

KEY CULTURAL VALUES IN ORGANIZATIONS - INFLUENCES AND PRIORITIES

Militsa Milenkovic

International Business School - Botevgrad, Bulgaria, mima.milenkovic@gmail.com

Daryan Boykov

International Business School - Botevgrad, Bulgaria, daryan.boykov@gmail.com

Abstract: It is a challenge to examine how the values of the society in which an organization is embedded affect the values of the organization. This influence can be determined both by the value culture in the surrounding society and by the personal value priorities of the organization's members and the nature of the organization's main tasks. It is logical to assume that culture in society affects organizational values not only directly, but also indirectly - through its impact on the values of members and on the nature of organizational tasks in business management. In other words: how the cultural values of the society in which the organization operates affect the cultural values of the organization.

In the paper we will try to look at the dimensions of cultural values that distinguish societies as suitable for comparing organizations. In addition to the challenges that societies face, organizations must deal with their specific tasks, structure and environment. This can produce other cultural value dimensions. Identifying and validating such additional dimensions will require research in many organizations from different sectors, industries and occupations, and in many countries. Here we focus on the cultural dimensions of organizations that share with societies, paying attention to communications and their management, considered fundamental in the development and prosperity of modern companies in general.

Personal value priorities are the product of individuals' unique social experiences and distinct heredity. However, the members of each society show some value similarity. This is because they are socialized and must adapt to the family, education, legislation, media, market and state system, whose daily practices and norms express to some extent the same underlying societal cultural emphases. In their day-to-day organizational activities, members communicate continuously—they communicate to each other their important values and goals, which they express through their ideas, preferences, and choices. Members' personal values thus affect the goals and objectives that the organization adopts, the norms and practices that develop, and the shared perceptions and interpretations of organizational actions. Individuals influence the cultural values of organizations both intentionally and unintentionally. They promote the values they find desirable through their deeds, serving as a model for others. They influence more the organization's views of the good and the desirable directly through formal and informal communication processes about the nature of the organization, with suggestions about what to look for in new members and how to socialize them and praise or condemn them for certain actions. Members also build structures in the organization that promote their preferred values by designing practices (e.g., reward systems based on effort, sales, or seniority; e.g., regular staff evaluations and timely feedback; communication activities that encourage certain types of behavior etc.) and physical settings (for example, open or closed spaces in offices, etc.).

Keywords: organizations, culture, values.

КЛЮЧОВИ КУЛТУРНИ ЦЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ – ВЛИЯНИЯ И ПРИОРИТЕТИ

Милица Миленкович

Международно висше бизнес училище – Ботевград, България, mima.milenkovic@gmail.com

Дарян Бойков

Международно висше бизнес училище - Ботевград, България, daryan.boykov@gmail.com

Резюме: Предизвикателство е да се изследва как ценностите на обществото, в което е вградена една организация, влияят върху ценностите на организацията. Това влияние може да се предопределя както от ценностната култура в заобикалящото общество, така и от личните ценностни приоритети на членовете на организацията и естеството на основните задачи на организацията. Логично е да се предположи, че културата в обществото влияе върху организационните ценности не само пряко, но и косвено - чрез въздействието си върху ценностите на членовете и върху естеството на организационните задачи при

управлението на бизнеса. С други думи: как културните ценности на обществото, в което организацията оперира, засягат културните ценности на организацията.

В доклада ще се опита да разгледаме измеренията на културните ценности, които разграничават обществата като подходящи за сравняване на организации. В допълнение към предизвикателствата, пред които са изправени обществата, организациите трябва да се справят със своите специфични задачи, структура и среда. Това може да произведе други културни ценностни измерения. За идентифициране и валидиране на такива допълнителни измерения ще са необходими изследвания в много организации от различни сектори, индустрии и професии, и в много страни. Тук се фокусираме върху културните измерения на организациите, които споделят с обществата, като отделяме внимание на комуникациите и тяхното управление, считани за основа в развитието и просперитета на съвременните компании като цяло.

Личните ценностни приоритети са продукт на уникалния социален опит на индивидите и отчетлива наследственост. Въпреки това, членовете на всяко общество показват някакво ценностно сходство. Това е защото те са социализирани и трябва да се адаптират към семейството, образованието, законодателството, медиите, пазара и държавната система, чиито ежедневни практики и норми изразяват до известна степен същите основополагащи обществени културни акценти. В ежедневните си организационни дейности, членовете комуникират непрекъснато – те съобщават един на друг своите важни ценности и целите, които ги изразяват чрез техните идеи, предпочитания и избори. Личните ценности на членовете по този начин засягат целите и задачите, които организацията приема, нормите и практиките, които се развиват, споделените възприятия и интерпретации на организационните действия. Индивидите влияят върху културните ценности на организациите както умишлено, така и без да искат. Те популяризират ценностите, които смятат за желани чрез своите дела, служейки като модел за другите. Те влияят повече върху възгледите на организацията за доброто и желателното директно чрез официални и неформални комуникационни процеси за естеството на организацията, с предложения за това какво да търсят в новите членове и как да ги социализират и похвалят или да ги осъдят за определени действия. Членовете също изграждат структури в организацията, които насърчават техните предпочитани ценности, като проектират практики (например, системи за възнаграждение, базирани на усилия, продажби или старшинство; например, редовни оценки на персонала и навременна обратна връзка; комуникационни активности, които насърчават определени типове поведение и пр.) и физически настройки (например, отворени или затворени пространства в офиси и др.).

Ключови думи: организации, култура, ценности.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Културните ценности са споделени, абстрактни идеи за това, което социалната общност възприема като добро, правилно и желано (Williams, 1970). Културните ценности са общите цели, които членовете на един екип се насърчават да преследват; те служат за оправдаване на действия, предприети в преследване на тези цели (Schwartz, 1999, p. 23-47). Широко споделяни норми, практики, символи и ритуали изразяват основни културни ценности (Sagiv, Schwartz, 2000, p. 417-436). Следователно, културните ценности играят решаваща роля в начина, по който функционират социалните институции. Проучванията на културните ценности са фокусирани най-широко върху нациите (Schwartz, 2004, p. 43-73). Тук обаче се фокусираме върху културните ценности на бизнес организациите. Общите цели, които се очакват и насърчават членовете на бизнес организацията и тяхното преследване, представляват културните ценности на тази организация. Разработените норми и практики в една организация отразяват нейните културни ценности. Изследователи откриват норми и практики, които обезсърчават търсенето на помощ, особено от служители с по-нисък статус, които подчертават йерархичните ценности (Lee, 2002, p. 17-35). За разлика от това други откриват норми, които насърчават всички членове да си помагат един на друг в организацията, особено в ситуации на кризи или конфликти, в които се отхвърля йерархията (Zilber, 2002, p. 234-225). Както отбелязахме, символите и ритуалите също изразяват културните ценности на организациите. Символи като униформи или определени отличителни знаци, например, изразяват важността на йерархичните ценности. Отличителните знаци съобщават за относителен статус или ранг в йерархично ориентирани организации, дори и в публичната сфера (например, в институции като болници или военни учреждения). Тук е добре да се направи разлика с еднаквите униформи, носени от ученици в някои училища, които по-скоро са предназначени да покажат обратното – да заличат разлики в богатството, статуса на родителите.

2. КУЛТУРНИ ЦЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Учените до голяма степен са съгласни, че културните ценности на обществено ниво се развиват в отговор на основните предизвикателства, пред които са изправени всички общества. Обществата се различават в

отговорите си на тези предизвикателства. Техните отговори са предпочитани начини за тълкуване и разрешаване на предизвикателства (Schwartz, 1999, p. 23-47). Организациите, като всички отворени системи, трябва да се справят с две първостепенни универсални предизвикателства: адаптиране към външната среда и интегриране на тяхната вътрешна система (Schein, 1983, p. 13-28). Организациите трябва да се адаптират към условията в тяхната среда (получаване на човешки и материални ресурси необходими за техните дейности, решаване какво да произвеждат и как да го правят, намиране на пазари за техните продукти и пр.). Те трябва обаче да се занимават и с вътрешната интеграция (социализиране, приобщаване на членове на организацията, управление на отношенията между тях, разработване на процеси за оптимално вземане на решения). В отговор на тези предизвикателства организациите развиват, често неволно, набор от предпочитания, които формират тяхната ценностна култура. Към днешна дата няма съгласувана теория за културните измерения на ценностите, която може да се използва за сравняване на организации.

Организациите са вградени в обществата, следователно - заобикалящата обществена или национална култура има важно външно влияние върху комуникационната култура (Sagiv, Schwartz, 2000, p. 417-436). Те трябва да получат и поддържат минимално ниво на одобрение от обществото, за да функционират ефективно. Такова одобрение е необходимо, за да се наемат работници, да се получат материали финансови ресурси, както и да намерят пазари, готови да приемат техните продукти. Това се отнася както за публичния сектор (например, здравни организации или университети), така и за частния. Организациите са основния обект на управленско въздействие в съвременния свят. Те се създават за постигането на различни цели, за удовлетворяването на различни потребности на хората, затова са толкова разнообразни, имат различно предназначение, разположение, размери, структура, устройство, култура, поведение и други характеристики (Бойков, Гоцева, 2021, с. 11). В дългосрочен план организациите трябва да могат да оправдаят своята дейност като изразяващи или поне непротиворечащи на предпочитаните ценности, преобладаващи в тяхното общество. В противен случай те са изправени пред критика, натиск за промяна, дори отказ от ресурси. Следователно, организационните култури са склонни да се развиват и еволюират по начини, които са съвместими с обществената култура, в която оперират. За да се изследва влиянието на обществената култура върху комуникационните и комуникационната култура, са необходими конструкции за характеризиране на социалната култура. Няколко изследователи предлагат измерения на обществената култура (House, Javidan, Dorfman, 2001, p. 489-505), като един от най-успешните подходи към културните ориентации (измерения), е предложен от Шварц (1999, 2004), тъй като има способността да определи набор от стойностни елементи, които да служат като маркери за всяка ориентация (Schwartz, 1999, p. 23-47). Също така подходът на Шварц използва само елементи, тествани за интеркултурна еквивалентност, доказващи, че покриват диапазона от ценности признати интеркултурно – стъпка, която осигурява относителна всеобхватност на културните ценностни измерения. Този подход носи емпирични доказателства, че редът на националните култури във всяка от ориентациите е стабилен в различните типове проби от много страни по света. Като разглежда три ключови въпроса, пред които са изправени всички общества, Шварц (1999, 2004, 2006) извежда производни измерения на стойностите за сравняване на културите. Първият проблем е връзката или границата между индивида и групата. Във вградените култури хората се разглеждат като субекти, вградени в колектива. От тях се очаква до голяма степен да намерят смисъл в живота чрез социални отношения, чрез идентифициране с групата, участие в нейният споделен начин на живот и стремеж към споделени цели. Такива ценности като социален ред, уважение към традицията, сигурността и мъдростта, са особено важни. Вградените култури подчертават поддържане на статуквото и ограничаване на действия или наклонности, които могат да нарушат груповата солидарност или традиционния ред. В автономните култури хората се разглеждат като автономни, ограничени единици, които трябва да намерят смисъл в собствената си уникалност и които се насърчават да изразят своите вътрешни атрибути (предпочитания, черти, чувства, мотиви). Има два вида културна автономия: интелектуалната автономия насърчава хората да следват собствените си идеи и интелектуални посоки самостоятелно (важни ценности са: любопитство, широта на мисленето, творчество). Афективната автономия насърчава индивидите да се стремят към афективно положителен опит за себе си (ценности са: удоволствие, вълнуващ живот, разнообразие). Организациите, разположени в общества с висока степен на вграденост, са по-склонни да функционират като разширени семейства, поемащи отговорност за своите членове във всички области на живота, очаквайки членовете да се идентифицират с тях и да работят послушно към общите цели. За разлика от тях организациите, разположени в общества с висока степен на автономия, са по-склонни да се отнасят към своите членове като към независими участници със собствени интереси, предпочитания, способности и вяност. Те са склонни да предоставят на членовете повече автономия, като ги насърчават да генерират и действат според собствените си идеи (Sagiv, Schwartz, 2000, p. 417-436).

Може да се каже, че индивидите не проявяват личността си още с появата си, когато се присъединят към дадена организация. Някои изследователи дори твърдят, че „хората правят организацията“ (Schwartz, 1999, р. 23-47). Един смисъл, в който го правят, е чрез техните лични ценности. Личните ценности са транс-ситуационни, желани цели, които ръководят начина, по който хората избират действия, оценяват хората и събитията и обясняват техните действия и оценки. Ценностите влияят върху фокуса на вниманието на хората; върху начина, по който те комуникират, върху начина, по който интерпретират информацията; върху естеството на техните опасения и техните нагласи, решения, избори и поведение (Schwartz, Sagiv, Boehnke, 2000, р. 309-346). Ангажирането на служители е предмет на фокус, за да може всяка една организация да бъде успешна. Тези служители се считат за най-важните фактори на ефективността на работата (Гоцева, 2022, с. 53).

Ако се опитаме да анализираме двата основни лични ценностни конфликта на Шварц (1992) в контекста на комуникационната култура в организациите, може да се каже, че ценностите за самоусъвършенстване наблягат на преследването на себеинтереса чрез контролиране на хора и ресурси (ценности на властта) и постигане на успех според социалните стандарти чрез демонстриране на амбиция и компетентност (постижение, стойности). Индивид с подобна ценностна система не би бил отворен / загрижен към останалите членове, трудно би приел нови идеи или други варианти за вземане на решения, би преследвал целите си приоритизирайки себе си. Тези ценности са в конфликт с ценностите за себенадминаване, които наблягат на служенето на интересите на другите, с проявява загриженост (ценности на добронамереност) и показване на приемане, толерантност и загриженост към всички хора независимо от груповата им принадлежност (ценности на универсализма). Тези примери за влиянието на себеусъвършенстването срещу самоусъвършенстването могат да създадат и комуникационен конфликт, вкл. върху възгледите и действията на членовете на организацията. За тези, които самоусъвършенстват стойността, организационният статус играе по-важна роля при определянето и идентификацията им с тяхната организация, отколкото за тези, които ценят себеусъвършенстването. Нещо повече, хората, които ценят себеусъвършенстването, са склонни да имат кариерна ориентация, те гледат на работата си като на стъпало; тези, които ценят самоусъвършенстването, са склонни да имат ориентация към „отвореност“, гледайки на работата си като на професионална мисия (Gandal et al., 2005, р. 1227-1252).

3. ИЗТОЧНИЦИ НА ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ КУЛТУРНИТЕ ЦЕННОСТИ

Ценностите за самоусъвършенстване са съвместими с културното майсторство и йерархичната ориентации. Когато се споделят от повечето членове на организацията, ценностите за самоусъвършенстване има вероятност да генерират и/или поддържат култура, която насърчава хората да се самоутвърждават, да работят усилено, да си поставят високи цели за себе си и за организацията и да изграждат и приемат йерархична структура, която налага роли и задължения. Ценностите на себенадминаването, в контраст, са съвместими с културния егалитаризъм и хармоничните ориентации. Когато членовете на организацията споделят акцент върху ценностите за себенадминаване, организацията вероятно ще развие егалитарни норми и практики, които насърчават толерантността, сътрудничеството, диалога, взаимното общуване и подкрепа, загриженост за заобикалящата общност. В процеса на комуникация личностните качества са определящи за оказване на влияние (Борисова, 2021, с. 49). Когато си взаимодействат хора от различни страни и културни среди, могат да се наблюдават както положителни, така и отрицателни аспекти на интеркултурния обмен (Zhu, 2020, р. 1651-1655).

Вторият основен конфликт на личните ценности е отвореността към промяна (отвореност към нов опит) срещу опазването (запазване на статуквото, избягване на промени). Отвореността към промяна на ценностите подчертава автономността на мисълта и действието (самонасочването), новост и вълнение (стимулация). Тези ценности са в конфликт с ценностите за опазване, които подчертават запазването на статуквото - ангажираност към минали вярвания и обичаи (традиция), спазване на социалните норми и очаквания (конформизъм) и осигуряване на безопасност и стабилност (сигурност). В сравнение с тези, които наблягат на опазването, членовете на организацията, които ценят отвореността към промяната, са склонни да търсят автономия в работата си. Те по-лесно възприемат нови технологии и изразяват по-голяма готовност да приемат доброволно организационната промяна (Gandal et al., 2005, р. 1227-1252). Консервативните ценности са съвместими с културната вграденост, докато отвореността към промяната на ценностите е съвместима с емоционалната и интелектуалната автономия. При организации, чиито членовете споделят акцент върху ценностите за опазване, компанията вероятно ще се включи в живота на членовете както в рамките на организационната среда, така и извън нея и ще очаква членовете да се идентифицира силно с него. Ако много членове на организацията подчертават ценностите на откритост, за разлика от това, организационна култура, наблягаща на автономността, е вероятна. Тогава организацията е по-вероятно да

насърчава членовете да общуват много повече, да почитат доверието, да генерират независими и нови идеи, да въвеждат иновации за изпълнение на техните задачи и дори, до известна степен, да преследват собствените си цели. Всички членове не влияят еднакво върху културните ценности на своята организация. Изследователи отбелязват специалното влияние, което основателят/ите имат върху културата на организацията и нейните ценности (Schneider, 1987, p. 437-454). Това въздействие се основава на комбинация от статус, старшинство, опит и, често, харизма. Предположенията, които основателите носят със себе си, техните лични действия и решения, вкл. организационните и комуникационни практики и системи, които те въвеждат, изразяват техните собствени ценности и по този начин засягат възникващите културни ценности на организацията. Други фактори, както организационни, така и лични, влияят върху вероятността този индивид (основател) и членовете да повлияят на културните ценности на тяхната организация. Организационните фактори включват, например, размера и възрастта на организацията. Колкото по-малка и по-млада е организацията, толкова по-голямо е влиянието на хората. Лицата, които се присъединяват в зрели организации се сблъскват с отдавна установени норми и практики, които са устойчиви на промяна. Стойностите, нормите и практиките в по-младите организации може все още да са в състояние на промяна и следователно да бъдат по-податливи на влиянието на ценностите на своите членове. Също така много важна е и силата на организационната култура, вкл. установените комуникационни рамки, т.е. степента на консенсус по отношение на ценностите централно за организацията и съвместимостта на тези ценности с организационните норми и практики. Колкото по-силна е организационната култура, толкова по-малко индивиди могат да повлияят. Личните фактори, които влияят върху способността на индивидите да влияят на организационните ценности включват статуса, опита и старшинството на индивида (Gordon, 1991, p. 396-415). Лидерските позиции позволяват на хората да общуват и комуникират много по-обхватно и открито, дори да налагат своите възгледи за това какво трябва да бъде (например, дрескод, системи за възнаграждение, разпределение на офиси и др.). Със своя опит и трудов стаж, членовете на организацията могат да получат знания за преобладаващите организационни ценности. Те също така придобиват по-добро разбиране на тези интереси, а ценностите служат и на ограниченията срещу тяхната промяна. Това също може да увеличи влиянието на личните ценности върху организационната култура и комуникационните връзки в организациите. За непредубедените към културните различия означава, че на преден план е отвореността към нови възможности за комуникация, без наличието на определени очаквания и стереотипи. Тези, които са по-разкрепостени и отворени към нови култури, са много по-склонни да придобиват повече интеркултурни комуникационни умения от своя опит (Wang et al., 2022)

Друг източник на влияние върху културните ценности на организациите е естеството на техните основни задачи. Характеристиките на задачата изискват специфични начини за комуникации и предаване на информация, организиране дейности както в рамките на организацията, така и по отношение на нейната околна среда. Организациите подчертават ценности, които им позволяват да мотивират членовете да участват в основни дейности и да оправдаят тези дейности както пред своите членове, така и пред заобикалящото ги общество. Например, повечето компании за бързооборотни стоки развиват в своите служители силни комуникационни умения и приемат ценностите на конкурентоспособността, защото те мотивират и оправдават агресивния подход към маркетинга, необходим за оцеляване и поддържане на пазара, който споделят в техния бизнес. Обратно, преобладаващите ценности в компаниите за комунални услуги може да са по-ниско конкурентни, защото те често работят в монополна среда. Социалната култура оформя организационните задачи индиректно чрез правителствените политики, чрез правни, медийни и пазарни системи, които ги изразяват. Тези политики и системи са в контекст с предизвикателствата, пред които са изправени обществените организации. Например, достъпът на населението до интернет, отчасти се определя от обществените акценти върху автономията срещу културната вграденост и ориентации, тъй като те драматично засягат работата на връзките с обществеността. Например, в общества, в които повечето индивиди имат лесен достъп до интернет, комуникациите и връзките с обществеността трябва да реагират много бързо. Където достъпът е ограничен, времето за отговор може да бъде и по-бавно. Това влияе както в публичния, така и в частния сектор, респ. върху служителите, комуникационната култура и технологиите, които се използват.

Два други фактора, които оформят организационните задачи, са индустрията, към която организация принадлежи и доминиращите професии в самата компания. Тъй като организациите са вградени в индустриите, средата на задачите на индустрията значително влияе върху културните ценности, които една организация развива, тъй като различните задачи поставят различни основни предизвикателства. Например, високотехнологични срещу нискотехнологични фирми (Gordon, 1991, p. 396-415). Тяхната работна среда се различава по скоростта и количеството на промените, които извършват. Високотехнологичните фирми (например, компютърни, софтуерни) трябва да се справят с динамични и нови пазарни технологии, вкл.

бързо променящи се предпочитания, което изисква бърза адаптация. Фирмите във високотехнологичната индустрия са склонни да насърчават непрекъснатата комуникация и обратна връзка (както вътре в организацията, така и извън нея – с партньори, клиенти), генерирането на нови идеи и инициативата, предприемането на действия и стремежа към постижения и към предприемачески подход (Rogers, Larsen, 1984). По този начин тези фирми развиват ценностна култура на афективна автономност. За разлика от тях, нискотехнологичните фирми (например, комунални услуги) работят на статични и надеждни пазари, където технологиите и предпочитанията на потребителите се променят много бавно. Фирмите в тази индустрия насърчават стабилни режими на работа, рутинни решения на проблемите, не предпочитат промени и не действат в интерес на нови идеи, непрекъснат обмен на знания и комуникации, насърчават задържане на персонала и взаимозависимост между членовете. По този начин, нискотехнологичните фирми развиват ценностна култура на вграденост.

Освен спецификата на самата индустрия, доминиращите професии в една организация също са фактор, който оформя организационните задачи. Задачите на една организация определят професиите, от които произлизат нейните членове. Здравните организации, например, изискват медицински служители; инвестиционните банки изискват икономисти и финансови експерти. Всяка професия носи със себе си характерен набор от лични ценности, които е вероятно да повлияят и на културни ценности, разработени в организацията. Някои автори изследват връзката между ценности и професии като категоризират 32 професии според типологията на Холанд (1985) и използват, която ги групира по сходство на задачите (Knafo, Sagiv, 2004, p. 255-273). В рамките на всяка професия членовете на групата са склонни да имат подобни лични ценности. Тези със социални професии (например, психолози, социални работници) подчертават ценности, изразяващи загриженост и грижа за другите. Организации, в които тези професии доминират (отдели за социални услуги, психиатрични здравни клиники, центрове за консултиране) има вероятност да развият ценностна култура на егалитаризъм. Лица с предприемчиви професии (мениджъри, финансови съветници, банкери) подчертават ценности за самоусъвършенстване. Където тези професии доминират (банки, инвестиционни дружества, счетоводни фирми), е вероятно да се развие ценностна култура на майсторство. В административните професии (наречени „конвенционални“, секретари, счетоводители) са подчертани консервативните ценности. Когато такива професии доминират (например, служители в публичен административен офис), е вероятно да се развие ценностна култура на вграденост. Въздействието върху развиващите се културни ценности на доминиращите професии в една организация и на работната среда на неговата индустрия обаче, може да бъде в конфликт. Например, в обществените социални отдели за услуги социалните работници наблягат на загриженост и грижа за другите, т.е. тук те са доминиращата професия (Knafo, Sagiv, 2004, p. 255-273). Индустрията на социалните услуги обаче, страда от недостиг на ресурси, потенциално насилие и съпротива срещу промяната. Проучвания сочат, че много служители от звена за социални услуги притежават солиден опит както да комуникират в силно напрегната обстановка, така и да работят под непрекъснат стрес – вероятно именно поради характеристиките на индустрията (Thompson et al., 1996, p. 647-665). Стресът е най-голям в отдели където липсва надзор, споделяне и общуване, отношение и доверие, признание за усилията и подкрепа. Силният стрес в тези отдели вероятно са резултат от пропастта между професионалните ценности и социалните работници, които призовават за егалитарна култура и липса на егалитарни практики.

В анализът тук не се ограничаваме само върху разглежданите фактори на влияние на културните ценности, тъй като почти сигурно е, че има и реципрочни влияния. Индивидите и задачите могат от своя страна да повлияят на обществената култура, независимо, че тази посока на влияние вероятно е по-слаба. Също така, от позицията на комуникациите и комуникационната култура, нарастващата реалност на глобализацията създава все по-многонационални бизнес среди. Все повече организации работят с многонационални клиенти, доставчици и партньори. Всъщност самите организации стават глобални и мултинационални, с културно смесена работна сила и културно различни служители. Лидерите на организациите, както и ръководните мениджъри, трябва да вземат предвид това културно разнообразие когато комуникират. Както беше отбелязано, в сравнение с останалия свят, западноевропейските страни подчертават интелектуалната автономия, егалитаризъм и повече хармония, за сметка на по-малко вграденост и йерархия. Поради културното многообразие мениджърите все по-често могат да срещат хора, с които да комуникират непрекъснато в работна среда, които се различават от тях в техните мисловни процеси, възприятия и интерпретации на света, предпочитания и най-скъпи ценности. Някои членове на организацията може да поставят под въпрос най-основните предположения – а именно, основните решения и стил на мениджърите. Това поставяне под съмнение много често се случва от различно възприетият в организацията начин на общуване, доверие, предаване на информация. Когато културно различни индивиди работят заедно в една организационна единица, комуникационните процеси, вкл. предопределени от културните ценности в

организацията, са ключови за изпълнението на поставените задачи и постигането на целите на компанията. Тук не става въпрос за „разбирането“ в общуването на индивидите с различни култури, а за нещо много по-значимо в комуникационните процеси – дали (до каква степен) културно различните могат да възприемат ценностите в организацията и в начинът на нейното общуване, ако те не са съвместими с културните ценности на самия индивид. И освен това, в състояние ли са културно различните индивиди да преодолеят собствените си културни ценности и да възприемат тези на организацията. Ако това е промяна за самите индивиди, от какво зависи самият процес на културна интеграция и до каква степен можем да наблюдаваме асимилация (дори частична) на културните ценности на организацията от различни индивиди. Тук отново на преден план изниква ключовият въпрос за комуникацията – как общуват организациите с тези, които притежават различни от нейните ценности и по какъв начин самата организация може да ги приобщи до степен, в която различните индивиди проявяват прояви на нови за тях културни ценности.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Културното многообразие е източник на множество предизвикателства за организациите, а хетерогенността също може да носи със себе си възможности и предимства. По-голяма креативност и гъвкавост в комуникационните процеси и по-разнообразни ресурси в тяхното управление за справяне с променящите се среди, са само малка част от възможните предимства на организации с разнообразни ценности. Картографирането на ценностните културни различия и разбирането на техните последици за потенциални конфликти вътре и между организациите е решаваща първа стъпка към разработване на начини за справяне и възползване от стойността на хетерогенност в организациите. В контекста на комуникациите и тяхното управление, това има изключително силна значимост по отношение на изпълнението на служителите, постигането на резултати и цели на компанията. Комуникацията с културно различни индивиди в интеркултурна среда като цяло е решаваща за бъдещето на всяка една организация, тъй като именно чрез нея съвременните стопански единици могат да управляват ефективно, обръщайки особено внимание на сблъсъкът на културни ценности, като заедно с това се възползват и от възможностите на различията, превръщайки ги в мощен организационен и комуникационен ресурс.

ЛИТЕРАТУРА

- Gandal, N., Roccas, S., Sagiv, L., & Wrzesniewski, A. (2005). Personal value priorities of economists. *Human Relations*, 58(1).
- Gordon, G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Holland, J. (1985). *Making vocational choice: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1).
- Knafo, A., & Sagiv, L. (2004). Values and work environment: Mapping 32 occupations. *European Journal of Psychology of Education*, 19.
- Lee, F. (2002). The social costs of seeking help. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38.
- Rogers, E., & Larsen, J. (1984). *Silicon valley fever: Growth of high-technology culture*. New York: Basic Books.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. (2000). A new look at national culture: Illustrative applications to role stress and managerial behavior. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson (Eds.). *The handbook of organizational culture and climate*. Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, Summer.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(1).
- Schwartz, S. (1999). Cultural value differences: Some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48.
- Schwartz, S. (2004). Mapping and interpreting cultural differences around the world. In H. Vinken, J. Soeters, P. Ester (Eds.), *Comparing cultures, Dimensions of culture in a comparative perspective*. Leiden, The Netherlands: Brill.
- Schwartz, S. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(1).
- Schwartz, S., Sagiv, L., & Boehnke, K. (2000). Worries and values. *Journal of Personality*, 68(1).
- Thompson, N., Stradling, S., Murphy, M., & O'Neill P. (1996). Stress and organizational culture. *British Journal of Social Work*, 26.

- Wang, C. et al. (2022). Open-mindedness trait affects the development of intercultural communication competence in short-term overseas study programs: a mixed-method exploration (online). In: BMC Medical Education: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s12909-022-03281-2.pdf> (Retrieved 01.10.2022).
- Williams, R. (1970). American society: A sociological interpretation (3rd edition). New York: Knopf.
- Zilber, T. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1).
- Zhu, S. (2020). A study on affective barriers in intercultural communication and related strategies. *Theory and Practice in Language Studies*, 10(12).
- Бойков, В., & Гоцева, М. (2021). Мотивация и учебен процес, МВБУ, Ботевград.
- Борисова, Л. (2021). Разбиране и възприемане при оказване на влияние в междуличностните комуникации, сборник научни трудове, МВБУ, Ботевград.
- Гоцева, М. (2022). Комуникация в училищно управление, МВБУ, Ботевград.