците интерпретират индиректните сигнали буквално, те не разбират от намеци. Що се отнася до нивата на контрол, немците развиват висока степен на съзнателност и честност, докато българите очакват постоянен външен контрол.

4. Имплицитност/експлицитност

„Българската“ комуникация се характеризира с многозначност и кодираност на някои съобщения, изисква се „четене между редовете“, докато „немската“ се основава на ясни и точни формулировки, всичко се назовава с точното име, има понятия за всяко нещо и за всеки детайл. Това различие води

до объркване: германците не очакват, че информацията са непълни и че човек винаги трябва да ги разглежда в по-широк контекст, докато за българите немският стил е поредното доказателство за прекалено задълбочаване и липса на въображение: „на немците всичко трябва да им бъде написано и посочено“. Особено ярък пример за проявлението на културните различия в езика е използването на условното наклонение: на немски то се използва както за несъстояли се и условни събития, така също задължително за изразяване и на учтивост, докато на български служи главно за пропуснати, ненастъпили и невъзможни събития и особено характерно – за изразяване отношението на говорещия към истинността на информацията чрез ренаратив. Високият контекст на комуникацията за българите намира израз и по отношения на поздрав. Той не е задължителен жест на учтивост, първи знак за добронамереност, а израз на отношение: знак за включване или изключване от „ние“-групата.

5. Полихронност/монохронност

Сложната система от български граматически времена подчертава двете различни нива на ориентация – момент и резултат, докато по-простата темпорална система в немския отразява разбирането на времето като непрекъснат и линейно протичащ времеви лъч: от минало през сегашно към бъдеще. По този начин се затвърждава различното възприемане на времето: то е централна категория за немската култура и в много отношения – подчинена за българската. Немците имат прецизно, „дигитално“ разбиране за времето, докато за българите то е „аналогово“, „разтегливо“ понятие, което понася по-широка интерпретация. Оттук следва важността на планирането, определянето на приоритетите и управлението на времето в германската бизнес култура и по-голямото безразличие към този аспект в българския мениджмънт. От това произтичат редица културни противоречия, които са основа за сериозни конфликти – немската планомерност и строго следване на срока се интерпретират от българите като неспособност за спонтанност, гъвкавост и импровизиране; българското подценяване на графика се възприема като неточност, безотговорност, лоша организация и неясни приоритети.

Обръщането на погледа към чуждата култура се оказва полезно и за друго: това е повод за едно по-внимателно вглеждане в собствените порядки и модели на поведение, което води до самопознание. При съпоставянето и анализирането на грешките в комуникацията ние установяваме колко слабо познаваме собствената си култура, особеностите си, нашите слабости и силни качества, които могат да изглеждат странни и дори шокиращи за бизнес партньорите. Много често не забелязваме онова, което ни заобикаля, приемаме за напълно естествено поведението на сънародниците си, защото сме израснали в една и съща култура и от деца биваме възпитавани в утвърдените модели, характеризиращи българския менталитет.

Темата за межкултурните различия е практически полезна, когато се разглежда в светлината на възможностите за синергия. При съвременната тотална глобализация изолирането и разделението е немислимо, затова е важно да се работи в посока как да предотвратяваме конфликтите и да учим един от друг, как да комбинираме и използваме различията, за да бъдем по-ефективни като цяло в комуникацията.

Първата стъпка към стимулирането на афинитет към синергия е познаването на културноспецифичните модели на мислене и поведение, на ценностите, които организират и движат процесите в дадено общество. Втората стъпка е правилната интерпретация и едва след това може да се говори за развитието на емпатия във взаимоотношенията и възможности за напасване. Новите форми на мениджмънт и организация са производни на националните различия. Ако се игнорират културните особености, те се превръщат в скрити мини и неминуемо ще доведат до трудности и проблеми в комуникацията. Но когато различията се използват като ресурс, може да се очакват следните ползи: повече гледни точки към определен въпрос и повече мнения, повече идеи, повече интерпретации. Следователно определено ще се повиши креативността, гъвкавостта и ефективността при вземането на решения и справянето с проблемите.

БИБЛИОГРАФИЯ

- ГБИТК (2015). Анкета за бизнес средата в България 2015: <http://bulgarien.ahk.de/landesinfo/publikationen/ahk-konjunkturumfrage-2015/#c980077>
- Давидков, Цветан (2002): Измерители на организационната култура, бюлетин „Стопанско управление, СУ „Св. Кл. Охридски“, кн. 1, София: Университетско издателство „Св. Кл. Охридски“.
- Давидков, Цветан (2009): Национална и организационни култури. София.
- Давидков, Цветан (2015): Изследване върху културата в България през периода 1995–2014: Ориентири за организационно развитие. – В: Лидерство и организационно развитие. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.
- Димитров, Георги (2009): Кризата на обществен живот в България в началото на XXI век. – В: Фотев, Георги (съставител): Европейските ценности в днешното българско общество. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.
- Димова, Ана (2009): За другото време. Несвоевременни разсъждения за културноспецифичните различия в езиците. – В: Любословие. Годишно списание за хуманитаристика. № 10/2009, с. 17–22
- Лазарова, Ерика (2012): Демокрацията и вечните ценности. – В: Кертиков, К. (съставител): Българските национални ценности. Статика и динамика в евроинтеграционния процес. София: ИИОЗ – БАН.

- Минков, Михаил (2007): България върху културната карта на света. Европейци сме ний, ама. София: Класика и стил.
- Минков, Михаил (2007): Защо сме различни. София: Класика и стил.
- Неделчева, Тания (2012): Жизнеността на етатисткия синдром на българина. – В: Кертиков, К. (съставител): Българските национални ценности. Статика и динамика в евроинтергационния процес. София: ИИОЗ – БАН.
- Пашов, Петър (1999): Българска граматика. София: ИК Хермес.
- Силгиджиян, Х., Карабелова, С., Герганов, Е., Генов, Ю. (2007): Подобни и различни в рамките на българската култура. Резултати от представителното изследване на ценностите и културните практики в България. – В: Годишник на СУ „Св. Климент Охридски“, кн. 95, София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.
- Славов, Атанас (1995): Шаманът в теб и мен. София: Народна култура.
- Тромпенаарс, Фонс; Хампдън-Търнър, Чарлз (2004): Да се носиш по вълните на културата. Разбиране на културното разнообразие в бизнеса. София: Класика и стил.
- Фотев, Георги (2009): Европейските ценности в днешното българско общество. София: Университетско издателство „Св. Кл. Охридски“.
- Хаджийски, Иван (1945): Бит и душевност на нашия народ. София: Хемус.
- Хофстеде, Хеерт (2001): Култури и организации. Софтуер на ума. София: Класика и стил.
- Bohnaker, Elke (2011): Kommunikationsstandards für den deutsch-europäischen Wirtschaftskontakt. Aachen: Shaker.
- Bronszinsky-Schwabe, Edith (2011): Interkulturelle Kommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ferraro, Gary (2011): Cultural Anthropology. An Applied Perspective. Belmont: Thomson Wadsworth
- Flader, D., Comati, S. (2008): Kulturschock: interkulturelle Handlungskonflikte westlicher Unternehmen in Mittel- und Osteuropa. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Frey, Siegfried (1999): Die Macht des Bildes. Der Einfluss der nonverbalen Kommunikation auf Kultur und Politik. Bern: Verlag Hans Huber.
- Grice, Paul (1989): Studies in the Way of Words. Harvard: Harvard University Press.
- Hall, Edward T. (1959): The Silent Language. New York: Anchor Books.
- Hall, Edward T., Hall, Mildred R. (1990): Understanding Culture Differences. Boston: Intercultural Press.
- Hofstede, Geert (2012): Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management (Cultures and Organizations: Software of the Mind). Kindle Edition. München: C. H. Beck.
- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1952): Culture: A critical review of concepts and definitions. Cambridge: Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University Cambridge
- Kumbier, Dagmar (2013): Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt
- Lewis, R. D. (2006): When cultures collide. Boston/London: Brealey.
- Linton, R. (1945): The Cultural Background of Personality. New York: Appleton-Century Crofts.

- Molcho, Samy (1998): Körpersprache. München: Goldmann.
- Mondiacult (1983): Mondiacult. Weltkonferenz der UNESCO über Kulturpolitik Mexiko 1982 – Dokumente. Berlin: Staatsverlag der DDR.
- Rösch, Olga (1999): Interkulturelle Kommunikation mit polnischen Partnern in Wirtschaft und Wissenschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zum 3. Wildauer Workshop "Interkulturelle Kommunikation". Berlin: Verlag News and Media.
- Sapir, Edward (1994): The psychology of culture. Berlin: Mouton de Gruyter.
- Schroll-Machl, Sylvia (2013): Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstbild im Berufsleben. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht.
- Schulz von Thun, Friedemann (2009): Miteinander reden/1 Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Berlin: Rohwolt.
- Warthun, Nicole: 1997. Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft. Eine Studie zu den Erfahrungen deutscher Führungskräfte. Bochum: Brockmeyer.
- Watzlawick, Paul (2011): Pragmatics of human communication. New York: Norton.