

Препоръчителна литература по въпрос 8 от изпитната програма за конкурс за докторантура в УНСС по специалност „Световно стопанство и МИО“

Източник: Дънешка, А. (2016) Междукултурно общуване в международния бизнес, Издателски комплекс УНСС, (по въпрос 8 – Първа глава)

Забележка: Цялата книга „Междукултурно общуване в международния бизнес“, както и помагалото към нея „Култура и международен бизнес: учебно помагало по междукултурно общуване в международния бизнес“, са налични в Дигиталната библиотека на УНСС, <http://www.unwe.bg/library/bg/pages/2598/дигитална-библиотека.html> . Моля, въведете вид документ (книга), автор (Дънешка, Антоанета), заглавие (Междукултурно общуване в международния бизнес ИЛИ Култура и международен бизнес: учебно помагало по междукултурно общуване в международния бизнес) за пълен достъп до съдържанието на двете книги. В допълнение, налична е и книгата „Стратегии за навлизане на външни пазари: Япония“ (Дънешка, Антоанета).

ПЪРВА ГЛАВА

Що е култура и как международният бизнес използва това понятие?

Значимостта на отчитане на културната принадлежност е отдавна призната в теорията и практиката на международния бизнес. Културното формиране, както ограничава, така и създава възможности пред индивида. Културата ограничава индивида като блокира определени опции за действие. Културата обаче също така разкрива възможности пред индивида – например, като създава ред в неговото разбиране за социалния свят и за него самия, като изгражда неговата идентичност, цели и стремежи, като придава значимост на едни проблеми, а на други – не.

Все още отсъства една единствена възприета и утвърдена дефиниция за култура. Един от първите опити за научна дефиниция за култура е на Тълор от 1871г.:

„Култура, или цивилизация, разглеждана в нейния широк, етнографски смисъл, е това комплексно цяло, което включва знание, вярвания, изкуство, нрави, закони, обичаи, както и всякакви други способности и навици, придобити от човека като член на обществото” (Tylor, 1871).

С повече от век по-късно, в усилията си да предложат консенсусна научна дефиниция за култура, Kroeber и Kluckhohn събират 162 съществуващи дефиниции за култура (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Според Clanet основната трудност е в намирането на „златна” среда между прекалено тясна и прекалено широка дефиниция за култура. Тясната дефиниция за култура отъждествява културата с изкуство, с продукт на изкуството. Широките дефиниции представят културата като съвкупност от всички човешки дейности и продуктите от тях. Според Clanet, както и според други изследователи като Geertz, Hall, Hofstede, Javidan, House оптималната „златна” среда е когнитивната дефиниция, която поставя ударение върху създаването на разбирания.

„...исторически предавана схема от разбирания, които се реализират посредством символи; система от наследени схващания и представи, които намират израз посредством символи, с помощта на които хората комуникират, съхраняват и развиват своето знание *за* и нагласи *към* живота” (Geertz, 1973).

Hall (1976) определя културата като:

“начин на живот на хората, който се определя от научените поведенчески модели, от техните нагласи и отношения, както и от материалните блага, до които хората имат достъп”.

Според Hofstede културата е “умствено програмиране”, което отличава членовете на едно общество от членовете на друго общество. Хофстеде представя културата като съставена от няколко слоя (Фигура 1).

Фигура 1: Слоевете на културата



Източник: Hofstede (2001)

Трите повърхностни слоя – символи, герои, ритуали – Hofstede нарича “практики”. В резултат на развитието на технологиите, на глобализацията на медиите, икономическото развитие, практиките се поддават по-лесно на процесите на културна конвергенция. Ценностите са най-трудно податливи на промени – ето защо, те са в ядрото на културата.

GLOBE¹ (Глобално лидерство и ефективност на организационното поведение) дефинира културата като споделени мотиви, ценности, вярвания, идентичности, възприятия и разбираня за съществените събития. Тази споделеност е резултат от съвместния опит на членовете на групата. Мотивите, ценностите, вярванията, възприятията и разбиранята се предават от поколение на поколение от членовете на групата.

¹ GLOBE е международна, дългосрочна, многофазна и разнообразна като инструментариум изследователска програма, в която участват 170 изследователи, които набират данни от 17300 респонденти на средно мениджърско ниво от 951 организации в 58 държави (62 култури) (Javidan & House, 2001).

Според GLOBE културата е съвкупност от споделени ценности и вярвания. Вярванията са възприятията на хората за това как нещата трябва да бъдат правени в тяхната страна. Това са **заявените практики** в една култура. Ценностите са стремежите на хората относно начина, по който нещата трябва да бъдат правени. Това са **заявените предпочитани практики**. **За да се разбере една култура трябва да се знае какви са културните практики и какви са стремежите на хората.** Културите се формират с течение на времето, в процеса на приспособяване на обществата към тяхното обкръжение и на търсене на начини за управление на взаимоотношенията между членовете на обществото.

Aneas (2003) определя културата като „съвкупността от знания, ценности, емоционално наследство, поведение и артефакти, споделяни от една социална група, които правят възможна функционалната адаптация на групата към нейното обкръжение”.

Става ясно, че съществуват множество опити за дефиниране на термина култура. Въпреки това, както Gudykunst и Ting-Toomey (1988) посочват, „що се касае до формулирането на интердисциплинарна дефиниция, която да бъде приета в различни области на науката, все още не е постигнат консенсус”. Pedersen (1997) също илюстрира трудността в дефинирането на културата като, след широкообхватен литературен обзор, отбелязва: „ хората използват културата по същия начин, по който учените използват парадигмите ... за да организират и нормализират своята дейност ..., елементите на културата биват използвани, модифицирани и изоставени в зависимост от ползата им за организиране на действителността”.

Какво показва прочитът на цитираните по-горе традиционни, или още т.нар. функционалистични, възгледи за същността на културата?

- ❖ Културата може да бъде разбрана като **съвкупност от ценности и практики**. Ценностите се отнасят до това, което е желано и нежелано сред общността от хора. Ценностите се реализират посредством формални и неформални практики.
- ❖ Критериите за определяне на желано и нежелано се формират в продължение на дълъг период от време, в съответствие с опита на обществото при адаптиране към външните фактори и при разрешаване на вътрешни за обществото проблеми. Например, един от факторите Япония да е колективистична култура са тежките природо-климатични условия в страната. За успешното култивиране, отглеждане

и събиране на реколтата в едно оризище са необходими поне 20 души. Хората от някои общества и райони с тежки природо-климатични условия са разбрали, че тяхното оцеляване изисква взаимопомощ. Ако не си помагат един на друг, много малко от тях биха оцелели. С течение на времето това разбиране се превръща в неизменна част от тяхната култура, защото то им помага да оцеляват. Доколкото различните общества се сблъскват с различни предизвикателства в процеса на тяхното оцеляване, **колективното им обучение, под формата на култура**, може да се различава. Това е процес, който води до межкултурни различия.

- ❖ Разглеждана като съвкупност от параметри (ценности и практики), **културата отличава, в достатъчна степен, една група от хора от всички останали групи.** Фокусът е върху „**споделеността**” на културните индикатори сред членовете на групата. Неслучайно, много често в теорията и практиката на международния бизнес, терминът „култура” се употребява за обозначаване на **група от хора**, които споделят сходни възгледи и разбирания за света около тях. Тези разбирания се отнасят до националната идентичност, раса, религия, географско местоположение, междуличностни взаимоотношения и до множество други фактори (Kent & Taylor).
- ❖ Културата влияе върху начина на взаимодействие на хората с тяхното социално обкръжение – културата оказва влияние както върху конструирането, така и върху възприятието на обкръжението. Културата е инструмент, чрез който индивидът се свързва с околния свят; механизъм за разбиране на света.
- ❖ **Всяка култура се характеризира както с това, което е, така и с това, което не е** (Burke, 1973) спрямо нейните съседи, спрямо хората и управляващите, считани за герои и за „злодеи”. Несъзнателната идентификация е **вътрешноприсъща идентификация**, която хората чувстват като резултат от това, че са част от организация, група, кауза, дейност, както и **вътрешноприсъщата различност**, която хората чувстват към тези, които са част от конкурентни групи, каузи, дейности. Познавайки културните прототипи, герои, злодеи, обществени и политически лидери, участниците в международния бизнес са по-добре подготвени за постигане на успех в глобално и межкултурно обкръжение. Интересно е да се разгледат географските карти на

света, които се използват в различните държави. Много държави използват географски карти, които изобразяват тяхната част от света като заемаща централно място, около което се намират всички останали държави. Несъзнателната национална и географска идентификация съществува във всяка една държава. Разбирането за това как хората възприемат себе си по отношение на другите е определящо за постигане на успешни комуникации в международния бизнес.

- ❖ Макар изследователите в областта на межкултурните различия да разпознават различни равнища на културата – индивидуална, организационна, професионална, регионална, национална – основен обект на анализ в техните изследвания е националната култура, т.е. културата на общество, което споделя едно национално обкръжение.

- ❖ Въпреки че в литературата доминира допускането за стабилност на културата, и преди всичко на националните културни ценности, в теорията и практиката на международния бизнес все по-уверено навлизат възгледите за културната динамика. Процесите на глобализация са един от факторите, допринасящи за промените в националните култури. Изследване на Ralston et al (1999) сочи, че младите китайски мениджъри отдават различна от традиционната значимост на националните културни ценности. Leung et al (2005) заявяват, че “промените в културата са по-чести отколкото доскоро се е считало”.

Култура и межкултурно общуване

Откакто Hall (1959) заявява, че **културата е общуване и общуването е култура**, в литературата се установява силна традиция, различията между националните култури да се търсят *на основата на заявените разлики в начина на общуване*, на кодиране и декодиране на съобщенията в различните национални култури. Разбирането, че културата на едно общество определя или най-малко влияе върху процеса на общуване е широко застъпено в теорията и практиката на международния бизнес. Културата на едно общество се състои от общоприетите начини на мислене и от общоприетите значения на нещата, от ценностите, вярванията и нормите, които управляват **социалното взаимодействие между хората** (Geertz, 1973; Kluckhohn, 1954). Културата

формира основата на общуването между хората и определя системата на социално взаимодействие в обществото (Parsons, 1953). Културата формира начините, по които хората в едно общество възприемат, реагират и взаимодействат един с друг. От позициите на общуването, културата се състои от съвместен опит и споделени разбирания. Културата е начин за справяне с нееднозначността и несигурността (Samovar & Porter, 2001).

Култура и международен бизнес

Изследователите на международния бизнес отдавна се занимават с проблемите на индивида, който пресича културни граници и се озовава в чуждо културно обкръжение. Изследванията в областта на културната адаптация, културния шок, проблемите на експатриатите традиционно се основават на допускането за наличие на културно несъответствие между индивида и държавата-домакин. **Културното несъответствие** може да се определи като ситуация, при която системата от ценности и вярвания на индивида не съответства на общоприетата ценностна система в неговото текущо културно обкръжение. В по-голямата част от литературата преобладава тезата, че индивидът трябва да се приспособява и нагажда към чуждестранното културно обкръжение². Приема се, че културният неконформизъм оказва отрицателно влияние върху легитимността на индивида. **Легитимността** е приемането и одобрението от страна на обществото на действията на индивида, на средствата, които ползва за постигане на целите си, на неговия начин на работа (Kostova & Zaheer, 1999). Социално одобрение се постига преди всичко, когато индивидът се съобразява с установените норми, т.е. посредством изоморфизъм с обществото като цяло. От позициите на концепцията за социалните мрежи³, индивидът се възприема като легитимен в

² Следва да се подчертае, че се появяват публикации, които защитават тезата, че в определени случаи културното несъответствие може да облагодетелства индивида. Например, Roth, Kostova и Dakhli (2011) търсят отговори на въпроси като: По-успешни ли са индивидите, които следват културните норми в обществото от тези, които не ги следват? Съществуват ли ползи за индивидите, които са различни и които се отклоняват от културния профил на обществото? Обществата различават ли се помежду си по начина, по който санкционират различните или са еднакво прощаващи и толерантни към различията на хората?

³ За да представят разбирането си за културно несъответствие, Roth, Kostova и Dakhli (2011) ползват феномена социални мрежи като опосредстване връзката 'индивид – културно обкръжение'. Според Roth, Kostova и Dakhli (2011) ефективността на индивида е силно повлияна от социалните мрежи, в които той участва. Моделите на социални мрежи, от своя страна, се формират под въздействието на културния фактор. Тримата изследователи приемат, че културното несъответствие е функция на разминаването между моделите на социални мрежи, които индивидът създава и в които участва, и преобладаващият модел на общуване в обществото-домакин. Влиянието на културния фактор е комплексно – то се изразява както на равнище индивид, така и на равнище общество.

обществото, когато ползва утвърдените в това общество начини на социално взаимодействие. Очакванията са, че хората ще следват тези начини на социално взаимодействие тъй като те отразяват нормите за общуване в обществото. Легитимността е необходимо условие, с което индивидът следва да се съобрази, за да му бъде позволено да работи в обществото. Индивидите, възприемани като нелегитимни е вероятно да бъдат критикувани, санкционирани и дори препятствани да участват в различни социални групи.

Влиянието на културния фактор при работа в международно обкръжение се определя и от конкретния контекст на бизнеса. Една от възможностите е международните бизнес операции да се осъществяват на националната територия на един от партньорите. В този случай, макар и местният партньор да се натъква на трудности при разбиране на поведението на чуждия партньор, първият разполага с предимството по-добре да познава особеностите на работното обкръжение, включително как местната култура и институции могат да влияят върху бизнеса. Според Barkema et al (1997), местният партньор е изправен пред задачата да отчете и да се култивира само към спецификите на културата на поведение на чуждестранния партньор, докато спецификите на местното обкръжение са познати за него (“a single-layer acculturation task”). Чуждестранният партньор обаче е изправен пред задачата да се култивира към два културни пласта – поведението на партньора и спецификите на местното обкръжение (“double-layered acculturation”). При равни други условия, чуждестранният партньор е в по-голяма зависимост от местния партньор.

Друга възможност е международните бизнес операции да се осъществяват на чуждестранна територия за всички партньори. В този случай е възможно макар и да оперира в чуждестранно обкръжение, културната дистанция за някой от партньорите да е по-къса, поради сходства между неговата култура и културата на държавата домакин.

Култура и межкултурни различия. Измерения на националните култури.

Ако културите се разглеждат като схеми от разбирания, тогава начините, по които се създават и предават тези разбирания следва да показват различия в отделните култури. Действително, изследванията в областта на културната антропология и на сравнителната

културна психология показват съществуването на межкултурни различия в различни области на човешкия живот. Например:

- Межкултурни различия в **когнитивните функции** като запаметяване, класифициране, изчисляване (например, Rogoff, 1993; Cole, 2005), както и по отношение на възприятието и използването на времето и пространството (например, Hall).
- **Правилата на общуване** също се различават съществено в различните култури. Начините на общуване може да се различават по отношение на: правилата за благоприличие и вежливост, ролята на контекстуалната комуникация (висококонтекстуални и нискоконтекстуални култури), логиката на разбиране и други. Невербалната и паравербалната комуникация също показват различия в отделните култури: използването и интерпретацията на жестове, мимики, на физически контакт, на контакт с очите, на пространството, на силата на гласа и интонацията, на прекъсването, на тишината (Lustig et al, 2006).
- Неразривно свързани с правилата на общуване, **правилата, по които хората са свързани един с друг в обществото** са също една от променливите на културата. Едно от най-често цитираните различия е противопоставянето на колективистичния срещу индивидуалистичния модел на свързаност между членовете на обществото, респективно, култури, които ценят взаимозависимостта между хората и култури, които ценят автономията на индивида. Други фактори, които влияят върху социалната свързаност между хората са правилата за запазване на достойнството, ролята на йерархията в обществото, устойчивостта на социалната организация (класова система, разделение на ролите и други).
- **Мирогледът и ценностната система** също може да се различават по множество измерения, например ролята на трансцендентните вявания.

За участниците в системата на международния бизнес е важно да разбират как тези различия се проявяват в зоните на контакт между културите, т.е. при межкултурното общуване.

Широко разпространен подход за изследване на националните културни различия е подходът, който се основава на идентифициране и измерване на измерения на националната култура. Измеренията на националната култура са квантифицирани

културни характеристики. Това са аспекти на националната култура, които отличават едно общество от всички останали и имат важни последствия за управлението на международния бизнес. На абстрактно-теоретично ниво може да се каже, че нагласите, поведението, начинът на живот на членовете на едно общество се отразяват в измеренията на националната култура на това общество. Както няма стандартна дефиниция за култура, така и отсъства универсална система от измерения на културата. Съществуват много начини, по които културите могат да бъдат различни.

Сред този тип изследвания, измеренията на националните култури, изведени от Hofstede (1980) са най-често цитираните в литературата и ползвани в практиката. Първоначално Hofstede извежда четири измерения на националните култури: (1) властово разстояние, (2) индивидуализъм и колективизъм, (3) избягване на несигурността, (4) мъжественост и женственост, като по-късно прибавя и пето измерение (5) ориентация към времето. Познати са и изследвания на други автори, които също изваждат измерения на националните култури – като се започне от Kluckhohn и Strodtbeck (1961), премине се през Trompenaars (1993), Schwartz (2006) и се достигне до най-новия изследователски проект в областта на межкултурните различия GLOBE (House et al, 2004). Някои от измеренията на националните култури показват **висока степен на стабилност** в различните изследвания. Например, властовото разстояние и индивидуализмът/колективизмът се извеждат като значими измерения на националните култури в голям брой изследвания на межкултурните различия.

В межкултурните изследвания, **властовото разстояние** характеризира степента, в която хората в едно общество приемат неравното разпределение на властта и привилегиите помежду им (Hofstede, 1980). В култури с висок индекс на властово разстояние, йерархията е основен компонент на социалната организация, на взаимоотношенията между хората, и на психиката на индивида. От по-нисшестоящите и по-младите се очаква да демонстрират скромност, учтивост и уважение към по-висшестоящите и по-възрастните. Откритата проява на несъгласие и конфронтация е неприемлива.

Степента на **индивидуализъм, съответно колективизъм** на едно общество е друга широко изследвана характеристика на националните култури. Kagitcibasi отчита, че диалектичката връзка между индивид и група отдавна представлява интерес за социалните науки при изучаване на човешката природа и на взаимоотношенията между

хората. Колективистичните общества отдават първостепенно значение на принадлежността към групата; характеризират със силни семейни връзки в рамките на разширени семейства. Колективистичните култури ценят послушанието, конформизма, учтивостта, демонстрацията на хармония във взаимоотношенията с околните. За разлика от тях, индивидуалистичните общества ценят поемането на инициатива, самостоятелността, независимостта, индивидуалните постижения и вярата в собствените сили на индивида. Индивидуалистичните общества са организирани основно около индивида и ядровото семейство.

Друго измерение на националните култури, което показва стабилност в изследванията е **отношението към риска**. Bontempo et al (1997) считат, че националните култури се различават по значението, което отдават на „страха от провал“, от една страна, и на „желанието за постигане на успех“, от друга страна. В тяхното изследване, Bontempo et al (1997) откриват по-силно присъствие на „страха от провал“ сред азиатските култури, в сравнение със западните култури. Hofstede (1980) извежда измерението „избягване на несигурността“, което описва различната степен на толерантност към несигурността в различните национални култури. Тези изследвания дават основания да се очакват систематични различия във възприятието на риска в различните национални култури.

Друга характеристика, която често присъства в изследванията на межкултурните различия е различното **отношение към времето** в отделните национални култури. Макар че интерпретациите на това измерение се различават при различните автори.

Изследванията върху измеренията на националните култури, в повечето от случаите, се фокусират върху *възприятията* на респондентите относно *ценностите* в тяхното общество, както и върху *практики*, които не са пряко наблюдавани от изследователите, а *преразказани* от респондентите. Неслучайно, в практиката понякога се проявява феномена **„парадокс на ценностите“**, при който поведението на хората е противоположно на това, което се очаква въз основа на общоприетото разбиране за тяхната култура (de Mooij, 1998). Според de Mooij парадоксът на ценностите се дължи на разминаването между *желателно поведение* (това, което се приема като норма в обществото) и *желано поведение* (това, което хората действително желаят за себе си). Това разбиране за желателно и желано поведение кореспондира с концепцията на House et al (2004) за културата като това, което „трябва да бъде“ (т.е. ценностите), а не „това, което е“ (т.е. практиките). Измеренията на националните култури на Hofstede също

представят какво и как обществото очаква от своите членове да вярват и да се държат – желателното; това, което трябва да бъде; ценностите. Някои изследователи считат, че несъответствието между желано и желателно е вероятно да бъде по-голямо в общества, които преминават през драстични икономически и политически промени (Moon & Chan, 2005; Shao et al, 1999).

„Парадоксът на ценностите” кореспондира и с т.нар. „**модел на махалото**”, предложен от Vakacsi (1999). Като анализира релацията ‘културни ценности – културни практики’, Vakacsi установява, че за някои културни променливи е налице значителна отрицателна корелация между ценности и практики. Интересна характеристика на „махалото” е, че когато практиките в една държава са разположени силно в единия край на скалата, ценностите се намират на противоположния ѝ край. Т.е. наблюдава се голяма амплитуда на люлеене на махалото. Амплитудата е значително по-малка за държави с умерени стойности на културните измерения (т.е. стойности, които са близки до средните за света), т.е. практиките и ценностите са сравнително близо разположени едни до други. Проектът GLOBE установява, че размахът на махалото, за културните променливи, които следват „модела на махалото”, е най-голям за държавите от източноевропейския клъстер. Такава променлива за източноевропейския клъстер е, например, избягването на несигурността. По отношение на практиките, GLOBE констатира много слабо избягване на несигурността, докато ценностите показват силно избягване на несигурността. Другите клъстери, които показват такава характеристика – широк размах на махалото – са двата латински клъстера – Латинска Европа и Латинска Америка. За някои културни променливи, в сила е „**моделът на взаимодопълването**”, при който между културните ценности и културните практики е налице силна положителна корелация.

Култура и културна дистанция

Един основен феномен на изследване в областта на международния бизнес е т.нар. *liability of foreignness*. *Liability of foreignness* е термин, който описва допълнителните трудности, които една фирма следва да преодолее, за да работи на чуждестранен пазар, в сравнение с местните за чуждия пазар икономически агенти. Една от основните причини за възникването на допълнителни разходи за чуждата фирма е културната дистанция. Културната дистанция между две държави отразява съществуващите различия в ценностите, нормите и правилата на поведение между тях (Shenkar, 2001). Освен термина ‘културна дистанция’, в литературата се срещат и други сходни термини

като ‘психична дистанция’(Johanson & Vahlne, 1977) и ‘институционална дистанция’ (Kostova, 1999). Някои автори ползват тези термини като взаимозаменяеми, други акцентират върху различията между тях.

Beckerman (1956) изковава термина ‘психична дистанция’, в опита си да обясни “неочакваното” движение на търговските потоци между европейските държави. Тезата на Beckerman е, че фокусът на ‘теорията за локализацията’ върху минимизиране на транспортните разходи не може да обясни реалното движение на търговските потоци между европейските държави. Въпреки че Beckerman въвежда термина, той няма съществен принос за изясняване на същността на понятието. Първата формална дефиниция за ‘психична дистанция’ е дадена от Johanson и Wiedersheim-Paul (1975) от Упсалското бизнес училище:

“факторите, които не позволяват или препятстват потока на информация между фирмата и пазара. Примери за такива фактори са различията в езика, културата, политическата система, образователното равнище, равнище на икономическо развитие и т.н.”

Изследователите от Упсалското бизнес училище първоначално ползват концепцията ‘психична дистанция’, за да обяснят избора на задгранични пазари за осъществяване на експортни операции и на преки чуждестранни инвестиции.

От възникването на термина, теоретици и практики на международния бизнес предлагат разнообразие от дефиниции на феномена ‘психична дистанция’, в които се обръща внимание на разликите между “възприятия” и “реални” различия между факторите, между “разстояние” и “различие”. Някои автори разглеждат културната дистанция като термин с по-тясно значение и считат, че е необходимо реабилитиране на понятието ‘психична дистанция’, което освен традиционните измерения на националните култури, включва и други фактори (Harzing, 2003). Други автори, например Sousa и Bradley (2006) считат, че психичната дистанция съществува на ниво индивид, а културната дистанция следва да бъде разбрана на равнище държава. Независимо от различните наименования и различията в интерпретацията на концепцията, всички те включват някои общи положения:

- (1) концепцията е многоизмерна;
- (2) чуждестранната фирма се натъква на трудности и бариери, на допълнителни разходи при навлизането на нов задграничен пазар;

(3) културната/психичната дистанция влияе върху ефективността на процеса на общуване между чуждестранните партньори.

Т.е. културната/психичната дистанция е източник на комуникационни проблеми, което от своя страна увеличава разходите и рисковете при участие в международния бизнес. При равни други условия би могло да се очаква по-ниска ефективност при осъществяване на международни бизнес операции на пазари, които са по-отдалечени един от друг – културно, географски, административно, икономически отдалечени. В същото време, някои автори (Evans & Mavondo, 2002; O'Grady & Lane, 1996) считат, че късата психична/културна дистанция може да доведе до самоувереност, която също влияе неблагоприятно върху ефективността на бизнеса.

Друга разпространена теза в литературата обръща внимание на необходимостта от предварителна подготовка относно особеностите на чуждестранната култура при работа в чуждестранно бизнес обкръжение. Предварителната подготовка по межкултурно общуване може да помогне за разбирането на поведението на икономическите агенти и на институциите в държавата-домакин. Въпреки това, придобиването на цялото межкултурно знание предварително е почти невъзможно. Межкултурното знание съдържа съществен „мълчалив” компонент, който може да се придобие само постепенно, обикновено като резултат от опита (Johanson & Vahlne, 1977; O'Grady & Lane, 1996; Yamin & Sinkovics, 2006).

За ролята на културата в процеса на общуване в международния бизнес

На двата полюса на континуума на влиянието на фактора култура върху процеса на общуване в международен контекст са разположени универсалистите, от една страна, и партикуларистите, от друга страна. **Универсалистите** отричат всякакви прояви *на* и последствия *от* културни различия. Разбирането на универсалистите е, че не трябва да се разсъждава от позициите на културните различия. Ние всички сме хора и това трябва да е отношението към всеки един около нас. В своя най-наивен прочит, тезата на универсалистите се основава на страха, че признавайки културните различия, ние застрашаваме правото на индивида да принадлежи към човечеството като цяло, т.е. нарушава се равенството между хората.

В значителна степен, тезите на универсалистите са реакция на противоположната позиция: **културният партикуларизъм** – разбирането, че всяка култура се

характеризира със свои уникални особености. В крайната си форма, партикуларизмът обяснява спецификите в поведението на индивида изцяло с влиянието на културата, докато влиянието на личностните и ситуационните фактори не се взема предвид – това често води до атрибутивни грешки. При партикуларистичната перспектива, съществува риска от „есенциализиране” на културата, т.е. извеждане на културата в основен и дори единствен фактор на влияние върху процеса на общуване. Културата се представя като статична и затворена, извежда се категорична релация ‘културни схеми – културни групи’, пренебрегва се присъщото разнообразие на една култура и отвореността ѝ към влияния от други култури. Допълнителна опасност е „етничеизирането” или „културизирането” на проблеми, произтичащи от икономически, политически, социални и други фактори. Това, от своя страна, отвлича вниманието от истинския източник на проблема и би могло да доведе до затвърждаване на стереотипи.

Как международният бизнес да балансира между универсализма и партикуларизма?

На първо място, необходимо е отделяне на моралния дискурс („как трябва да възприемаме околните?”) от въпроса съществуват или не межкултурни различия. Общуването в международния бизнес следва да се основава на ясна, научна и текущо осъвременявана визия за обхвата на межкултурните различия. В тези свои усилия, международният бизнес ползва постиженията в науки като културната антропология и сравнителната културна психология.

На второ място, необходима е денатурализация /разкъсване/ на връзката между културни схеми и културни групи. По този начин, теорията и практиката ще се фокусират върху конкретни културни феномени (например, начин на мислене), а не върху определени групи от хора (например, „как мислят французите”). Връзката между културните схеми и културните групи е статистическа тенденция, т.е. не е налице пълна корелация. Нито една културна схема не е вродена, или вътрешноприсъща за която и да е група, или за който и да е индивид, роден като член на тази група. Процесите на социализация протичат в постоянно променящ се социален контекст, който е податлив на нови културни влияния, персонални интерпретации и ре-интерпретации.

На трето място, по своята същност ‘межкултурното общуване’ не се различава от ‘вътрешнокултурното общуване’. В действителност, това са двата края на един континуум, който варира според културната дистанция на участниците в общуването.

Все по-малко вероятно е „културният багаж“ на двама души да е напълно идентичен – всеки индивид е бил изложен на различни културни влияния. Същественото обаче е да се разбере как факторът култура оказва влияние върху общуването.

Критики към функционалистичната перспектива

Участниците в международния бизнес трябва да се съобразяват с два деликатни момента при изграждане на разбирането си за култура: (1) **сложността и многовариантността на задграничния контекст** и (2) **изкушението да се преувеличава ролята на културата** (Hunsinger, 2011). Действително, задграничното обкръжение е многофакторно и многоаспектно определено. Също така, макар културата да е съществен фактор от международното бизнес обкръжение⁴, неговата роля понякога е преувеличавана в теориите за межкултурно общуване. Традиционните теоретични системи, използвани за целите на межкултурното общуване в международния бизнес имат безспорен принос за обяснение на редица от културните различия. В същото време, Hunsinger (2011) посочва, че измеренията на националните култури на Hofstede, например, рисуват субективни феномени, каквито са индивидуалните и колективни очаквания, като прекалено абстрактни, независими от контекста и „сковани“.

От началото на второто десетилетие на XXI век, се наблюдават все повече критики към теоретичните модели за култура, чиито основен резултат е класифицирането на хората в „културни групи“. Все по-очевидна става необходимостта от изследване на **динамичните процеси**, посредством които социалните, институционални, технологични, икономически и политически сили във всеки един момент „създават понятни значения, включват се в съединенията на културата – полето на културните практики – които формират разбиранията и възприятията на хората за света, при техните ежедневни социални преценки“ (Hall, 1989).

Моделите за култура, основани на функционалистичните допускания относно „видовете хора“ (Hacking, 2006) имат определена утилитарна стойност – те се явяват ранен инструмент за отваряне на „това, което иначе би било черна кутия за културния фактор“ (Williamson, 2002). Недостатъците на тези модели обаче не бива да бъдат омаловажавани.

⁴ „... културата наистина оказва влияние“ (Ess & Sudweeks, 2012, p.xiii)

На първо място, един от недостатъците е допускането, че културата е „национален” феномен – разбиране, което се осланя на недалечната история и на „приумиците” на съвременната политическа държава и което не отчита културното разнообразие в рамките на политическата държава, както и националните култури, които се разпростират в няколко политически държави.

При функционалистичната перспектива, отделните национални „култури” се представят като **сплотени и хомогенни** единици, поради което проблемите в общуването се обясняват именно като резултат от межкултурни различия. Отъждествявайки културата със статични умствени кодове, функционалистичната перспектива не отчита динамиката на обществения живот, като и многопластовите „културни” възгледи на индивидуалните участници в процеса на общуване. Главната критика към функционалистичната перспектива е, че тя води до изграждане на национални културни стереотипи като пренебрегва различията на равнище индивид, както и ситуационните променливи, характерни за конкретната межкултурна среща. С други думи, в анализите, изготвени от позициите на функционалистичната перспектива, индивидуалните участници в межкултурното общуване се явяват представители на своята национална култура и по този начин спират да бъдат индивиди сами по себе си. Говорейки за „една култура” – националната - обаче може да бъде подвеждащо. Хората се идентифицират с множество култури (съ-култури) едновременно, като при това не всеки от членовете на определена култура споделя всички разбирания на културата, към която принадлежи (Martin & Nakayama, 1999).

Изобщо, в най-новите изследвания на културния фактор се наблюдава тенденция на търсене на *комбинираното влияние на културата на равнище общество и на равнище индивид*. Въпреки разнообразието от дефиниции за култура, традиционно изследователите разглеждат културата като комплекс от характеристики – ценности, вярвания, правила, категории, значения, които се споделят от определена група хора. Тези характеристики биват интернализирани от индивидите и влияят върху реакциите им спрямо различни стимули от обкръжението. *Степента на интернализация обаче варира спрямо индивида*. Независимо, че за една културна група е характерна една централна тенденция в техните ценности, вярвания, правила на поведение, това не означава, че индивидите, принадлежащи към тази група, непременно ще следват тази тенденция. Може да се наблюдава **вътрешногрупова вариация** – тогава, когато ценностите, вярванията, поведението на индивидите се отклоняват в различна степен от

централната тенденция на културата на групата. Ето защо, все по-голям брой изследователи считат, че за да се разбере по-пълно влиянието на фактора култура, следва да изследваме както групата, така и индивида. Например, според Magnusson et al (2008) бъдещите изследователи следва да отчитат както националното равнище, така и индивидуалното равнище при изследване на концепцията за култура. Chapman et al (2008) подчертават „сложното взаимодействие между общество и индивид”. Т.е. в съвременната литература в областта на межкултурното общуване е налице едно засилено внимание към необходимостта от по-задълбочено – многопластово, контекстуално обусловено и нюансирано – боравене с концепцията за култура.

На второ място, друг недостатък на функционалистичните модели е тяхната **статична и основополагаща природа**. Те водят до класифициране на хората по видове и могат да подведат по-слабо бдителните читатели да възприемат хората като „културни глупаци” с унифицирани културни атрибути, които не действат съобразно собствената си воля. Привържениците на тази теза считат, че традиционните измерения, които се ползват за класифициране на националните култури, се основават на разбирането за културата като статични умствени кодове и ценности.

Според Shenkar (2001) често ползваната концепция за културна дистанция прикрива разнообразието от фактори на местното обкръжение и на обкръжението в страната-домакин, както и погрешно приема фирмата и обкръжението като взаимозаменяеми (Shenkar et al, 2008). Макар метафората за културна дистанция да популяризира националната култура като обект на изследване, някои изследователи считат, че разпространението на концепцията за културна дистанция е довело изучаването на фактора национална култура до методологична и теоретична стагнация. В традиционните изследвания се утвърждава допускането, че националната културна идентичност остава нещо самостоятелно, независимо и ясно обособено по време на целия процес на взаимодействие между хората с различна национална принадлежност. Националните култури се разглеждат като самостоятелни единици, рисуващи една картина на „билярдни топки” на културите по света (Wolf, 1982). Статичното и неотчитащо контекста разбиране за култура е слабо приложимо при анализа на реалните межкултурни срещи – особено в областта на международния бизнес, където динамичната и сложна мозайка на международното обкръжение изисква мултидисциплинарен изследователски подход. Една от областите на международния бизнес, за която статичният и отделен от контекста възглед за културата е особено

вреден е межкултурното общуване – като процес на взаимодействие, общуването предизвиква промени във възприятията на участниците (Yoshikawa, 1987).

На трето място, недостатък на функционалистичните модели за култура е, че те са **редукционистични и детерминистични**. Генетиците биха казали „получавате това, за което селектирате” (Shuman & Silhavy, 2003), т.е. ако създадем условия за тестване на очаквани различия, тези различия ще са единствените, които ще забележим. Ако една межкултурна ситуация бъде определена единствено от гледна точка на „културните” характеристики на участниците в нея, много е вероятно всяко недоразумение в общуването да бъде идентифицирано и обяснено от позициите на межкултурните различия.

Критиките са насочени към отделянето на феномена национална култура от цялостния контекст, за който националната култура е един от неговите компоненти. Статичният възглед за културата не отчита как социалният, икономически, политически и организационен контекст, както и отношенията на власт и подчинение, влияят върху формиране ролята на фактора култура в международния бизнес.

Предоверяването на функционалистичните разбирания за култура ни подвежда да идентифицираме и изучаваме само **малък брой културни измерения** и ни прави слепи за **многообразието от културни и не-културни условия**, които влияят върху ценностите и поведението на хората на определени места и в определени моменти. В етап, през който все по-ясно разбираме, че обществата могат да бъдат най-добре осмислени като динамични формации от конкуриращи се истини, а не просто като митични обединения (Hall в Grossberg, 1996), слабостите на функционалистичната перспектива за култура стават все по-ясно видими.

Подобни „затворени парадигми” (Hall в Grossberg, 1996) може да изкушават заради лекотата на тяхното приложение и тяхното съществуване като обективни инструменти. По дефиниция обаче, те са трудно приложими за интерпретиране на нови феномени – феномени, които възникват от непрестанно еволюиращите „нови условия”. Тези теории и модели дават отговори, които са предварително известни (Hall в Grossberg, 1996). Нарастналият интерес към социалната и културна „промяна” изисква нови теоретични подходи, които адекватно да опишат, обяснят и да отчетат новопоявяващите се социокултурни условия и практики.

На четвърто място, недостатък на функционалистичните разбирания за култура е неотчитането, в достатъчна степен, на съвременните постижения в антропологията. Някои автори критикуват изследователите на межкултурните различия за това, че макар последните да признават антропологията като основен компонент на теоретичната база на межкултурната проблематика, те не ползват нейните съвременни постижения. Възгледът за културата като състояща се от абстрактни ценности и кодове е прекалено опростен. Културата е динамично вплетена в практиката и в конкретния контекст.

Jack et al (2008) считат, че межкултурните изследвания са заседнали във функционалистичната парадигма. Въпреки аргументите в полза на един по-интердисциплинарен изследователски подход, функционалистичното мислене все още доминира в областта. Функционалистичната перспектива се основава на разбирането за култура като нещо обособено и стабилно, което може да бъде идентифицирано и обобщено. Статичното и детерминистично разбиране за култура се основава на развитието на американската културна антропология до 50-те години на XX век. Съвременното развитие на антропологията обаче възприема различен възглед за културата (Kapferer, 1982; Friedman, 2002, 1999; Sahlins, 1999; Ortener, 2006).

Статичното и откъснато от контекста разбиране за културата се свързва с името на Franz Boas (1858-1943) – основоположникът на американската културна антропология. Като емигрант от Германия, Boas внася идеите за *културния партикуларизъм* от немската философия в американската културна антропология. Boas доразвива неокантианската концепция за културата като състояща се от културно обусловени принципи за класификация, които намират отражение в категориите на езика. Тази линия на когнитивен релативизъм е доразвита от последователите на Boas. Един от тях – Edward Sapir, в сътрудничество с химика Benjamin Whorf, формулират т.нар. **хипотеза на Sapir – Whorf** (Whorf, 1956). Според Sapir и Whorf граматиката на културата и езика определят възприятието. Посредством изучаването на езика става възможно да се разберат културно-обусловените възприятия на хората за света около тях.

Възгледите на Boas имат силно влияние и върху Edward Hall (1966) – един от най-влиятелните антрополози в областта на управлението на межкултурните различия. Възприятията и поведението на хората, намиращи израз в начина на използване на времето, пространството и комуникациите, се разглеждат като изпълнение на мълчаливите закони на културата. Това, от своя страна, предполага, че „всички хора са

заложници на езика, който говорят” (Hall, 1966). Ето защо, релацията култура – общуване, която е в основата на изследванията на Hall, на Hofstede и на болшинството от изследователите в областта на межкултурните различия, се определя като културен детерминизъм. Според критиците на културния детерминизъм, хофстедианската хватка върху межкултурната проблематика се основава на разбиране за културата, което антропологията изоставя още през 60-те години на XX век. През 60-те – 70-те години на XX век, културата започва да се разглежда като практически-ориентирана логика в САЩ (Wolf, 1974); като продукт на генеративни социални процеси в скандинавските страни (Barth, 1966, 1987); в британската антропология, Gluckman (1955) възприема динамиката на конфликта и властовите борби като основа на обществения ред. Изучаването на структурата на феномена култура се допълва от фокуса върху неговото реализиране в социалната практика. Т.е. през 60-те и 70-те години на XX век антропологията в Европа и САЩ променя концепцията си за култура. Разбирането за култура като схеми и кодове, без да се отчита кой ги използва и контекста на тяхното приложение, отстъпва място на социално- и контекстуално-обусловеното разбиране за култура.

Промяна на парадигмата: от културата-като-код към културата-в-контекст

В светлината на този практически уклон в разбирането за култура, Wolf (1974) критикува функционалистичния подход заради отделянето на оценката от контекста на оценяването, както и заради незачитането на влиянието на социалната реалност върху процеса на практикуване на културните ценности. Според новото течение от изследователи, възгледът за културата-като-код бива подкопан от по-съвременните изследвания в антропологията и следва да отстъпи място на **разбирането за културата-в-контекст**. Тази по-нова концепция подчертава многоизмерността на културата и нейната чувствителност към конкретния контекст.

Sackmann и Philips (2004) считат, че е необходимо разширяване на разбирането за влиянието на културата отвъд бикултурното обкръжение. Межкултурната перспектива следва да отстъпи място на многокултурната перспектива, която отчита по-добре динамиката и сложността на бизнес обкръжението. Съгласно многокултурната перспектива, културните влияния съществуват на няколко нива и се проявяват в различни комбинации, т.е. влиянието на културния фактор не трябва да бъде свеждано само до влиянието на националната култура. Факторът национална култура се преплита с други различия – социални, професионални, различия в статуса и във възможностите

за влияние. Нещо повече, изследванията сочат, че когато националната култура си взаимодейства с други разновидности на културата, значението на фактора национална култура може да отслабне (Friedman, 1994).

В тази връзка, Sarangi подчертава многофакторната обусловеност на идентичността на всеки участник в процеса на межкултурно общуване. Наред с межкултурните различия, межкултурният анализ трябва да отчита зависимостите между социалните и институционалните роли на участниците. Проблемите в общуването може да се дължат както на межкултурната характеристика на една среща, така и на, например, лингвистичната и ситуационната асиметрия между участниците в нея. Макар, от определен аналитичен ъгъл, проблемите на общуването да могат да се определят като межкултурни, много от трудностите в общуването не могат да се обяснят изцяло посредством принципа на межкултурните различия. Ситуационният прочит на една межкултурна среща може да обхване по-добре сложността - например, институционалната сложност – на процеса на межкултурно общуване.

В литературата се срещат и някои по-крайни възгледи относно фактора култура. Например, във влиятелната публикация „Културата на писане”, редактирана от Marcus и Fischer (1986), някои изследователи изразяват критика срещу приписването на култура на „другия”. Това според тях предполага приемането на културен холизъм и хомогенизация на хората. Abu-Lughod (1991) дори подкрепя тезата „да се пише срещу културата” и да се отрече напълно концепцията за култура. Тези и други изследователи се обявяват срещу практиката на рисуване на културни портрети, които според тях се основават на политическия акт на различаване и разделяне на хората. Някои от тези критично настроени изследователи поставят под въпрос обективността на изследователя. Marcus и Fischer (1986) обозначават съмнението в безпристрастността на изследователя като „криза на представителството”.

Друга група автори с по-крайни възгледи за същността на феномена култура се опитват в по-голяма степен да обхванат властовия компонент на основите на феномена култура. Културната идентичност и културните категории се създават и поддържат от властта и влиянието (Prasad, 2003; Westwood, 2006; Vaara et al, 2005).

Ограничеността на функционалистичното разбиране за култура произтича от свеждането на сложни социални реалности до абстрактни културни характеристики. Според привържениците на концепцията за културата-в-

контекст влиянието на фактора култура може да се разбере само когато културната идентичност и културните категории се анализират в тяхната взаимозависимост с други фактори – икономически, социални и властови. Респективно, как хората придават културна оценка на своите действия и на действията на околните зависи от социалните, икономическите и властовите отношения, в които те се намират. **Нещо повече, културата носи със себе си възможността за постоянна промяна – когато хората придобиват нов опит и при срещите им с други ценности.**

Разбирането за култура като група от хора с общи вярвания и ценностна система все по-често започва да се определя като мит. Това разбиране подвеждащо представя културите като „идейно обусловени острови”. Частично подбуждано и от критиките на социологията, на настоящия етап се усеща чувство на смут сред някои съвременни антрополози, когато се зададе въпроса „какво е културата?”, както и свързания с него проблем „има ли културата реална аналитична роля и как да разпознаем съществуването и границите на отделните култури?” (Drummond, 1986). Clifford и Marcus (1986), например, изтъкват, че „културата” не може да бъде представена като „обособено тяло от символи и значения, които да могат да бъдат ясно и недвусмислено интерпретирани”⁵. Налице е критика към традиционния за антропологията фокус върху културната кохерентност за сметка на различията и противоречията в рамките на едно общество. Необходимо е преосмисляне на разбирането за култура. Thornton (1988), който също отхвърля идеята за фиксирано наследство от споделени разбирания, предлага вместо да задаваме въпроса „какво е култура?”, да питаме „какво прави културата?”. „Част от проблема, който препятства нашите усилия да разберем културата е желанието ни да я дефинираме, да кажем ясно какво е тя. Да дефинираме нещо означава да изясним неговото значение достатъчно ясно, така че сходните неща да могат да бъдат ясно разграничени от него”. Street (1993) отива още по-далеч като разглежда „културата” като „глагол” и изтъква как хората ѝ придават различно значение: „Действително, терминът „култура”... променя своето значение и обслужва различни, често

⁵ Gramsci (1981) обръща внимание на опасността от възприемане на културата като „памет”: „Трябва да преодолеем навика да възприемаме културата като енциклопедично знание, а хората като празни „контейнери”, предназначени да бъдат попълнени с данни и с множество несвързани помежду си факти, които от своя страна трябва да бъдат сортирани в мозъка на човек, подобно на колоните в речниците, което да позволява на техния собственик да реагира на разнообразните сигнали от заобикалящия го свят”.

конкуриращи се, цели. **Културата е активен процес на създаване на значение и „борба” за налагане на дефиниции**, включително за нейната собствена дефиниция”.

Навлизането на разбирането за културата-в-контекст поставя нови изисквания пред обучението по междукултурна компетентност. Традиционният подход към междукултурното обучение се изразява в предоставяне на информация за страната-домакин и запознаване на обучаваните с измеренията на националните култури (Hofstede, 2001; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997; Javidan & House, 2001). Съгласно концепцията за културата-в-контекст обаче познаването на фиксираните измерения на културата-домакин, макар и полезно е недостатъчно за постигане на междуличностна и професионална ефективност на индивида. Обучението по междукултурна компетентност трябва да подчертава значението на откритостта, вътрешната мотивация, гъвкавостта, търпението, които са необходими за постигане на културна интелигентност. *Т.е. съгласно идеите за културата-в-контекст, по-важно за международниците е да се научат да интегрират информация от разнообразни източници, да се оглеждат за различни сигнали от обкръжението и разумно да отлагат оценката си за произтичащото в чуждестранното обкръжение, отколкото да запаметят списък с фиксирани добри практики на поведение.*

Комуникациите в международния бизнес са все още в плен на функционалистичната парадигма в разбирането за култура. Необходимо е нейното преосмисляне: не отхвърляне, а разумно използване при съобразяване с критиките към нея и съчетаване с парадигмата за културата-в-контекст.

Използвана литература:

Боева, Б., 2004, Международен мениджмънт, София, УИ Стопанство

Василева, А., 2002, Комуникации в международния бизнес, София, Консулт

Стойчев, Ив., Василева, А., Андонов, Б., 2006, Делово общуване и преговори в международния бизнес, София, Нова звезда

Asante, M.K., W.B.Gudykunst (Eds.), 1989, Handbook of international and intercultural communication, London: Sage

Brislin, R., 1981, Cross-cultural encounters, NY: Pergamon

Burke, K., 1973, The rhetorical situation, In Thayler,L., (Ed.), Coomunication: ethical and moral issues, Gordon&Breach, 263-275

Casmir, F.L., 1978, A multicultural perspective on human communication, In F.Casmir (Ed.), Intercultural and international communication, University Press of America, 241-257

Casmir, F.L., 1993, Third-culture building: a paradigm shift for international and intercultural communication, Communication Yearbook, 16, 407-428

Clifford, J., G.E.Marcus, 1986, Writing culture, Berkley: University of California Press

Deardorff, D.K., Jones, E., 2012, Intercultural competence: an emerging focus in international higher education, In D.K. Deardorff, H. de Wit, J.D.Heyl, T.Adams (Eds.), The SAGE handbook of international higher education, 283-304

Drummond, L., 1986, Are there cultures to communicate across? An appraisal of the 'culture' concept from the perspective of anthropological semiotics, In Simon P.X. Battestini (Eds.), Georgetown University Press, 215-225

Ess, C., Sudweeks, F., 2012, Forward, In P.H. Cheong, J.N.Martin, L.P. Macfadyen (Eds.), New media and intercultural communication: identity, community and politics, NY: Peter Lang, xi-xx

Friedman, S., 1994, Cultural identity and global process, Sage Publications

Geertz, C., 1973, The interpretation of culture, NY: Basic Books

Gesteland, R., 2003, Cross-cultural business behavior, Copenhagen Business School Press

Gramsci, Antonio, 1981, Culture, In Bennett T. et al (Eds.), 193-197

Grossberg, L., 1996, On postmodernism and articulation: an interview with Stuart Hall, In D.Morley, K.-H. Chen (Eds.), Stuart Hall: Critical dialogues in cultural studies, NY: Routledge, 131-150

Gudykunst, W.B., Lee, C.E., Nishida, T., Ogawa, N., 2005, Theorizing about intercultural communication: an introduction, In W.B. Gudykunst (Ed.), Theorizing about intercultural communication, CA: Sage, 3-32

Gudykunst, W.B., Ting-Toomey, S., 1988, Culture and interpersonal communication, Newbury Park, CA:Sage

Hunsinger, P.R., 2011, Using global contexts to localize online content for international audiences, In K.St. Amant, F. Sapienza (Eds.), Culture, communication, and cyberspace: Rethinking technical communication for international online environments, NY: Baywood, 13-37

Kent, M., Taylor, M., 2010, How intercultural communication theory informs public relations practice in global settings, In Bardhan, N., Weaver, C. (Eds.), Public relations in global cultural contexts: Multi-paradigmatic perspectives, Routledge, Taylor&Francis Group, 50-74

Kroeber, A.L., Kluckhohn, C.K., 1952, Culture: a critical review of concepts and definitions, MA: Peabody Museum

Lievrouw, L.A., Livingstone, S., (Eds.), 2006, Handbook of new media: social shaping and social consequence, London: Sage

Lustig, W.M., Koester, J., 2006, Intercultural competence. Interpersonal communication across cultures, Pearson

Ortner, S.B., 2006, Anthropology and Social Theory: Culture, Power, and the Acting Subject, Duke University Press

Reddy, M., 1993, The conduit metaphor: A case of frame conflict in our language about language, In Ortony, A., (Ed.), Metaphor and thought, Cambridge University Press, 164-201

Samovar, L. A., Porter, R.E., 2001, Communication between cultures, Belmont, CA: Wadsworth

Samovar, L. A., Porter, R.E., (Eds.), 2003, Intercultural Communication: a reader, Belmont, CA: Thompson/Wadsworth

Street, B., 1993, Culture is a verb: Anthropological aspects of language and cultural processes, In Graddol, D. et al (Eds.), Language and culture, 23-43

Thornton, R., 1988, Culture: a contemporary definition, Boonzaeir E., Sharp, J., (Eds.), David Philip

Tylor, E.B., 1871, Primitive culture, London: John Murray

Varner, I., Beamer, L., 2005, Intercultural communication in the global workplace, McGraw Hill

Wolf, E.R. 1982, Europe and the people without history, University of California Press

Wolf, E.R., Silverman, S., 2001, Pathways to power: building and anthropology of the modern world, University of California Press

Abu-Lughod, L., 1991, Writing against culture, In Fox, R.G. (Ed.), Recapturing Anthropology: Working in the Present, School of American Research Press, Santa Fe, CA, 137-154

Bjerregaard, T., Luring, J., Klitmoller, 2009, A., A critical analysis of intercultural communication research in cross-cultural management, Critical perspectives on international business, 5 (3), 207-228

Casmir, F.L., 1999, Foundations for the study of intercultural communication based on a third culture-building model, International Journal of Intercultural Relations, 23(1), 91-116

Cheong, P.H., Gray, K., 2011, Mediated intercultural dialectics: identity perceptions and performances in virtual worlds, Journal of international and intercultural communication, 4(4), 265-271

Daft, R.L., Lengel, R.H., 1986, Organizations information requirements, media richness and structural design, Management Science, 32, 554-571

Deng, L., Gibson, P., 2009, Mapping and modeling the capacities that underlie effective cross-cultural leadership: an interpretive study with practical outcomes, Cross Cultural Management, 16 (4), 347-366

Dow, D., Ferencikova, S., 2010, More than just national cultural distance: testing new distance scales on FDI in Slovakia, 2010, International Business Review, 19 (1), 46-58

Hacking, I., 2006, Kinds of people: Moving targets, The Tenth British Academy Lecture, April, 11, 2006, The Proceedings of the British Academy, www.proc.britac.ac.uk/tfiles/151p285.pdf

Jack, G., Westwood, R., 2006, Postcolonialism and the politics of qualitative research in international business, Management International Review, Vol.46, 482-502

Jack, G., Calas, M.B., Nkomo, S.M., Peltonen, T., 2008, Introduction to special topic forum: critique and international management: an uneasy relationship?, *The academy of management review*, Vol.33, 870-884

Jensen, I., 2004, The practice of intercultural communication: reflections for professionals in cultural meetings, *Journal of Intercultural Communication*, Vol.6, 1-17

Khilji, Sh., Zeidman, N., Drory, A., Tirmizi, A., Srinivas, E.S., 2010, Crossvergence of values: an analysis of the use of impression management strategies in India, Israel and Pakistan, *International Business Review*, 19 (4), 419-431

Law, S.F., Jones, S., 2009, A quanxi model of human resource management, *Chinese management studies*, 3 (4), 313-327

Loh, J., Restubog, S., Gallois, C., 2009, The nature of workplace boundaries between Australians and Singaporeans in multinational organizations, *Cross Cultural Management*, 16 (4), 367-385

Lopez-Duarte, C., Vidal-Suarez, M., 2010, External uncertainty and entry mode choice: cultural distance, political risk and language diversity, *International Business Review*, 19 (6), 575-588

Madson, M., 2014, Digital ethnography for intercultural professional communication: some best practice principles, *Rhetoric, Professional Communication and Globalization*, Vol.5, No 1, 67-89

More, K., Tzafrir, S., 2009, The role of trust in core team employees: a three-nation study, *Cross Cultural Management*, 16 (4), 410-433

Rivera-Santos, M., Rufin, C., 2010, Global village vs. small town: understanding networks at the base of the pyramid, *International Business Review*, 19 (2), 126-139

Roth, K., Kostova, T., Dakhli, M., 2011, Exploring cultural misfit: causes and consequences, *International Business Review*, 20 (1), 15-26

Shenkar, O., 2001, Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences, *Journal of International Business Studies*, Vol.32, 519-535

Shenkar, O., Luo, Y., Yeheskel, O., 2008, From 'distance' to 'friction': substituting metaphors and redirecting intercultural research, *The academy of management review*, Vol.33, 905-923

Shuman, H., Silhavy, T., 2003, The art and design of genetic screens: *Escherichia coli*, *Nature Reviews Genetics*, 4(6), 419-431

Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H.S., Lin, S., Nishida, T., 1991, Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: a study of five cultures, *International Journal of conflict management*, 2 (4), 275-296

Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., Santti, R., 2005, Language and the circuits of power in a merging multinational corporation, *Journal of Management Studies*, Vol.42, 595-623

Williamson, D., 2002, Forward from a critique of Hofstede's model of national culture, *Human Relations*, 55(11), 1372-1395

Yamin, M., Golesorkhi, S., 2010, Cultural distance and the pattern of equity ownership structure in international joint ventures, *International Business Review*, 19 (5), 457-467