

# За някои основни параметри на най-разпространените съвременни етно-регионални култури

(по Hickson, D., and D. Pugh, **Management Worldwide**, Penguin Books)

## 1. АНГЛОСАКСОНЦИТЕ (Великобритания, САЩ и Канада)

Англосаксонците са доста индивидуалистично настроени, което проличава в по-безпристрастността им в **културата на властта и по отношение на несигурността** – и в двата случая те подхождат доста по-спокойно. Веднъж приключили дните на лично предприемачество и патронаж във и от Великобритания, британският икономически успех през деветнайсти век и американският през двасти се дължат на неперсоналната, бюрократична организация. Ако древните китайци са "измислили" бюрокрацията, а германците са я признали и са я накарали да заработи ефективно, то англосаксонците са я превърнали в преобладаваща форма на организация - инструмент на съвременната икономика. Тук на терминът "бюрокрация" не е придаден отрицателен смисъл. Той означава единствено организация, в която е разграничено кой какво прави - специализацията, дефинирана е йерархията, определени са ролите и процедурите. Естествено трябва да се посочи, че организациите в някои страни притежават тези качества в по-голяма степен, а в други те са по-трудно забележими. В германските или японските икономически системи например, е по-слабо изразена гледната точка на англосаксонците и французите по отношение на управлението като строго определена дейност, която е в ръцете на отделни личности, специализирали в извършването на конкретната дейност. Повечето от висшестоящите са с техническа квалификация и се ангажират директно с проблеми на производството, на проектирането или на поддръжката.

Независимо от това, в практиката англосаксонците прилагат бюрократичната организация в различни степени, организацията надживява хората и формира една стабилна институция, която подкрепя икономическия растеж. Характерно е, че служителите балансират нейните потенциални неизменни черти с ежедневен прагматизъм - те по-скоро работят по всяка задача при нейното възникване, отколкото се съобразяват с бюрократични предписания. Не се опитват да управляват несигурността чрез издаване на правила и декларации, към които по принцип са скептично настроени. Оттук произтича и начинът, по който британците гледат на организацията -- като "пазар", на който хората преговарят какво трябва да бъде направено, докато американската организация е "договорен ред". Разбира се, това не е ред, който винаги работи добре. И тук се допускат грешки, английската литература в областта на управлението непрекъснато сочи и осъжда пропуски в комуникациите и наличието на прекомерни конфликти.

Това са едни от най-индивидуалистичните нации в света, което вероятно изостря посочените проблеми. Характерната черта при **управление на взаимоотношенията**, обща за англосаксонците, остро ги различава от всички други общества. Тя им позволява да са безпристрастни при извършването на каквато и да е работа. Тъй като на персоналните задължения и взаимоотношения тук се придава много по-малко значение, отколкото в по-колективистичните общества, малко вероятна е фаворизацията и отдаването на приоритет на семейните задължения пред тези на компанията. От хората може да се очаква да свършат своята работа безпристрастно. Доверието с готовност се разпределя извън рамките на семейството и приятелите, така че може да се разчита на контакти и договори с хора, за които не се знае нищо лично. Често срещан израз е "Работихме 20 години в един и същи офис, но никога не научих нищо за личния му

живот.". Личният живот се цени и освен ако някой сам не реши да разкрие подробности за себе си или за семейството си, задаването на въпроси е неуместно. Задълженията в работата трябва да се извършват отделно и независимо от външни обстоятелства, безпристрастно. Така че западните организации, което обикновено означава просто англосаксонската форма на организация, се управляват по много различен начин, когато ги използват други общества. Англосаксонските управленски форми могат да се прилагат свободно, но трудността идва от тяхната управленска практика.

Същото важи и за **културата на властта** тук. Както вече беше споменато, отношението е сравнително спокойно, тъй като достъпът до висшестоящия е свободен и подчинените са по-склонни да поемат риск като подлагат на съмнение дадените им нареждания и повелите на правилата, отколкото ако са в друга култура. За управляващия е по-лесно да делегира и децентрализира. Той гледа на себе си като на човек, който носи отговорност едновременно с упражняването на власт.

Дори при това положение, организациите обикновено имат единен връх в йерархията. С други думи, те се оглавяват от единствен борд на директорите, в който присъства генерален директор, както и директорите, оглавяващи основни звена - производство, продажби, финанси и планиране. Заетите на по-нисши длъжности нямат представители. Това контрастира с двуредната германска структура, в която "Надзорен съвет" от служители и външни представители наблюдава (привидно, поне) управленския борд.

Независимо че имат толкова много общо помежду си, страните в групата на англосаксонците се различават в някои отношения. Ако за всички тях може да се каже, че са сравнително самоуверени и конкуриращи се народи, то по отношение на **самоуправлението** някои от тях са с по-ясно изразена **мъжка** култура от други. Може би Великобритания и Ирландия (доколкото втората може да бъде спомената тук, тъй като ирландците, въпреки че не са англосаксонци в сърцето си, са част от Британските острови) са с точно такава култура. Със сигурност канадците се различават в това отношение, което си проличава в загрижеността им за качеството на живота и удобствата, наред с амбициите и паричното възнаграждение.

Може би по-големи са различията между Стария и Новия свят при **управление на времето**. В едното направление сред англосаксонците са британците от Стария свят - най-старото общество, с древни традиции и взор отпращен към миналото. В другото направление са американците, представители на Новия свят, за които няма невъзможни неща благодарение на оптимистичната им ориентация към бъдещето, която заедно с тяхната самоувереност, ги прави нация на постиженията, винаги поставяща си цели за изпълнение. Корпорациите планират обема на продажбите, туристите броят изминатите километри или страните, които са посетили.

Англосаксонците са склонни да поставят на първо място финансовите резултати когато оценяват постигнатото. Фирмите разполагат със сравнително повече счетоводители на ръководни постове, особено във Великобритания. Годишните финансови резултати са решаващи, и много често това се използва за насърчаване на "краткосрочността" налице е свръхзагриженост за моменталните финансови резултати и финансови индекси, за разлика от дългосрочната перспектива сред азиатските и континентално-европейските управления, които обръщат повече внимание на качествени продукти и услуги, които са с дългосрочна възвръщаемост.

Трите най-големи англосаксонски нации отразяват изброените характеристики в детайли. Това са Великобритания, САЩ и Канада.

## 1. Английската култура и управление

Великобритания е Обединено кралство от три общества, Англия, Шотландия и Уелс (а също и Северна Ирландия), които в различна степен са притежавали отделна националност преди да бъдат обединени под един общ монарх. Всички говорят английски, всяка от тях е повлияна от англосаксонската култура, която обаче е най-силно изразена при англичаните. Ето защо описанието тук ще бъде фокусирано върху Англия; и все пак е необходимо да се знае, че Англия не се използва като синоним на Великобритания. Това е факт, който трябва да се подчертае (много често останалия свят често ги бърка), въпреки че англичаните са най-многобройни - от население 54 млн. души, те съставляват 46 млн.

Англия е била част от Римската империя в продължение на четири века, а римляните са преселили голяма част от ранните иберийски и келтски народи в Уелс и най-западните покрайнини на Англия, но отпечатъкът от римската окупация е сравнително слаб. Англичаните, и англосаксонците като цяло, са взели качествата, с които са познати днес от англите и саксонците, дошли преди пети и шести век от западните и северните части на днешните Германия и Дания. Те са били последвани от викингите от Скандинавия, след което, през 1066 година, от последните нашественици в Англия, дошли от земите на днешна северна Франция, които вярвали, че имат права над страната. Феодалната система, наложена от тях, е в основата на обявената структура на социалните класи днес.

През XX век са много емигрантите от Централна Европа, а по-късно и от страните от някогашната отвъдокеанска империя. Но много преди това, по-ранните народи са се смесили, за да формират съвременната английска нация, която като нация на островитяни притежава свои чудатости, отличаващи я от обществата на континентална Европа. Британците, не само англичаните, заедно с Ирландия са единствените европейци, които шофират в ляво, имат непропорционална изборителна оистема, с полиция, която изпълнява ежедневните си задължения невъоразена и казват "отивам до Европа" при пътуванията си! Британците, и в никакъв случай не просто англичаните, поради факта че са морска страна, са създали една огромна империя, само с помощта на малки платноходни кораби. И експлоатацията, включително и на въглища и желязо в страната, води началото на индустриалната революция, в която Великобритания прави първите крачки през XVIII и XIX век. Добиват се повече въглища и желязо, произвеждат се повече кораби, в сравнение със страните от целия останал свят взети заедно, а лири стерлинги е била световната конвентируема валута.

Но през XX век империята се разпада, а Великобритания изпада до последните места в списъка на държавите от Европейската икономическа общност. Производството ѝ е с несигурно качество и доставка. През 80те години се наблюдава съживяване на икономиката, чрез създаването на нови компании и откриването на нови работни места (паралелно с по-високата безработица и нарастване на относителния дял на населението в трудоспособна възраст), а с намаляването на стачките се повишава производителността.

Минало на бележита и свободна нация, прави англичаните едновременно либерални и горди със своите традиции. Дългогодишните социално-класови различия са явни и хората безусловно ги осъзнават и приемат. Те са почитателни -- приемат властта на по-високопоставените, въпреки че това качество постепенно изчезва. Промените идват бавно, тъй като англичаните са градуалисти. Един ирански изследовател е обобщил техните качества както е показано в табл.4.1.

**Таблица 4.1** Как изглеждат англичаните

В резултат на една забележителна смесица от история и изкуство, съвременни качества отбелязвани от средствата за масова информация и отговорите от 100 въпросника, попълнени от произволно избрани англичани, Тайеб вижда англичаните като:

- по-малко емоционални
- уважаващи висшестоящите
- по-малко подчиняващи се на шефовете си
- по-малко зависими от другите
- по-малко фаталисти
- агресивни
- по-малко подкупни
- по-способни да се справят с нови и несигурни ситуации
- проявяващи по-голяма загриженост за хората извън тяхното общество
- поемащи повече отговорност
- по-дисциплинирани
- по-арогантни
- по-резервирани
- по-самостоятелни
- притежаващи класово съзнание
- заобикалящи закона, ако е необходимо
- противопоставящи се на промяна
- притежаващи повече самоконтрол
- повече заслужаващи доверие
- по-малко приятелски настроени
- по-упорити
- по-слабо кланово-ориентирани
- по-склонни да вземат под внимание чуждото мнение

Трябва да се подчертае, че тази характеристика е получена чрез проучване, сравняващо англичаните с индийците. То е сравнително, отнасящо се към индийските характеристики. Английският традиционализъм проличава в продължителната представа за "талантливия аматьор" като мениджър, човекът без формална квалификация, чието обществено положение му дава необходимите знания да управлява. Резултатите от това все още могат да бъдат открити в много по-малката част на английски мениджъри с висока професионална квалификация, отколкото в други напреднали индустриални нации.

Традиционализмът им проличава и при сравнението с американския начин на управление, при което англичаните - и по-точно британците, винаги боравят с по-малко формалности. Това означава, че те работят с по-малко формална документация, по-малко документи, с по-малко страници и детайли в тях. По-нататък, те имат много по-малко видове инструкции за работа, длъжностни характеристики, наръчници с процедури, и графици, които казват на служителите какво да правят. Може да се спори дали това се дължи на продължителните традиции в това общество, където повече неща могат да се оставят на имплицитната споделеност на подразбирането. Ако по-големите международни британски корпорации не се различават съществено от американските си еквиваленти в това отношение, осреднените стойности в това отношение са по-ниски в организациите като цяло. Казано накратко те са по-малко "бюрократизирани".

Това е една от многото индикации на сравнително неформално, обикновено отношение, което отбягва прекалената прецизност или предполага доста голяма сигурност. Индустриалните отношения между заетите и синдикатите се извършват с много по-малки по обем писмени наредби и правила отколкото в другите големи западно-европейски нации, основаващи се повече на преговори и компромиси на самото работно

място. Това винаги е представлявало трудност, при опитите рамката от правила на Европейския съюз да прокрие всички. По-нататък, както при другите индивидуалистични англосаксонски нации, шефовете не поемат лична отговорност да помагат за разрешаване на проблемите в "личния живот" на своите подчинени, до степента, характерна за колективистичните култури. Това би означавало "нахлуване в личния живот". Също така английските шефове не изискват повече информация или по-голям контрол върху това, което става на по-ниските нива в йерархията. Работи се с по-малобройни отчети и по-малко данни отколкото в Германия или Франция. Властта е разпределена, а в търговията и индустрията е типична свободно контролираната холдингова компания, която притежава мажоритарни дялове от филиалите и наблюдава докладваното финансово представяне, но иначе им позволява сами да изберат начина на работа. Индивидите предпочитат работа, която им позволява автономност и им дава простор за развитие и обучение. Те гледат на това, което вършат по един по-малко рутинен начин, отколкото например германските служители. И все пак тяхната надеждност би могла да означава конформизъм. Доверието, оказано на подчинените от висшестоящия означава разчитане, че те ще постъпят както намерят за добре без детайлни разпореждания, срещу които англичаните негодуват. Това предполага съгласие с имплицитно разбраните изисквания, а не с експлицитния американски процедурен контрол; в очите на американеца това може да изглежда като прекалено конформистко.

Когато се сблъскат с даден проблем, англичаните са склонни да се обърнат към комитет, който обикновено е постоянен, като ежесечно заседание на изпълнителен комитет, финансов под-комитет или група от технически съветници; но съществуват и специално създадени комитети, като групи за специално планиране или работни групи по дизайна. Това също разпределя контрола и отговорностите, повече отколкото е характерно за латинските организации например. По-голямото делегиране и доверие, в сравнение с френски организации, означава, че тук е по-малък делът на супервайзърите и на отделите по персонала, които да наблюдават работата на по-нисшестоящите служители; въпреки това, те са повече отколкото при германските организации.

При такава децентрализирана система, породеният от конкуренцията конфликт, който би могъл да възникне в агресивната англосаксонска култура, е задържан от склонността да се изслушва чуждото мнение и чувството за справедливост и "честна игра". Хората на висшестоящи постове са сравнително достъпни за подчинените; докато от историческа гледна точка на отношенията ръководство-работник се гледа като на съперничество и статус-символите на едно класово общество са навсякъде (с по-просторни офиси, по-големи коли, отделни по-висококачествени заведения за хранене) по стълбицата на йерархията, от друга страна диференциацията в заплатите е много по-малка отколкото в латинските държави или САЩ.

Англосаксонската агресивност, що се отнася до англичаните, е балансирана от консерватизма, присъщ на едно традиционалистично общество. Въпреки че са изобретателни хора, и са водещи в света по брой на новите патенти на глава от населението, те сравнително бавно прилагат новите идеи на практика. В съвременните нови технологии, като употребата на микро-електрониката и роботиката, техните основни индустриални конкуренти са преди тях. Англичаните искат да бъдат сигурни, че едно начинание ще заработи преди да се впуснат в него, за разлика от американците. Те са по-предпазливи по отношение на бъдещето (отново сравнени с типичния американски подход) и са по-способни търпеливо да оставят нещата да се развият. Ето защо по-малко се интересуват от дългосрочното планиране, което им изглежда илюзорно. Необходимо им е повече време за постигането на по-предпазливи решения, което прави бразилците, например, нетърпеливи. Но бразилците, както и американците принадлежат на Новия свят.

Така големите промени често са предизвиквани от промяна във висшето ръководство. И това се случва по-често отколкото на сравнително стабилната, комерсиална и индустриална сцена на европейския континент, или в колективистични общества, където такова действие е неприемливо. Преднамереното назначаване на нов изпълнителен директор, с намерението да се предизвика промяна, е често срещана тактика.

## 2. Американската култура и управление

Първата и най-голяма от колониите отделили се от Британия е самоопределилата се като Съединени Американски Щати. Тъй като тогава тя не е била една колония, а тринайсет, разпределени неравномерно по атлантическото крайбрежие на Северна Америка, те се обединяват за да поставят основите на Съединените щати. Декларацията за независимост от 1776 година е следствие на една успешна революционна война, принудила короната и правителството в Лондон да оттеглят контрола си. Основани в това, което европейците наричат Новия Свят, където влиянието на аристократичните класи от Стария Свят е отслабено или изобщо не съществува, и обединени от отхвърлянето на монархията, новите Щати си съставят егалитарна конституция; тя пази правата на една самоуверена нация и накрая води до освобождаването на поробеното население от африкански произход. Тъй като не е резултат на дълго развитие, а е трябвало да бъде обсъдена и приета като законова отправна точка, тя е в експлицитна писмена форма. Валидна е повече от два века, въпреки че е предмет на постоянни съдебни спорове за потвърждаване на правата дадени в нея.

Между XVIII и XIX век населението с европейски произход се разпростира на запад, често в конфликт с по-ранните обитатели - индианците. Раждат се легендарните истории за "каубои и индианци" от Дивия Запад. Рудодобива и лова на диви животни са изместени от скотовъдство и земеделие, за да се осигури изхранването на бързо разрастващото се население на изток. През XIX век населението на САЩ нараства с близо 1/3 на десетилетие - един удивителен феномен, който се дължи на високите нива на раждаемост в едно младо население и на миграционните вълни от Европа. Днес населението е близо 250млн. души.

Тази експанзия увеличава броя на обединените щати от тринайсет на петдесет, включително две отделени от океан - Аляска и Хавай. Освен това се създава необходим брой население за силна индустриализация в бързо разрастващите се градове на изток. Индустриалният капацитет произвежда невъобразими количества оръжие, самолети, превозни средства и кораби през Втората световна война и след края ѝ безспорно определя САЩ като водещата икономическа сила в света.

Трудно е да се говори за характерните черти на управлението в страна, която се простира на цял континент. Те би трябвало да се различават в някаква степен от север на юг или от изток на запад. И особено на място където се смесват толкова различни социални и расови групи. Въпреки това доминира оригиналната англосаксонска (янки) култура, оформена от големите възможности на едно общество, заемащо просторни територии.

Това води до един енергичен, с поглед насочен в бъдещето, стил. Чувство, че **времето** трябва да се използва като предимство. То не бива да се оставя да отминава лениво, а да се използва и контролира. На него се гледа като на линия, продължаваща в бъдещето; то е по-скоро ресурс, от който трябва да се възползваме, отколкото история, която да ценим, както това е за англичаните. Ето защо, от управленска гледна точка, то може да бъде планирано в детайли. Трябва да има ясни писмени планове, предложения и оценки. Тъй като няма време за губене в двусмислици и неясноти, яснотата трябва да идва от проучвания, точни цифри и изчислими данни. Тези данни трябва да бъдат осигурени от

добре подготвени специалисти, които се концентрират върху финансови анализи, или проучвания на пазара, или контрол на качеството и т.н. Тук не съществува традицията на "талантивия аматьор", по-скоро подходът е аналитичен. Не е случайност, че през първата половина на ХХ век тази култура развита до висока степен "научното управление", свързано с името на Тейлър, благодарение на което време и усилия могат да бъдат спестени чрез даването на прецизни инструкции на служителите за това какво трябва да се направи, как да се направи и точно кога да се направи. Оттук идва представата за работника на поточната линия, безкрайно завиващ едни и същи болтчета на едни и същи места по един и същи начин докато полу-сглобеният продукт минава покрай него.

Типичната реакция на американския управленец към каквото и да е предложение е: "Нека погледна програмата си." Кога би могло да се вмъкне нещо? Той или тя директно преминават към преговорите, открито и искрено и може би по един прекалено опростен начин, стремящи се към възможно най-скоро приключване на дискусиата. Изискващите време опознавателни и сближаващи разговори и любезности са обръквачи. Приятелски настроеният, неформален, директен (с нисък контекст) стил, при който разговорите бързо преминават на "малко име", не се нуждае от такива социални "дреболии". Именно американските конференции са тези, които започват с бизнес сесии на закуска.

Ориентирани към бъдещето, те са (оптимистично настоещи). Може би нещата могат да бъдат променени в бъдеще; може би те ще се подобрят. Ето защо промяната в една организация се приема добре. От една страна тя носи риска, че нечия работа или кариера може да бъде неблагоприятно повлияна, но от друга - тя носи възможност за подобрения. Новите идеи трябва да бъдат изпробвани, защото може и да са печеливши, а не към тях да има скептично отношение, поради липса на достатъчно доказателства, че ще проработят, каквото е отношението на англичаните.

Американският стил на управление, и американското общество като цяло, е склонен към формализации. Което може да бъде потвърдено от всеки имигрант, сблъскал се за пръв път с данъчната система на САЩ, дори това да е станало с почти неизбежната помощ на счетоводител: те са стряскащо тромави и детайлни в своята работа. Така стоят нещата и при документите свързани с една длъжност. Те са повече и са по-обемисти описания на длъжността, писмени инструкции, наръчници с процедури, работни програми и други подобни. Това не означава, че организациите във Великобритания нямат такива; колкото по-голяма е една организация, толкова повече са документите, което в случая важи за всички страни по света. Тук се има в предвид, че американските организации генерират забележимо повече. Може би това се дължи на факта, че служителите се нуждаят от повече ясни напътствия и контрол по време на работа, по начина по който едно общество, което не разполага с обединяващите обичаи и традиции на една по-стара нация (Великобритания, например), се нуждае от изцяло систематизирана конституция. Разликата между Америка и Великобритания е относителна, разбира се. Тя е резултат на сравнение между двете на фона на тенденцията на англосаксонците да се отнасят в известна степен небрежно към правилата и наредбите и упорито да ги пренебрегват при управлението.

Стремежът и желанието на американците да разполагат с предварително подготвени подробни договори би могло да представлява оскърбление за тези, които се стремят към изграждането на атмосфера на взаимно доверие, както повечето араби и азиатци.

Силната и индивидуалистична (протестантска) работна етика на първите заселници все още е в основата на подтипа към постигането на високи резултати. Управленците виждат себе си в постоянна конкуренция за повишения и напредване в служебната йерархия. Достъпът до всякаква информация в американските организации не включва

възнагражденията, които се договарят индивидуално, те са диференцирани и поверителни. Мениджърите са заинтересовани от собствената си кариера и позиция в отдела в същата степен, в която са загрижени и за организацията, която управляват. В едно индивидуалистично и самоуверено общество те наемат и уволняват и на свой ред биват наемани и уволнявани. Сменянето на работата не е толкова ограничено от социално-класови предразсъдъци както в Европа - и всъщност, в по-голямата част от останалия свят.

Не бива да ни учудва, че Управлението чрез цели стартира именно в САЩ и постига най-високи успехи там. То изисква висшестоящият и подчиненият да работят заедно за поставянето на цели, към които подчиненият ще се стреми. Така безусловно се предполага, че висшестоящият се чувства достатъчно независим, за да дискутира своето бъдеще с шефа си. Но във Франция, едно общество с висока отдалеченост от властта, където висшестоящият и подчиненият по-трудно разговарят лично по такъв открит, невзискателен начин, Управлението чрез цели не би могло да проработи.

Американският маниер на боравене с властта, от друга страна, не означава единствено делегиране на права, но и ограничаването им чрез определяне на граници и на съответна процедура, която да бъде приложена в случай, че правомощията бъдат надхвърлени. За разлика от англичаните, американците не проявяват доверие към човека, разполагащ с власт - не се доверяват на неговите действия, дори те да са в общоприетите граници на правилното и приемливото извършване на една задача. Длъжностните характеристики в една американска организация много по-подробно описват кой какви правомощия има, а наръчници с правила сочат начините, по които се постъпва когато някой надвиши правата си. При това положение, съществуват много по-малко подозрения към висшестоящия (сравнено с Франция, например) и по-малка вероятност организацията да бъде разкъсвана от интриги, а на действията на всеки да се гледа като на хитър ход за получаване на повишение.

### 3. Канадската култура и управление

Тази интересна нация е с много по-малобройно население и от Великобритания и от САЩ, но територията ѝ е по-голяма от тази на Съединените Щати, като се нарежда на второ място в света (след Русия). Страната се простира до Северния полюс в колосални области заети от тундра и покрити с лед земи. Населението ѝ обаче обитава сравнително тясна ивица близо да границата със САЩ, чиято дължина е не по-малко от 4000 мили - ширината на Канада от Атлантическия до Тихия океан.

Интересът към Канада се дължи на уникалната ѝ композиция, географска и културална, обединяваща по нещо от американците и британците, и в същото време контрастираща с различията на англосаксонските и латинските нации в рамките на един щат. Най-ранните обитатели са индианците и ескимосите (на север). От Европа първите изследователи на тези земи са французи. Постепенно в разпръснатата мрежа от трапери и търговски постове, хората започнали да ловуват за кожи покрай привидно безкрайните реки и езера. Постепенно контролът преминал в ръцете на Британия през XVII - XVIII век - или част по част от заселниците, или насилствено - чрез завоевания или преотстъпване на територии от Франция. Великобритания преотстъпва суверенитета на колонията през 1867 година.

Първите стопанства и градове са разположени на изток, в близост до река Сейнт Лоурънс, с най-лесен достъп до Франция и Великобритания. Населението и главните градове и след независимостта продължават да са съсредоточени там. Но те са разделени между англо-доминираната провинция Онтарио, съсредоточена около Торонто и френско-доминираната Куебек с център Монреал. Населението извън тях е оскъдно - от общо 26 млн. души, 10 млн. са в Онтарио и 7 млн. са в Куебек.



Често търговията и производството на Канада се извършва от клонове на корпорации от САЩ. Заедно със съседната си страна - световен икономически гигант, те имат най-развитите търговски отношения в света.

Въпреки че англо-канадците са най-внимателните и темпераментни и най-малко амбициозните сред останалите англосаксонци, а частта от населението с френска култура притежава тези качества дори в по-голяма степен, съжителството на англофоните и франкофоните в една държава е доста неудобно. Докато Великобритания и Франция са разделени от една ивица вода (въпреки че дори това символизира контраста между тях, тъй като едните настояват тя да се нарича Ченъл, а другите упорито си ѝ викат Ла Манш), такъв воден буфер не съществува между британските и френските канадци. Дали те могат да продължат да съжителстват като една нация непрекъснато е под въпрос.

От управленска гледна точка англофоните и франкофоните се различават точно както се очаква - по начина по който се различават културите, от които произхождат. Латинското при франкофоните проличава в техния по-малко конкурентен и фокусиран подход към управлението. Образно казано, работата осигурява възможност за пълноценен живот около семейство и приятели, а не е крайна цел сама по себе си. Времето не е така ограничено, а точността не е от основно значение. И все пак са необходими правила, които да осигурят ред. Така че когато един франкофон се премести в английската част на Канада на ръководна длъжност (което се среща рядко), неговия поглед върху нещата е дразнещ за висшестоящите му колеги. Изведнъж броят на меморандумите и изявленията от офиса на директора се увеличава. Срещите между управата започват и завършват различно от програмата. Англо-канадците, които до този момент са се справяли без толкова документи и винаги са се съобразявали с времето, изведнъж започват да негодуват. Това което искат е равни възможности за преследване на кариерата си свободно, докато франкофоните биха приели по-формалното упражняване на власт, достатъчно е са подсигурени възнаграждението и бъдещето им.

Английската Канада по-успешно би могла да бъде наречена не-френската Канада, тъй като в нея е голям делът на хората от континентална Европа, а напоследък и от Азия. Не всички там са англосаксонци. Но езикът им е английски, институциите са подобни на британските и преобладаващата част от нагласите са англосаксонски по своя характер. Въпреки че са толкова близки и повлияни от САЩ, управлението се различава от американския образец по това, че не е така открито конкурентно насочено и (подобно на британците) е по-консервативно и може би по-внимателно. Има по-малко писмена документация от видов^те^тгрисъщи за американската организация, но все пак повече отколкото в Англия. Обикновено канадците се намират по средата на тези влияния и не са достатъчно наясно как точно да се държат.

Сравнението на франкофонски служители във франкофонска организация (французи във френска среда) с англофонски служители в англофонска организация (англосаксонци в англосаксонски условия), и двата случая сравнени с франкофони в същата англофонска организация, показва следното:

- Канадецът с френски произход във френска организация поставя на първо място сигурността, допълнителните облаги и повишаването на жизнения стандарт;
- Канадецът с англосаксонски произход в организация с англо-култура цени повече личните постижения и справедливото възнаграждение. Той е по-малко доволен от ситуацията, в която се намира поради непрекъснатия му стремеж към по-доброто;
- Френският канадец в същата организация с англо-култура притежава ценности, които са усреднени между горните две.

Сравнението е извършено между служители в две големи компании, чиято дейност е в сферата на услугите, като броя на заетите участващи в него е съответно 187, 115 и 82 души.

\* \* \*

Широко-разпростиращите се англосаксонци притежават много общи черти в своя подход към управлението, което им помага да работят съвместно в случай на нужда. Най-общо казано те разбират взаимно индивидуалната си склонност към конкуренция и безпристрастната, но не прекалено бюрократична гледна точка по отношение на организацията. Общата езикова основа ги свързва. Въпреки това отношението им към властта, откритостта във взаимоотношенията и комуникациите в никакъв случай не е еднакво. Американското управление и британското управление, Новият свят и Старият свят, оформят контрастът тук.

## **2. ЛАТИНСКИТЕ КУЛТУРИ-ЮЖНА ЕВРОПА И ЮЖНА АМЕРИКА (Франция, Италия, Бразилия)**

### 1. Латинският подход

Широко разпространен в латинските страни е сравнително личния подход към управлението и организацията: от значение са личната власт и личните връзки. Този личен подход кара организацията да работи, независимо от развитата йерархия и бюрократичните процедури, често чрез незачитане или заобикаляне на правилата.

Латинските страни най-много си приличат в отношението си към несигурността (в табл. 3.4 всички те са с предни позиции). Висшестоящите са по-склонни да направят нещо, което би ограничило несигурността, отколкото да живеят с нея. Тъй като всички форми на организация - компании, болници, университети, професионални сдружения и други, са заобиколени от промени, които биха могли да увеличат несигурността за възможните последствия от тях, в латинските страни това представлява един постоянен натиск, който повишава безпокойството. Това безпокойство се подклажда от политизираната организация, в която съществуват подозрения за това което става и дали на другите може да се вярва. Властта, правилата и процедурите, които правят една организация това което е, са средства на управлението и средства за справяне с несигурността и упражняване на контрол. Ясно разграничената власт, правилата и процедурите, дават една псевдо-сигурност, че всичко е под контрол и, че нещата се извършват по начина, по който трябва. Неяснотата за това кой носи отговорност е сведена до минимум.

И все пак една бюрократична форма на организация може да е прекалено закостеняла, да и липсва гъвкавост. В такъв случаи, тя може да бъде накарана да заработи чрез използването на персоналната власт и личния подход при заобикаляне на правилата. И това може да е успешно, свидетелство за което са сравнително високите икономически успех на Франция и (северна) Италия. Възможно е, независимо от противоречието възникващо между нуждата от точни и ясни правила и необходимостта от тяхното заобикаляне. Крайният резултат на този конфликт е като цяло ниската удовлетвореност от работата, в сравнение с нациите от Северна Европа, особено когато положението се допълва от натрапчиво чиновничество.

Последното се потвърждава и от културата на властта, характерна за всички латински нации. Тенденцията тук е към уважение на властта, висшестоящите упражняват

своята власт, а за подчинените търсят силен лидер. Това стимулира развитието на централизирана йерархия. А също така води и до склонността да се търси отговорност, за това което става от определени личности, да се търсят изкупителни жертви от високите или по-ниските нива на йерархията.

Въпреки че при сравнението с останалата част от света, латинските нации толкова си приличат, помежду си те показват остри различия. Най-отчетлива е диференциацията по отношение на самоувереността, или т.нар. мъжественост на една нация. В този аспект от самоуправлението, желанието за постижения и доминиране, италианците се разграничават в Европа със своя мачизъм. Изглежда Венецуела и Мексико са водещи в това отношение сред останалите южноамерикански страни. На противоположния край сред европейските латински нации е Португалия, чиято култура е по-умерена, най-малко мъжествена, а в Южна Америка това са Чили и Коста Рика.

Съществуват и различия, които разделят латинците на Нов и Стар свят -подходът им към управлението на взаимоотношенията и управлението на времето.

Латинците от Новия свят са по-колективистични от представителите на Стария свят. Те са обвързани със семейството си в по-голяма степен и проявяват склонност към смесване на професионалния с личния живот. По-често придобиват семеен контрол върху управлението, назначават членове на семейството на ръководни постове, заобикалят правилата в полза на своите роднини и за своя лична облага. Управлението не е безпристрастно - въпреки че това, както всичко останало по темата, е сравнително, тъй като европейските латински нации също са представители на този подход в сравнение с високо индивидуалистичните нации от Северна Европа.

Латиноамериканците са не само по-колективистични, но и се различават от европейските сисъбрата и по управлението на времето. Отношението тук може да е изненадващо за северноевропейеца със своята гъвкавост, отлагане на уговорки в последната минута и промяна на дълго съгласувани планове. По-склонни на това са представителите на Новия свят. За тях времето е повече настояще и бъдеще отколкото минало; така че управленските действия и резултати трябва да бъдат бързи, без отлагане, със сравнително оптимистично отношение към бъдещето. Европейците, със своята по-дълга история, могат да бъдат по-търпеливи в очакването на резултатите.

## 2. Френската култура и управление

Франция е страна с население близко до това на Великобритания и Италия -57 млн. души. Територията ѝ е най-голяма в Западна Европа и е разположена в центъра на Европейския съюз. Ранното ѝ завладяване от римляните поставя основата на най-дълго съществуващата обединена държава в Западна Европа, въпреки по-късни периоди на феодални войни и разпокъсвания от водените от нормандците англичани, някога владели голяма част от севера и запада. Наследството от дълготрайното властване на Римската католическа църква, все още влияе върху гледните точки, въпреки че активната намеса на църквата е отпаднала.

От бляскави монарси до революции, французите винаги са търсели силен лидер, което е очевидно при великите им военни водачи: Наполеон в края на XVIII и началото на XIX век и Де Гол през Втората Световна война.

Историята е съсредоточена в Париж, столицата на една сравнително централизирана държава. В Париж се определят стандартната система на управление, право и образование (образованието е елитарна система в общество с класово съзнание). От Париж държавата се разпростира, за да вземе активно участие в стопанската инициатива, нейното стимулиране, протектиране и в крайна сметка придобиването на собственост върху нея.

И все пак Френската революция от 1789 г., заедно с Руската революция през 1917 г., една от двете най-значителни революции в световната история, е мотивирана от идеали за личната свобода срещу централната власт - Свобода, Равенство, Братство. И тази противоречива комбинация на власт и свобода не възпрепятства, дори може би поощрява, забележителния икономически растеж през втората половина на XX век.

Френският подход към управлението и организацията е белязан от противоречие. От културална гледна точка той е забележителен, дори уникален, по отношение на съществуващото в него напрежение между търсенето и подчиняването на силен, авторитарен лидер, едновременно с индивидуалистичното противопоставяне на посегателствата от страна на властта. Показателите на страната са високи и при отдалечеността от властта и при индивидуализма в табл. 3.1 и табл. 3.2. никоя друга от останалите латински държави не притежава такива характеристики.

Това авторитарно ръководство започва от върха на една бизнес-организация с характерната за французите фигура на Президента Генерален Директор. Той (не "тя") често представлява семейството, което контролира нещата, тъй като голяма част дори от големите организации в страната все още са семейни фирми. Обществениите компании са задължени със закон да включат представители на служителите в бордовете си. Тези представители обаче не могат да направят много, за да ограничат властта на висшестоящите, тъй като нямат право на глас, а бордът по-скоро ратифицира отколкото взема решения. Президентът тук е повече главнокомандващ, отколкото просто председателстващ. Както във всички организации той приема формалната власт за абсолютна - власт, която го упражнява по един персонален и характерен начин. Високата йерархия с много нива и силна диференциация във възнагражденията, където всяко ниво се разпорежда с по-ниските, е типична черта на тази власт. Тук не съществува договорен ред както при англосаксонските организации, където нещата се отработват малко по малко чрез дискусии и спорове на различните нива; френската организация по-скоро представлява една пирамида, по която се спускат инструкциите.

В такава система решенията се вземат бързо, което би могло да стане с помощта на рационалната логика, на която французите толкова се възхищават. Ако решенията уловят въображението на подчинените и дават поле за изява на техните възможности, те могат да бъдат приведени на практика с жар, енергия и въодушевление.

Когато висшестоящите и подчинените се чувстват раздалечени едни от други, комуникациите, насочени надолу са по-скоро в писмена отколкото във вербална форма, а и не са така небрежни както в англосаксонските организации.

Съществува по-голяма раздалеченост между нивата в йерархията, липсва доверие, което може би е в основата на общонационалните стачки, които от време на време обхващат Франция.

При провеждането на срещи в ръководството или между ръководството и представители на по-ниските нива в организацията, тенденцията е по-скоро към обсъждане отколкото към вземане на решения. Решават властимащите, при това извън провежданите срещи. Нещо повече, интелегентното обсъждане на въпроса се цени само по себе си, най-малкото поради големия брой на високообразованите мениджъри. Съществува склонност към спорове, като дефинирането на един въпрос заслужава толкова внимание колкото и намирането на отговор. Французите са обучавани да мислят за въпроса с тези и антители, от една и друга гледна точка. Въпреки това, в сравнение с англосаксонските, германските и северните нации, комуникациите при тях са с висок контекст. Някои неща от контекста на казаното трябва да бъдат подразбрани.

Подобно на други латински нации, французите работят така че да намалят или избегнат несигурността. По този начин организационната пирамида едновременно символизира властта и създава псевдо-сигурност, че всичко е наред и под контрол. Тя е

облечена в кратки правила и инструкции, обясняващи в детайли това което трябва да се направи, издадени и администрирани не само от многопластови ешалони от ръководители, но също и от многобройните отдели. Това е пример за т.нар. пълна или класическа бюрокрация.

Отношението към такава административна постройка не се характеризира с огромен респект от тези които са в нея или от тези, на които се налага да работят с тази бюрокрация. Както вече беше казано системата може да бъде манипулирана, за да бъде защитен индивида от посегателствата на властта. Правилата могат да бъдат пренебрегвани. Правилата могат да бъдат нарушавани.

И те могат да бъдат използвани, за да бъде защитена независимостта на подчинените. Неправомерната намеса "отгоре" може да бъде контролирана чрез изискването властта да не надхвърля границите, набелязани от правилата. Това разкрива големият конфликт между необходимостта от власт и индивидуалната свобода. Предполага се, че това създава "омагьосан кръг", в който висшестоящите постоянно наблягат на правилата и се опитват да ги прилагат, а служителите непрекъснато омаловажават същите тези правила; а в такъв случай е необходим лидер от класата на Наполеон, който би могъл да излезе от безизходицата като предизвика промяна, разместване на пластове, за да се стигне по-късно до подобно патово положение.

### 3. Италианската култура и управление

Италия е съвременна държава с антична история. Столицата ѝ побира руините на древен Рим, чиито език, изкуство и ранни битки с управлението на една широко-разпростираща се империя, днес ни дават възможност да говорим за латински земи и латински култури. Тя винаги е била и все още е седалище на най-старата и голяма организация позната на човечеството - Римската католическа църква, управлявана от автономния ватикански анклав в центъра на Рим.

Съвременна Италия е с население близко до това на другата голяма европейска латинска нация Франция, но е с много по-съвременен произход. За да се превърне в това, което е днес е трябвало да премине през агонизираща история. Дори преди колапса на Римската империя на запад през V век, успели консули и императори са се борели за контрол върху страната, където се е ценяла главно храбростта. След империята са се редували завладявания и презавладявания по всички части на днешна Италия, като през Средните векове се е засилило участието на папството като временна сила. На различни етапи отделни части на страната са били управлявани от Константинопол (днес това е Истанбул), от Франция, Испания и от това, което днес са Германия и Австрия. Финалното обединяване не е било започнато до 1861 г., а Рим не е столица на Италия до 1870 г.

В икономиката на Италия преобладават малките фирми и големите известни компании, като липсват такива със средни размери. Пропорционално, съществуват повече малки фирми, отколкото в останалите големи западни икономики. Обикновено те са семейна собственост, което рефлектира върху управлението, като подчертава значимостта на семейството в живота по принцип. Влиянието на семейството проличава отново сред големите компании, които носят имена на фамилии, като Бенетон, Оливети или Фиат; последната се конкурира с Фолксваген, като най-големи производители на коли в Европа.

Останалите големи организации са главно с държавна собственост. От една страна икономиката се характеризира с голям брой на малките фирми, а от друга - с участието на държавата, включително чрез директна собственост. Най-впечатлителна е ИРИ държавен конгломерат, притежаващ стотици подразделения в банковата сфера, производството и услугите

Тази особено оформена икономика донесе подозрителна стабилност и просперитет в рамките на Европейския съюз, като това е валидно най-вече за Северна

Италия. Южните райони на страната изоставаха доста време, а населението мигрираше на север.

Една особено оформена икономика се свързва с особено оформена култура, която обединява индивидуализъм с краен мачизъм. Напълно възможно е именно това да стои в основата на тенденцията към "надсмиване" на системата. Налице са постижения както в "маменето", така и в управляването на системата. Правилата могат да бъдат преиначени, а данъците избегнати. Това може да прерастне в корупция. А от същите характерни черти може би произлиза усета на италианците по отношение на дизайна и стила, от дрехите до колите, което изисква притежаването на чувство за гордост и показност.

Висшестоящите в индустрията са силни, привилегирани индивидуалисти, чиято репутация оцветява организацията им. Те ръководят по един крайно персонален начин, съсредоточават се върху онази част от бизнеса, която ги интересува и според тях е важна, а всичко останало поверяват на другите.

Тези на върха виждат своите организации по персонален начин, по-малко като административни структури и повече като политически мрежи, в които са хората, които познават и на които могат да разчитат. Първата функция на една йерархия е да покаже кой над кого има власт. Организациите не са безпристрастни "измислици", които "живеят" отделно от хората, които ги управляват. Напротив, подчинените стават зависими от личните взаимоотношения с "тези отгоре". Така че организациите работят с елемент на патронаж, дори патернализъм, чрез общите задължения или "клиентелизма". Въпреки че индивидуалистичните общества са по-слабо фокусирани върху семейството в сравнение с колективистичните, необикновената гордост на индивидуалистичните италианци от семейството е толкова силна, че този "клиентелизъм" много често е свързан с фамилията. Освен отговорността за подчинените на работното място, шефовете имат задължението да подпомагат членове на семейството и други познати, които официално не са служители на организацията, но с които са свързани лично. Ако на непознати не може да се има доверие, то да повериш нещата на тези които познаваш и да направиш каквото можеш за тях, изглежда много практично и смислено.

В същото време отношението към властта не се характеризира с особено уважение. Ниската отдалеченост от властта при италианците (най-ниска сред европейските латински нации) и личните контакти смекчават едновременно властта и бюрокрацията.

#### 4. Бразилската култура и управление

Известните слънчеви плажове на Рио, ежегодният карнавал под разперените ръце на статуята на Христос на връх Корковадо - това са снимките по брошурите и в спомените на туристите. Но съществува друга, доста по-голяма картина на Бразилия. Заемаща почти половината от Южна Африка, в по-голямата си част тя е все още развиваща се страна. Една четвърт от населението ѝ, което е около 150 млн. души, е неграмотно; много живеят в бедност, в райони далеч от проспериращия югоизток, или обитават някое колибарско селище в тази част. Така че при разглеждане на управлението в Бразилия, под внимание са взети хората, работещи в югоизточните градове на страната - главно в триъгълника между Сао Паоло, Рио де Жанейро и Бело Хоризонте и териториите на юг от него.

Очевидно е, че това не е Европа. Нито пък просто друга дори и голяма, страна от Южна Америка. Половината от населението е с португалски произход, официалният език е португалският, а преобладаващата култура е с португалски произход.

Историята ѝ доста се различава от двухилядолетната бурна история на днешна Италия. По-скоро това е история на различни фази на икономическа зависимост и непостоянно развитие. Португалските колонизатори през XVI век са търсели и са намирали злато и други ценни метали; но по-важното е, че те са донесли със себе си идеи за култивирането на земята и идеята за Бог (от Римската католическа църква). Зараждат се

плантациите, които произвеждат най-вече захар и кафе, с които Бразилия става известна, и базирани най-вече на труда на поробеното население от африкански произход, подобно на плантациите в Северна Америка.

Независимостта от Португалия датира от 1822 г. Това оставя една икономика отворена за нашествия от индустриализиращата се Британия, която е водеща в областта на търговията и капиталовложенията през целия XIX век. Когато британската сила избледнява през XX век, САЩ стават международен икономически лидер и в Бразилия навлизат мултинационалните корпорации. Индустрията на страната се радва на спорадични успехи, благодарение на протекциите чрез тарифи и правни регулации.

Бедността и хиперинфлацията обаче са неизбежни. Бразилците търсят разрешението и вън (в идеализираните образи първо на Великобритания, а по-късно и към САЩ), и вътре в страната (под формата на различни военни или популистски режими).

Вечно надяващи се на нов разцвет под ново водачество, видът на бразилците много наподобява на този на французите. Търсейки водачество от далечен лидер е характеристика, произхождаща от влиянието на латинците от Европа, пренесена от патриархалните плантации и фермерски семейства. Така че управленските решения често се вземат централизирано. В много случай от един човек. И това стига до крайност: когато висшестоящите се събират на тайно заседание с президента на организацията и настъпи момента на вземане на решение, президентът напуска срещата, за да се поразходи сам, докато другите си бърбят на чаша кафе и го очакват да се върне и да съобщи своето решение. Този маниер на упражняване на власт е описан от двама автори - единият е французин, а другият — бразилец; обобщените им заключения са в Пример 5.1.

**Пример:** Характерни черти на бразилското управление

Видни бразилски консултанти в областта на управлението, при разговорите си с висшестоящи представители на компании - техни клиенти, споменават следното:

- Бразилското управленско представяне се характеризира с насоченост към краткосрочните резултати, с наблягане на разрешаването на кризисни въпроси;
- Липсва стратегическо планиране и/или съществува "пропаст" между тактическите и операционните управленски нива;
- Решенията са централизираны на най-висшите йерархични нива, с ясна несъвместимост между отговорността и властта;
- Организационната структура е крайно йерархическа, а вътрешните под-системи са силно сегментирани, без всякаква интеграция.

(Амадо и Винагре Бразил, 1991 г., стр. 40)

Все пак това не е вдъхновеното от мачизма в управлението на Италия. Португалците са с най-слабо мъжка култура сред европейските латинци, а в политическата история на Бразилия липсват войни, граждански войни и насилствени решения на конфликти. Нейните мениджъри днес се стремят да избягват конфронтациите, да заобикалят конфликтите и по-скоро да са отзивчиви към другите отколкото да са настоятелни. Може би именно тази характерна черта прави висшестоящите внимателни, а техният стил на вземане на решения толерантен без натиск от страна на подчинените.

Бразилското управление споделя склонността на латинците като цяло, към формализиране. Те се винаги искат да дефинират ясно това, което трябва да се направи, да издават детайлизирани декларации за политиката си, да дават пълни инструкции. Съществуват томовете със закони и наредби от правителството. Но по същия начин, по който бразилското правителство разбира, че инфлацията не може да бъде намалена с декрет, бразилските ръководители знаят, че чрез ловкост техните подчинени могат да заобиколят писмените правила. Тук трябва да се каже, че много често самите

ръководители често зависят от тази хитрост, за да накарат взетите от тях решения да заработят.

Личните пристрастия са едновременно и препятствие и помощ. За бразилците, добрите лични взаимоотношения са с първостепенна важност, в живота и на работното място. Оpozнаването на човека, с който работим е част от всяка сделка, а личните контакти - включително роднинските връзки, прорязват формалните отдели в структурата на организацията. "Знаете ли с кого говорите!" е предизвикателна фраза, която бразилците често използват когато се сблъскат със заплашителна бюрокрация, като така личните контакти влизат в употреба. "Изобилието" от семеен живот в доста по-колективистична култура от тази на европейските латинци, при която вратата е винаги отворена за братя, племенници, братовчеди или който и да е, дошъл на "сладки приказки", проличава и в ежедневиите сбирки на висшестоящите след края на работния ден. Тук не са характерни късните усамотени часове над бюрото, така характерни за американците или британците. Това е американски навик, на който не се подражава. По-характерни са свободните разговори на чаша кафе.

Това компенсира напрежението, натрупано през деня, а бразилските мениджъри повече от всеки друг страдат от стрес. Те често чувстват, че не могат да разчитат достатъчно на подчинените си, докато се борят срещу натиска на времето. Характерно за отношението към времето тук, бразилският начин за избягване на несигурността включва не само издаване на многословни заповеди, но и бързина на действията и резултатите. Те вземат важни решения много по-бързо от британските си колеги, например. Тук британците изглеждат мъчително бавни и предпазливи. Бразилците гъвкаво се приспособяват към нещата от момента, а това може да означава и промени в графика. Часовниците показват времето, но те не трябва да го контролират. Така че точността може от време на време да остане на второ място, отстъпвайки на неотложни бизнес или социални задължения.

\* \* \*

Подобно на англосаксоците, латинците са много далеч едни от други, дори и буквално. Въпреки това подходът към управлението в Южна Европа и в Централна и Южна Америка е с много общи черти. В сравнение с англосаксонците, тук е налице склонност към по-политизирана гледна точка за същността на организацията. Формализираната бюрокрация може да бъде накарана да работи от насочеността на властта надолу, която пък от своя страна може да бъде компенсирана от заобикалянето на правилата и личните контакти. Докато латиноамериканците съответстват на такава опростеност, до известна степен те се разграничават от нея, тъй като обръщат доста повече внимание на личните контакти по своя колективистичен начин, те също така повече "жадуват" за бързи резултати. За тях, времето не може да чака.

### **3. СЕВЕРНОЕВРОПЕЙЦИТЕ И ИЗРАЕЛ (Германия, Швеция и Израел)**

#### 1. Северноевропейският подход

Страните от този район са сред най-добре развитите в икономическо отношение, а стандартът на живот тук е от най-високите в света. Съществуват ли някакви аспекти на техните култури, които може би са допринесли за тези постижения? Най-открояващо се е отношението им властта. Всички те са с ниска **отдалеченост от властта**. Служителите не гледат на висшестоящите като



недостъпни личности, чиято дума трябва да бъде приета безрезервно; те очакват да бъде поискано и тяхното мнение преди да бъде взето решение, което ще ги засегне пряко. Те не се страхуват да изразят несъгласие пред своите началници, ако мислят, че то е оправдано, но също така по-вероятно е, отколкото в която и да е друга култура, те да притежават необходимата техническа или управленска квалификация, която им позволява да направят това. Всъщност тук се смята, че основни атрибути на хората с власт са по-голям опит, повече технически знания и компетентност. Самите служители се стремят да придобият тези характеристики за определен период от време и по този начин да се издигнат в йерархията. Това означава, че социалната отдалеченост между нивата във властта в една организация е много по-малка отколкото, например, в латинската култура или при азиатците, и би могла да бъде сравнена с англосаксонската култура. За висшестоящите е необходимо да обясняват и оправдават взетите от тях решения. Те често насърчават приноса на служителите от по-ниските нива в йерархията, които може би имат опит, знания и умения, различаващи от техните. Пример 6.1 илюстрира разликата в отношението при различните култури. Северноевропейците и англосаксонците смятат, че е по-приемливо управляващият да подпомага, да се допитва до подходящите хора, отколкото да притежава всички отговори, за да поддържа властта и положението си.

**При управление на взаимоотношенията**, повечето страни в тази група са твърдо в "индивидуалистичния" край на класацията от табл. 3.2. В това отношение те наподобяват англосаксонците и европейските латински нации. Служителите виждат своята роля в една организация, като обвързана с техните задачи и със специализацията, необходима в работата им. Те се стремят да запазят своя личен и семеен живот, като искат работа, която да им позволява да го правят. Амбициозните се стремят да подобрят своите умения чрез образование и стаж; това се прави не само заради повишенията в организацията, за която работят: те искат да повишат способността си за получаване на работа в друга организация, когато се появи подходяща длъжност. Не притежават високопрокламирана лоялност към безпристрастната организация. Ценностната система на Израел е най-колективистична в тази група, но по малко такава от, например, арабската култура.

**Пример:** Какво трябва да знае един мениджър?

Лоран, френски изследовател, е интервюиран 817 мениджъри от различни страни, посещаващи стажантски курсове за изпълнителни директори към Ш8ЕАО, международно бизнес-училище във Франция. Те е трябвало да изразят съгласието или несъгласието си с определен брой твърдения, измежду които и следното:

"Важно е за един мениджър да разполага с точни отговори на повечето въпроси, които неговите подчинени могат да зададат, за своята работа."

| <i>% на изразили<br/>съгласие</i> | <i>брой на участвалите<br/>в отговорите</i> |     |
|-----------------------------------|---|-----|
| Италия                            | 66  | 32  |
| Франция                           | 53  | 219 |
| Германия                          | 46  | 72  |
| Белгия                            | 44  | 45  |
| Швейцария                         | 38  | 63  |
| Великобритания                    | 27  | 190 |
| Дания                             | 23  | 54  |
| САЩ                               | 18  | 50  |
| Холандия                          | 17  | 42  |

Културите, при които упражняването на власт е чрез висока отдалеченост от властта са в началото на този списък, а по-голямата част от техните представители са съгласни, че трябва да разполагат с отговори, за да упражняват власт. В култури с ниска отдалеченост от властта (в края на списъка) на управленските въпроси по-скоро се гледа като на техническа или системна материя. Повечето представители на тези култури са настроени да работят със своите подчинени за разрешаването на проблема, да търсят информация, ако е необходимо. Предимството на тази нагласа е, че така се развиват способностите на подчинените.

(Лоран, 1983г.)

Главните различия сред тези общества са свързани с **управлението на несигурността**. В Германия, Австрия и Израел ориентацията по отношение на стратегическите решения е дългосрочна, работи се за по-улегнала цялостна рамка на икономическа активност. Те се намират в по-горните места в скалата на избягване на несигурността в табл. 3.4, въпреки че не показват загриженост, в степента характерна за латинските нации. Икономическите травми, през които Германия и Австрия са преминали заради двете световни войни, може би са причината за високото ценене на стабилността. От друга страна, нациите от Скандинавския полуостров изглеждат подготвени да живеят с по-голяма степен на несигурност, като очакват настъпването на промени със самите тях и с организациите им.

Същото разделение се наблюдава и по отношение на ценностите, свързани със **самоуправлението**. Германските нации поставят ударението върху действието, върху постиженията при всяка задача. Техните ценности в голяма степен наподобяват на т.нар. "мъжественост", описана в табл. 3.3. В скандинавските страни, по-голямо внимание се отделя на влиянието, което работата и организацията оказват върху индивида, семейството, върху работния екип и върху средата; в табл.3.3 те са сред държавите с "женствена" култура. И наистина сред индивидуалистичните култури те проявяват най-голяма загриженост за семейството и индивида. Израелските ценности са с усреднени позиции.

Съществуват ясни признаци, по които страните от тази група си приличат, но са налице също така и различия. Страните, които ще бъдат разгледани са най-голямата от германските държави, най-голямата сред скандинавските и една с по-различни характеристики: Германия, Швеция и Израел.

#### Германската култура и управление

По брой на населението - над 80 млн. души, Германия е най-голямата страна в Централна Северна и Западна Европа. Тя притежава една от най-разнообразните политически истории в Европа през последните два века, въпреки че икономически винаги е притежавала капацитет да се представи добре.

След разпадането на Римската империя, в началото на XIX век е основана Германска федерация. През този век, значението на Прусия на север нараства като най-после австрийското влияние е отхвърлено, Франция е победена и са обхванати останалите германски държави, за да бъде създадена през 1871 г. Германската империя. Така е формирана една сравнително нова държава, заемаща централния масив на Европа. Империята оставя много германско-говорящи народи в страните извън нейното влияние, като по-този начин се създава натиск за националистична експанзия. През XX век това води до Първата Световна война, в която Германия и нейните съюзници са победени. Това е последвано от възкачването на власт на

Хитлер и поражение през Втората Световна война. След тази война страната е разделена за повече от 40 години на капиталистическа Западна Германия и комунистическа Източна Германия, като последната развива характеристиките на комунистическите държави. С падането на комунистическата система през последното десетилетие на века, страната отново се обединява в Западна капиталистическа демокрация.

Въпреки тези политически и военни неуспехи, Германия е наречена "икономическата машина" на Европа, а Германската марка е водеща валута в Европейския съюз. Исторически това развитие в продължение на век е било успешно при различни политически режими. След всяко поражение, германските икономически постижения са били значителни; например, точно преди обединението през 1990 година, освен че Западна Германия е икономически най-добре развитата държава в Западна Европа, но и Източна Германия по това време е най-ефективната сред съветските сателити - била е давана за пример от силни диктатори за това как би могъл да работи комунизмът, ако хората са достатъчно дисциплинирани. Съществуват ли някакви културални характеристики, които могат да бъдат свързани с такова представяне?

Един от най-особените аспекти на германската култура, който определено прави впечатление на страничния наблюдател, е начинът на **управление на несигурността** - чрез наблягане на планирането и подредеността. Двойният опит на нацията по отношение на трудностите от инфлацията през отминалия век, след двете световни войни, е довел до учредяването на Централна банка, независима от правителството или от политически натиск, от която по закон се изисква да поддържа една стабилна валута. В бизнеса също се търси дългосрочна стабилност и растеж. Тази ориентация се разклонява като обхваща и управленския процес. Една германска компания е много по-вероятно да бъде финансирана от банка отколкото от сделки на фондовата борса - и германските банки също действат с дългосрочна перспектива. Така че ударението върху годишната печалба и ефекта, който тя оказва върху цената на дяловете ѝ, а от там и върху пазарната цена на компанията, е много по-слабо отколкото, например, в англосаксонските икономики. Превземанията и сливанията са по-малко вероятни, защото управленският стремеж към продължителност е насочен към разрастване на компанията. Това означава, че съществуват много повече средно-големи фирми, значителна част от които все още са семейна собственост, отколкото във Великобритания. Напоследък обаче все повече се увеличава броя на превземането на чужди компании от германски корпорации, с което се цели печеленето на позиции на световните пазари.

Вярата в планирането е още една манифестация на ценностите, насочени към по-високи показатели по отношение на избягване на несигурността. Формалната структура на организациите също отдава предимство на продължителната обвързаност. В компании с персонал от над 500 души над борда на изпълнителните директори има надзорен съвет, който се избира за период от 5 години. Той е съставен от представители на много акционери на компанията, като банки, доставчици, клиенти и служителите. Освен това, системата от работни съвети в партньорство с профсъюзите насърчава дългосрочната перспектива, тъй като е възможно управляващите да не желаят да рискуват добри взаимоотношения базиращи се на договорен консенсус за вероятни краткосрочни ползи. Отношенията между профсъюзите и работодателите ги определят като "социални партньори" в едно предприятие; те приемат общите решения, произтичащи от участието на служителите в надзорния съвет. Нуждите на средата и отговорностите на фирмата към обществото също се вземат под внимание. Тази степен на сътрудничество между работодатели и служители се отнасява, в^ да-ниската **отдалеченост от властта**, изразена тук във формални структури от вида, които англосаксонците отбягват.

Този подход води до управленска гледна точка към бизнеса, която по-скоро е "структурирана", отколкото "либерална". Дейностите са насочени най-вече към крайния продукт (конкуренцията е чрез качествата и удобствата на продукта), а не толкова към пазара, където конкуренцията е на ценова основа. Влиянието на маркетинга обикновено се свежда до рекламата и продажбата на един добър продукт или услуга (включително и след-продажбен сервиз) за дълъг период от време, а не до търсене на разрешение как да бъдат задоволени моментните потребности на клиента на по-ниска цена. И, разбира се, германският пазар очаква именно това. Така германските износители за Великобритания, например, непрекъснато се оплакват от затрудненията, които срещат при продажбите на пазар, където потребителят (дори това да е отдел по покупките в индустриална фирма) предпочита по-евтиния продукт на конкурента, независимо, че той очевидно е с по-слаби технически параметри.

Примерът още веднъж напомня, че всичко при този анализ е сравнително. Докато американските и бразилските управляващи намират британските си колеги сравнително бавни във вземането на решения, тук британците изглеждат не така бавни в сравнение с германците.

Германия е страна, в която трудовите възнаграждения са високи, но участието на персонала в техническото развитие и на продукта и на самия процес, е направило възможно продуктивността да нараства заедно със заплатите. Това се дължи на една продължителна традиция на техническо обучение и практика, датираща от края на XIX век. В страната професионалното обучение и стажът са високо ценени. Техническите университети, които са със статуса на традиционните университети, съществуват от XIX век, а голяма част от техните възпитаници навлизат в бизнес-управлението.

"Чиракуването" е широко разпространено на всички нива, включително за завършилите инженерство, чиновническия състав и т.н., което е съпътствано от вземане на изпити и получаване на сертификати. По този начин и подчинените и висшестоящите са много по-добре подготвени технически, отколкото, в която и да е друга страна.

Например, ключова роля в германската фабрика е тази на "Майстора"; традиционно това е мъж, супервайзър на пълен работен ден, занимаващ се с проблемите от "първа линия". От една страна той се различава от типичния англо-американски майстор или надзорник по формалната техническа квалификация, която е получил. От друга страна се различава от англо-американския професионален инженер, по това че е "чиракувал" в работилница и има опит. По този начин неговата роля е много по-разгърната - той доизгражда своя опит и знания, които комбинират и технически, и управленски задачи. Това е валидно за всички нива, от работника нагоре в структурата на организацията, и произтича от висока квалификация. Например, границата между работниците по поддръжката и тези по производството е малка и размита, като това важи и за различията между техническия и надзираващия персонал. Това позволява фирмата да бъде ръководена със значително по-малко цялостни, непреки нива на персонала, отколкото в британските или френските организации.

Насърчаването на техническо съдействие от страна на персонала от по-ниските нива е рамкирано от ясни правила, излагащи отговорностите на всяко ниво и ролята му в йерархията. Поради голямото значение на планирането, висшестоящите в една германска организация отделят много повече внимание и на най-малките детайли при планирането, засягащо подчинените, в много по-голяма степен, отколкото това е характерно за мениджърите на една британска или американска компания. "Редът си е ред" - това е аспект на германската култура, при който определените цели не се поставят под въпрос, но който едновременно с това позволява значителна степен на "самопрограмиране" от страна на подчинените в рамките на зададени параметри.

Високо ценената стабилност, планирането и постиженията са примери за германската подреденост и упорит труд. Този модел засяга и отношението към времето, което е много различно от това на французите, например. Тройната комбинация в германската управленска култура на планиране и стабилност (отразяващи се във високите показатели на "избягване на несигурността"), упорития труд (сравнително висока ориентация към задачите) и използването на технически високообразован персонал (което е възможно чрез сравнително ниската отдалеченост от властта) изглежда е в основата на високите постижения на Германия.

### 3. Шведската култура и управление

Швеция е най-голямата скандинавска страна, по брой на населението и площ, с 8млн. души разпръснати в земя дълга над 1600км. До края на XIX век това е предмно аграрен народ, много независим и отнасящ се с уважение към правата на всеки човек, подкрепян от силната протестантска вяра. Вниманието, което се отделя на индивидуалността означава, че шведите не се раждат в огромна мрежа от задължения към едно голямо семейство или клан, както е при по-колективистичните култури. Семейството - родители и деца, е на централно място. Като възрастни, индивидите могат сами да определят своите собствени социални задължения, а не трябва да ги "заемат" от другите.

Отличителна черта на Швеция е нейната късна и много бърза трансформация от аграрно в индустриално общество. Това става от около 1890г. до 1920г. Промяната е в страна, чието отношение към селското население като цяло е било добро (те са имали представители в парламента през XVIII век, например), и в която не е имало голяма средна класа. Освен малкия дял на аристокрацията, всички са били равни. Ето защо е прието, че генерираните високи стандарти на живот ще бъдат достъпни за всички членове на новата индустриална работническа класа.

Всъщност модернизиранието чрез индустриализацията е много успешно и, според приходите на глава от населението, Швеция има един от най-високите стандарти на живот в индустриалния свят (всъщност в целия свят, с изключение на слабо-населените нефтодобивни държави). В допълнение на това, диференциацията на доходите тук е много по-малка отколкото в другите развити държави. Стандарта на живот на хората с по-ниски доходи е значително по-висок отколкото в САЩ например, и те са по-добре интегрирани в едно общество, с по-малко социален безпорядък.

Либералното и социал-демократическото отношение е преобладаващо на политическата и индустриалната сцена. Вярването, че неподходящите властници могат да бъдат сменени е част от културата още от времето на викингите и днес се е развило до конституционна монархия. Може би изглежда странно, че такава демократична страна е запазила наследствената монархия, но това е особено отличаващата се, скандинавска монархия, с по-малко разкош и церемониалност, в сравнение с кралските семейства другаде. Отношението към краля, а и неговите действия, са като на висш обществен служител. Той е популярна личност и тук се твърди, че ако монархията бъде отменена, той ще бъде основният претендент в президентските избори, а ако не той, то това ще е кралицата. Отсъствието на многопластова социална структура дава усещането, че хората с власт са близко-това е много ниската **отдалеченост от властта**, която шведите споделят с останалите скандинавски нации. Ценностите, свързани с тази характеристика проличават в организацията в стила на обличане и поведение на управляващите и във вярата в участието на служителите. Този подход се насърчава от високото качество на образованието в страната; всички служители на ръководни постове трябва да имат възможност да придобият добра техническа квалификация. Провеждат се и консултации с

профсъюзите, а работниците участват чрез представители в борда на директорите на всяка компания.

Висшестоящите изпитват необходимост да събират и цялостно да анализират подходяща информация. Върху тях няма оказан натиск за демонстриране на агресивен стил на управление. Това означава, че вземането на решения отнема повече време, тъй като повече хора участват в преговорите и се анализира по-голям обем информация; но поетите накрая ангажименти и отсъствието на конфликти се ценят високо. Цени се и работата за правилното завършване на всяка задача, загрижеността за хората и факта, че те не бива да се пренебрегват. Сами по себе си се ценят дейностите на работното място съвместно и с подкрепата на колегите. И наистина, смята се че качеството на живота в организацията трябва да е високо точно толкова колкото и на живота извън нея. А в Швеция живота извън работа - ходене на ски и излети сред природата, е много важен.

Това са ценности по отношение на **самоуправлението**, които характеризират една култура като "женска"; Швеция, отново заедно с всички скандинавски страни, е с крайно "женска" култура. Това се отразява в нейната позиция като водещата страна в света по отношение на социалното подпомагане, което тук не е привилегия; на него по-скоро се гледа като на право достъпно за всички. Показателно е, че именно шведите първи признават факта, че бащата също има роля при раждането на децата и затова въвеждат бащински отпуск от работа, освен отпуска по майчинство. Загрижени за подобряване на условията за работа и за по-задоволяващ личен трудов опит, шведските фабрики първи изграждат дизайн на длъжността, различаващ се от традиционната масова продукция на "Форд" Желанието да бъде дадена автономност на индивидите и екипите, и да бъде осигурена възможно най-задоволителна и лишена от конфликти работа, е част от "женския" аспект на шведската култура.

Но няма държава, която е имунизирана срещу международните икономически условия, а трудните времена от последното десетилетие на XX век оказват своето влияние. Рецесията в началото на 90те години кара "Волво" да редуцира производствените операции. При това, е трябвало да бъдат изоставени всички клонове с техните иновационни методи, с цел да се концентрира производството в главната, традиционно организирана фабрика. Това може би е временно съкращаване на разходите, което подлежи на развитие в по-късна фаза на разширяване на дейността, а може би е пример за натиска към управленско уеднаквяване в международната автомобилна индустрия.

Ценностите на шведската управленска култура (ниска отдалеченост от властта, толериране на несигурността, индивидуализъм и "женска" загриженост за начина, по който се правят нещата като допълнение на постигнатите резултати) водят през втората половина на XX век до създаването на една икономически развита държава, на която завиждат всички социал-демократи по света.

#### 4. Израелската култура и управление

Израел е малка държава с население от около 6 млн. души, обитаващи площ с размерите на Уелс във Великобритания. Приблизително 80% са евреи, а останалите са главно араби, мюсюлмани, друзи и християни. Страната е основана през 1948г., когато британците се отказват от управленския си мандат в Палестина. Еврейската общност тогава обявява своята независимост и устоява на последвалите атаки от съседните арабски държави. Тя е уникална с това, че има "закон за завръщането", който гласи, че трябва да бъдат осигурени убежище и гражданство на всеки еврейн откъдето и да е, който желае да се засели.

Институциите на израелското общество са създадени през последните 100 години от последователни вълни от еврейски имигранти и бежанци от много страни по света. До

началото на 30те години на ХХ век, първите заселници от Русия и Полша не са били водени от националистична мотивация; те са искали да избягат от антисемитския натиск и са пристигнали с комунистически идеали, а желанието им е било да построят един "нов Йерусалим" - общество основаващо се на равенство и социална справедливост. От тези идеали и силната отдаденост към демокрация с тяхно участие, са се развили много от ключовите характеристики на израелския икономически живот и трудова култура.

Първо, икономически Израел е една от най-егалитарните страни в света. По отношение на разпределение на доходите, дялът от националния доход, получен от най-богатите 5% от страната, е най-малък, а дялът, получен от най-бедните (20% от населението) е най-голям, в сравнение, с която и да е страна в света. Диференциацията е по-малка отколкото в развиващите се страни и в Южна Америка; но също така тя е по-малка в сравнение със Северна Америка и Европа като цяло, и дори по-малка от разликата във възнагражденията в такива егалитарни страни като Швеция и останалите скандинавски държави.

Втора характеристика е активното участие в профсъюзите, на което се гледа като на подходящ начин да бъдат защитени правата на работниците. Членството в профсъюзите в Израел е по-активно отколкото в Германия и е близко до шведските нива. Откроява се фактът, че профсъюзите в Израел притежават много предприятия, за разлика от Германия и Швеция където собствеността на профсъюзите е много малка. Профсъюзната конфедерация "Хистадрут" притежава около 20% от икономиката на страната. Нейни са най-големите сгради, втората по големина банка, както и водещото индустриално предприятие в Израел: "", конгломерат, който е достатъчно голям, за да бъде поместен в списъка на *Форчън с 300*-те най-големи компании в света.

Трета отличителна черта е наличието на голям правителствен сектор в икономиката - най-големият, в сравнение с всяка друга страна с изключение на някогашните комунистически държави. Освен националната авиокомпания и водещата компания за корабоплаване, правителството притежава и най-голямата промишлена компания (военно самолетостроене), най-голямата банка, важен химически конгломерат и др. Така, независимо че частният сектор заема най-голяма част от икономиката на страната (около 60%), той е значително по-малък отколкото в други развити западни икономики.

Последната особеност е значителната традиция на кооперативните предприятия. Това включва, например, националната автобусна компания "Е§§есГ, която е обща собственост на шофьорите в нея. Най-известната форма обаче е "кибуцът" -което означава "събиране". Тези селища са колективни, където не само обществеността е обща, но и всички живеят заедно.

Разбира се съществува разлика между замисъла и развитието на практика на кибуците, но тяхното влияние е значимо. Независимо, че техният брой е малък (около 300 селища, побиращи около 3% от населението), те осигуряват (заедно с други кооперативни организации) над 80% от селскостопанската продукция на страната. Техните фабрики са оборудвани с най-модерната техника и най-редовно получават награди за постижения в износа. От там идват много лидери в политиката, правителството и силите за защита, а ценности им са важна част от израелското общество. Ето защо, не е изненадващ факта, че по отношение на **управление на взаимоотношенията**, Израел е най-колективистичната страна в тази група.

Характерните черти на кибуца оформят и особеностите на израелската трудова култура по няколко специфични направления. Например, всички израелци прекарват 2 или 3 пълни години в Силите за защита, а след това регулярно прекарват известно време отново в тяхна служба. Това означава, че висшестоящият може да има за началник в армията, свой подчинен от организацията, за която работи. Това "преобръщане" на

властта поощрява социалното изравняване. Наблягането на равенството се комбинира с анти-авторитарно отношение, дошло от времето когато на властниците се е гледало като на подтисници. Днес тези особености са се оформили в значително недоверие към формалната организация. В допълнение на това, евреите, дори недотам религиозните, са наследили култура на спорове и обсъждания, базираща се на традиционната подготовка на равините в Талмуд. Талмудът представлява серия от закони, имащи за основа религиозна и правна система създадена преди 3000 години, която все още ревностно се изучава. Тя обаче не дава крайните отговори на равините; тя представя конфликтните аргументи, които оформят тези решения. И те все още са предмет на дебати, така че представата за спор е неизбежна част от процеса на справяне с проблемите.

Израелските мениджъри не издават заповеди на своите подчинени - това би било неефективно. Те информират, спорят, убеждават. Те очакват да чуят аргументи против. Тези качества са в основата на изключително ниските показатели на **отдалеченост от властта**. Йерархическите нареждания не се приемат лесно, а формалните решения почти винаги се поставят под съмнение, висшестоящите трябва да играят ролята на посредници и да бъдат убедителни, да "приласкават" подчинените си, преминавайки бързо от една тема на друг случай, прекъсвани от телефонни обаждания, защото винаги някой иска нещо от тях.

Очевидно им харесва мобилността заложената в техните задачи. Изглежда като че ли създаването на мобилния телефон е в отговор на мечтите на израелския мениджър: той моментално се превръща в характерен статус символ, защото с него той може да бъде непрекъснато в контакт с всеки.

Този стил на управление омаловажава планирането и стратегическия анализ като част от всяка задача и в това отношение много се различава от германския модел. В частност това означава, че висшестоящите не отделят много време дори за планиране на собствената си програма. Среца с тях може да бъде уредена почти в последният момент; независимо колко натоварена е програмата място все ще се намери, защото еврейските мениджъри се гордеят със способността си да импровизират. Импровизацията е аспект на израелската култура, който е много важен в страна, която непрекъснато се сблъсква с кризи и вълни от имигранти. Това обаче генерира управленска култура, която по-добре се справя с кризи и не умее да ги избягва.

Социалната ориентация на голяма част от икономиката носи със себе си силна загриженост за правата на работниците. Трудно е например да направиш някого излишен, а преди е било буквално невъзможно. Тази особеност произтича от високите стойности на **избягване на несигурността**, които характеризират Израел - най-високите в тази група. Това създава значителна бюрократична скованост и всеки израелски управляващ трябва да знае как да използва неформални методи, когато се опитва да я заобиколи.

Значението на откритостта и спора в израелската култура (много, ниска отдалеченост от властта) чрез неформалната импровизация раздвижва това, което иначе е твърда бюрократична система, произтичаща от егалитарната загриженост за правата на индивида (високи стойности на избягване на несигурността). Това е създавало много отличителна израелска трудова култура, която е оцеляла в безпрецедентно смутна история.

\* \* \*

Северноевропейската културална група, с характерната си ниска отдалеченост от властта, индивидуалистичен подход при управление на взаимоотношенията с другите и сравнително толерираща несигурността, е в основата на едни от най-успешните, от икономическа гледна точка, управленски култури в света.



#### 4. АЗИАТЦИТЕ (Китай с Хонг Конг и Япония)

През 1948г Комунистическата освободителна армия окончателно превзема Китай. Въпреки че е явен, комунизмът не прониква до някои по-малки нации от Източна Азия, на юг от Китай; той никога не достига островните държави. При падането на комунизма в Съветския съюз, Китай остана не само като най-населената страна в света, но и като пръв представител на комунистическата система.

Атеистичният комунизъм е феномен от втората половина на ХХ век и е доста изкуствено създаден. Векове преди появата му, испанските колонизатори поставят началото на единствената азиатска християнска държава — Филипините, където по-голямата част от населението изповядва вярата на Римския католицизъм, а исляма се е разпространил през днешните Пакистан и Малайзия до Индонезия. Най-почитан през времето е будизмът, развит от хиндуизма. Той се е разпространил през земите на Китай, където се е примесил с таоизма и оттам е стигнал Япония, за да се примеси с шинто.

Преплетени с китайския будизъм, конфуцианските идеали са надделели, което едва ли има много по-голямо значение за подхода към управлението, отколкото специфичните религиозни елементи на азиатската култура.

Конфуций, който е умрял през 479г.пр.Хр., е бил по-скоро морален философ, отколкото религиозен пророк. Той се е занимавал с поучения за правилния начин на живот, а не с вярвания; това е разделение, което изглежда странно за възпитаните в юдейска, или християнска, или ислямска традиция - за повечето от тях моралното и свръхестественото са сложно преплетени. В идеално културния и благовъзпитан свят на Конфуций, всеки си знае мястото. Най-важна е лоялността към другите, да правиш това, което подобава в отговор на направеното за теб. Лоялността и взаимодействието с останалите определят отношенията на пет основни нива в обществото: между управляващ и управляван, между баща и син, съпруг и съпруга, по-голям и по-малък брат и между по-стар и по-млад приятел. Трябва да съществува заслужено уважение към по-висшия при всички взаимоотношения - обикновено това е по-старият, защото възрастта е важна. Влиянието на тези поучения върху китайската култура може да бъде измерено с факта, че в модерен Хонг Конг, две и половина хилядолетия по-късно, съществува обичай, според който задължително трябва да се знае кое от две момчета близнаци се е родило първо, за да може роденият втори, когато се научи да говори, да използва подходящата форма на обръщение към своя "по-голям" брат.

Стремежът към хармония в **управлението на взаимоотношенията** пресича Азия. Тази деликатност се простира от север на юг, от Япония до Индонезия, като филипинците са бележити със своето старание. Жизнено важно е на работното място, както и извън него, да бъде поддържана добра мрежа от познати и приятели, сред които самият ти си приет и уважаван. Разбира се това важи за всеки, в което и да е общество, но никъде значението, което му се придава не е толкова голямо колкото в Азия.

Англосаксонското (и особено американското) мнение, че известни различия в гледните точки, изразени открито в спор, могат да бъдат продуктивни като носители на нови идеи, е чуждо на азиатците. За тях е много по-съществено да бъде запазена хармонията сред колегите, за да бъде сътрудничеството сред тях да е конструктивно. Много по-добре е да се избягва директната конфронтация с другите, особено ако са висшестоящи, като от тях се очаква да сторят същото по отношение на подчинените си. В края на краищата, безцеремонно изреченото "Не" е излишно. Възможно е да кажеш "Да" по начин, изразяващ разбиране, но не и съгласие. Търси се внимателно съгласуване на мненията, ако не и позитивен консенсус; особено в Япония. Така, най-голямата трудност

(при сравнение с англосаксонското и европейското управление) е избирането на някои индивиди пред други, защото това винаги може да породи конфликти. Директното и открито оценяване на трудовото представяне на индивидите, диференциацията в заплатите навсякъде може да породи конфликт, но тук това е по-ясно открито. Тези действия, както и уволненията се избягват и отлагат за колкото се може по-далечен етап. Освен това семейните връзки и приятелства сред служителите винаги трябва да се имат предвид. Взаимното доверие трябва търпеливо да се изгражда в отношенията. Първото и най-важно нещо е човекът с когото работим. Затова тук се отделят много време и усилия в забавления и сближаващи разговори преди започване на преговорите по всяка сделка.

Именно тази част от културата на азиатците ги събира в група от колективистични нации.

Хармонията не означава това, което западната литература за управлението нарича "участие". В западните култури участието може и да означава конфликт, при който различното мнение се изразява открито и може да остане такова, без задължително някой да се опитва да го промени. В Азия, уважението към старшинството на една личност и към поста означава, че властта е силна, приоритет единствено на върховите постове. Това е начинът, който Конфуций би препоръчал в Китай.

Ето защо всички азиатски държави са с висока **отдалеченост от властта**, а Малайзия и Филипините са сред страните с най-високи показатели в света. И двете са били обект на колониална власт (от Великобритания и от Испания), а освен това при тях съществува уважението към наследствената власт, характерна за исляма и за католицизма.

Въпреки че тези прилики могат да бъдат забелязани в цяла Азия, особено при сравнението със западните общества, азиатците (подобно на европейците) не са с абсолютно еднакви култури. Най-ярките контрасти са при **управление на несигурността и при самоуправлението**.

Азиатските общества са със средни позиции по отношение на т.нар. **мъжественост - женственост**. Япония, обаче се отличава. Тя се представя като една от нациите с най-мъжки култури. Така че сред азиатците, японците имат най-утвърдената мотивация за успех и признание.

По-нататък Япония се явява като силно избягваща несигурността, в контраст с китайците в Хонг Конг и Сингапур, които в най-голяма степен я толерират. При управление на времето азиатците проявяват търпение да работят за бъдещето и не притежават характерното за бразилците нетърпение и желание за постигане на бързи резултати.

Независимо от това, някои от тях постигнаха бързи отговори, когато през втората половина на ХХ век светът стана свидетел на невиджано дотогава икономическо развитие - това на т.нар. "Пет азиатски дракона". Един голям и четири малки, това са Япония, Южна Корея, Тайван, Хонг Конг и Сингапур. Техният удивителен икономически успех е зрелищен, защото не се основава на местни суровини или на обширни местни пазари. Това е едно ориентирано към износа постижение в производството, което се зае с американските и европейските производители в тяхната игра и на техните пазари, и ги победи и в цената и в качеството. В резултат на това, не отне много време развитието на японските и хонгконгските банки до нивото на световните финанси.

Не много след тях е и огромният дракон - Китай, където повечето пазарно-ориентирани дялове от икономиката се отвориха на изток и юг след смъртта на председателя Мао и достигнаха високи нива.

Всички азиатски общества са със закъсняло развитие. Индустриализацията е започнала доста по-късно от европейската. Но това им е позволило да вземат всичко подходящо от последните западни европейски методи, без спънките и препятствията на

по-ранните, и днес остарели, практики. Ако това е предимство, то е такова, само ако традиционните социални модели също бъдат адаптирани бързо. В древните китайска и японска култури, например, исторически съществува неуважение към търговията. Аристократичните позиции, притежаването на земя, пост в дворцовата или държавната администрация са нещата имали най-голямо значение. Някои търговци са забогатявали и поради това са ставали видни граждани, но техният социален статус си е оставал нисък, особено в Япония.

### 1. Китайската култура и управление

Над 20% от човечеството обитава най-голямата в света комунистическа държава - Народна Република Китай. Пренаселени са крайбрежните райони и, по-навътре в страната, най-плодовитите земи около река Яндзъ и нейните притоци. От огромно значение в историята на управлението - китайските династии са управлявали чрез полу-бюрократична административна система. На китайците се приписва първенството в създаването на форма на организация, в която назначенията не зависят от статуса на семейството, а от безпристрастни критерии, по които всички са равноправни при оценяването. Всеки, който е отговорил на изискванията като цяло, е можел да получи работата. Разбира се в древен Китай, кандидат-мандарините не са притежавали подобни на днешните квалификации; те е трябвало да преминат изпит по класически (обикновено конфуциански) текстове.

Бюрократичното разделение на отговорностите и определянето на ролите днес е толкова разпространено като основа в управлението, че го приемаме за даденост.

В древен Китай, този елемент на неперсонална администрация функционира в рамките на една главно феодална система. Това накрая довежда до корумпиране на администрацията, така че през 1911г. последната от династиите, Чинг, рухва и е заместена от република. Последвалите японски военни инвазии, вътрешните разногласия и граждански войни, водят до крайния успех на комунизма след Втората Световна война и провъзгласяването през 1949г. на новата Народна Република Китай, ръководена от председателя на Комунистическата партия Мао Дзедунг.

Отворен остава въпроса дали това общество, оставило два белега в историята на управлението - първо при създаването на бюрокрацията, а след това и при демонстрирането на трудности (дори неспособност) при отменянето ѝ (Културната Революция), ще прояви новаторство за трети път, като развие ефективна система, която нито е изцяло централно планирана, нито изцяло пазарно-ориентирана-т.нар. "социалистическа пазарна икономика".

От икономическа гледна точка, начинанията са зрелищни, независимо, че по-голямата част от Китай остава с етикета "развиваща се страна". Като оставим настрана периодът на Културната революция, ръстът на китайската икономика под комунистическо управление изпревари този на Съветския Съюз. След Мао, промяната на посоката към пазара се засили дотолкова, че в началото на 90те години на ХХ век, китайската икономика е на трето място в света след САЩ и Япония, а и се разраства по-бързо. Този растеж е най-голям в Специалните

Икономически Зони и крайбрежни градове на изток и югоизток, където либерализацията и последвалите инвестиции от китайци отвъд океана, японци и представители на запада стигнаха далеч.

Централното планиране никога не е било толкова пълно и толкова прецизно както в Съветския Съюз. Това отчасти се дължи на недобрите транспорт и политиката на регионално самоуправление, което направи унифицирането на икономическата гледна точка невъзможно. Друга причина е склонността на китайците да гледат на всеки план или договор по-скоро като на начало, което продължително да преговарят отново и

отново с развиването на събитията, а не толкова като изчерпателен и всеобхватен проект. Така че постепенното намаляване на планирането отвори място за появата на инициатива, която вече съществуваше до известна степен. Пропорцията на продукцията от малки частни фирми и от полу-пазарни колективи, под местно управление и регионален контрол, бързо се увеличи, докато предимно по-големите, изцяло държавни организации станаха все по-малко жизнеспособни финансово. Отново сравнени със Съветския Съюз, тук винаги е имало повече малки обекти и пропорционално по-малко гиганти, така че развитието на управлението и собствеността е по-малко затруднено.

Подчертано колективистичния персонален елемент в подхода към управлението се проявява също и в концепцията за собствеността, която се различава от тази в повечето Западни държави. Западният капитализъм почива на специфичната представа за фирмите като юридически лица, съществуващи отделно от хората, които ги управляват. Фирмите, в които хората работят могат да бъдат купувани и продавани като стоки, над главите им. Тази представа за неперсонална изкуствена организация е чужда на персоналните китайски възгледи и затруднява приватизацията на обществеността чрез чисто финансови трансакции. Съществува фундаменталното мнение, че в основата си цялата собственост стои редом с крайния колектив, китайската нация.

Приватизацията също така се задържа от концепцията за трудовите организации, която е разпространена. На по-големите, се гледа като на агенции за подпомагане, освен като на източници на доходи. Управлението полага грижи за децата, образованието, здравеопазването, а също и за осигуряване на жилища за хората, живеещи в близост до работния обект.

Повишенията също не са проблем на индивидуални предпочитания. По-скоро те са повлияни от общото мнение на колектива, което включва морала и политическото отношение на кандидата; от значение са възрастта и стажът му, а също и останалите хора, които е възможно да бъдат засегнати.

Не е учудващо, че персоналът в организациите е повече от необходимото, в сравнение с практиката другаде. Служителите, поне в по-големите организации, очакват заетост на едно място до пенсия. За да наберат от държавните бюра по труда необходимия персонал, в някои случаи управителите трябва да наемат и хора с по-ниска квалификация и по-слаби умения, които не са им необходими, но трябва да вземат на работа.

Ето защо упражняването на власт е обвързано в голяма степен с управлението на взаимоотношенията. Високо се ценят познанствата и мрежата от познати. Те са от значение за статуса и социалното положение на всеки индивид; в бизнеса много време се отделя за търсене на информация за човека, с който предстои да бъде сключена сделка. Ето защо управляващите тук са свикнали на чести посещения и срещи, които са извън графика им и имат неформален характер. Не бива да се забравя, че те трябва да работят и с другия "крак" на двойствената структура - партийния секретар на тяхната организация, независимо че днес управленската власт преобладава.

В една култура с много висока отдалеченост от властта, висшестоящите обикновено държат решенията в свои ръце. В резултат на това те са затрупани с работа; съществува обаче търпеливо и незабързано отношение към времето, което позволява постепенното изграждане на решенията. Ако, което изглежда вероятно, китайците са народ толериращ несигурността, то именно техният капацитет за управление на несигурността отново улеснява вземането на решения. Преговорите и вътре в системата и с чужденци, най-малкото запазват хармонията, а емоционалното изразяване е ограничено, така че имплицитните неясноти обтягат нервите на всеки засегнат. Китайците могат търпеливо да водят преговори, но могат да са и крайно неотстъпчиви и упорити.

Въпреки хармонията във взаимоотношенията, на която толкова държат, служителите не се идентифицират с организацията, за която работят и не проявяват към

нея лоялност, в степента характерна за японците, например. Те могат да останат на своето работно място до пенсия, ако това се очаква от тях и ако няма друга алтернатива, но има достатъчно мотивация и стремеж за напредък в самоуправлението им - конфуцианският динамизъм е нахлул и в икономиката.

Това не е равномерно разпределен импулс. Китайците от южните части на страната са по-предприемчиви, а предприятията, които те са "изнесли" в Хонг Конг се връщат обратно, откъдето са произлезли. Северът е може би по-предпазлив. В Партията винаги е имало фракции "за" и "против" децентрализираното управление и отварянето за чужденци. Винаги има такива, които чакат за добра възможност за печалба и такива, чието положение е заплашено от промените.

Децентрализацията е разпокъсана и се различава във всяка организация. Решенията, даващи по-голяма автономност на онези от управленията, които са под държавен контрол, могат да бъдат или да не бъдат последвани от практически промени. Автономността е крехка, тъй като си остава обект на резки промени от страна на държавата, извършвани с политически цели. Въпреки непрекъснатите проблеми със средствата, бавния транспорт и корупцията, ролята на управлението се променя бързо, дори в държавния сектор.

## 2. Хонг Конг

Хонг Конг е британска колония в продължение на век и половина до 1997г., но населението му не може да се нарече нанянг китайци - не и ако това се преведе буквално като отвъдокеански китайци, тъй като те не са "отвъд океана". Самият остров Хонг Конг е отделен от континента от най-тесния пролив. Голяма част от населението живее на континенталната страна на пролива, в тази част от територията на колонията, която директно граничи с Народната Република. Независимо от това в общата употреба жителите тук спадат към многобройните нанянг, които в продължение на много години са били извън границите на Китай.

Британците завземат със сила колонията с неясни цели, но под тяхната поддържаща администрация с ниски данъци, след окупацията си от японците през Втората Световна война, тя се превръща в уникален феномен в империалистическата история. Тази малка и пренаселена част придобива авторитет на световните пазари с износа и търговските си връзки, и заслужено се нарича финансовата столица на Азия.

Това не е британско постижение; това е китайски успех, чийто импулс е даден от напускането на шанхайските индустриалци от континента при триумфа на комунизма, и който непрекъснато е захранван от напускащите Републиката предприемачи.

Друга съществена причина за забележителния икономически успех е приспособимостта на малката китайска фирма, типична за Хонг Конг, а също и за всички нанянг където и да са те. Базира се главно на семейния контрол, тя не расте и не следва западния модел на увеличаващо се професионално и бюрократично управление и структура, нито пък японския модел на големи свързани конгломерати, заобиколени от тясно свързани по-малки предприемачи, и съвсем определено не следва тромата държавната индустрия на Китай. С малки изключения, типичната организация тук си остава малка, а в Хонг Конг дори има тенденция към смяляването ѝ. Тя по-скоро се разпространява, отколкото разраства, поставяйки началото на мрежа от малки фирми, под контрола на други членове на семейството, приятели или бивши служители.

Особеност на нанянг китайците е, че техният принос в световното производство и търговия, разпръснат в икономиките на много общества, в които са се заселили, не се популяризира чрез известни търговски марки и реклама. Причината за това е, че производството на която и да е такава фирма не е достатъчно голямо. Освен това

повечето са заети на определен етап от "сглобяването" на продукта и не произвеждат готови стоки, за да създадат марка.

Характерният китайски малък бизнес в Хонг Конг, както навсякъде е патерналистичен и персонален, което би могло да се очаква от високата отдалеченост от властта и колективизма в култура, извлечена от древните традиции на континенталните земи на страната. Собственикът на фирмата, обикновено и глава на семейството, управлява чрез директна лична намеса в това, което става. Той обикновено пази делата лично за себе си, като добър автократ, който разчита първо на лоялността към неговата личност от страна на останалите членове на семейството и другите, които работят при него и на които може да вярва. В общество с общоморални обвързващи взаимоотношения, великодушието на управляващия се "разменя" за лоялността на подчинения. Това не означава некомпетентност. Членовете на семейството допуснати до управлението се избират заради техните качества и са подкрепяни през тяхното обучение и практика. Нито пък притежава отрицателните белези, прикачвани към патернализма в по-индивидуалистични култури, където служителите смятат това, което виждат като свръх-зависимост, за досадно и тягостно.

Тъй като се разчита повече на личните взаимоотношения, отколкото на бюрократичния контрол, формализацията е малка. Писмените инструкции, процедури, отчети и други подобни са минимизирани, което важи и за отделите, занимаващи се с тях.

**Пример:** Нанянг фирмата

Типичната отвъдокеанска китайска фирма притежава следните характеристики:

1. Централизация на властта при вземане на решения, обикновено в ръцете на един собственик, управител, предприемач, основател или главата на семейството.
2. Ниско ниво на специализация, с по-малобройни и/или по-малко детайлизирани специализирани отдели, и с повече хора отговорни за разпространението на дейностите в редица области.
3. По-малка стандартизация на дейностите и по-този начин по-малко рутинни процедури.
4. Сравнителна липса на помощни отдели, като такива за проучвания и развитие, трудови отношения, обществени отношения, проучване на пазара.
5. Разчитане на личните взаимоотношения при бизнес трансакции.

(съкратено и адаптирано от Рединг и Уонг, 1986, стр.276)

Личните контакти на собственика с други бизнесмени са много важни, защото осигуряват добри покупки и продажби с хора, на които може да се има доверие. Повечето връзки са неформални, въпреки че в по-големите фирми се подписват договори, които по-скоро следват личните взаимоотношения и не толкова финансовите интереси, както това е на запад.

Типичната картина на управлението е обобщена в примера. Не бива да се мисли, че е описана старомодна фирма, според представите в други общества. Един технически напреднал бизнес с високо квалифициран персонал би могъл да изглежда по подобен начин.

Предимствата на маломашабната гъвкавост и на лесно-достъпния управител са компенсирани от ограничения, разбира се. Всичко, което е от значение, независимо дали е малко или голямо, стига до върха. Хората с ръководни постове на по-ниски нива могат да бъдат объркани, а техният потенциален принос може да остане неизползван. По-нисшестоящите служители не са склонни да чувстват лична отдаденост и съпричастност към фирмата. Въпреки това, до този момент, тази "смесица" дава успешни резултати.

### 3. Японската култура и управление

Всички култури са уникални, доколкото всяка една притежава, дори и минимални, разлики от останалите. Японската култура е дори още по-уникална, ако тук може изобщо да се говори за степени. Разбира се, всяко общество споделя характерни черти с други, което ги прави подобни в някои отношения. Ето защо е възможно групирането на латинците или англосаксонците, а в тази част, и на азиатците. Японското общество напълно споделя общия азиатски стремеж към хармоничност при управление на взаимоотношенията и към уважението на възрастта и авторитета. Но се различава в ясно изразената мотивация за постижения и напредък, както и по степента на избягване на несигурността. Когато характеристиките ѝ бъдат обобщени, различията са очевидни поради абсолютно уникалната комбинация, вероятно несъвпадаща с културата на което и да е общество.

По света съществуват много страни, които гледат към властта и които дори клонят към авторитаризъм повече отколкото в Япония - тя е със средна отдалеченост от властта. Въпреки това, тук съществува респект към възрастта, статуса и опита, който е типичен повече за Изтока. Бюст на основателя може да стои редом с шинто параклис на входа на фабриката. Подобно на това, съществува висока степен на колективизъм при управление на взаимоотношенията, което силно впечатлява всеки западен посетител - бизнесмен или турист. Вежливостта и взаимните поклони са свидетелство за стремежа към запазване на социалната хармония. Високо се цени лоялността между членовете на семейната или приятелската група, а това се пренася и в работната група. Съществува сравнително висока споделеност на подразбирането при обичайните практики и при това, което се има в предвид при комуникациите с висок контекст.

#### **Пример Японската уникалност**

В част трета, табл.3.1, 3.2, 3.3 и 3.4 Хофстеде ранжира Япония по отдалеченост от властта, индивидуализъм/колективизъм, мъжественост/женственост и избягване на несигурността. Според този изследовател, японският културален профил е: средна отдалеченост от властта, висока мъжественост, среден колективизъм, високо избягване на несигурността

Докато всички други профили се споделят от няколко нации, участвали в изследването на Хофстеде, той открива, че само Япония има свой характерен профил.

(Хофстеде, 1980, 1991)

Разбира се, очевидното може да бъде и подвеждащо. Привидната хармония не винаги означава, че всичко е хармонично. В рамките на работното място служителите се мъчат да заемат изгодна позиция, а в пренаселено Токио, непознати в метрото могат грубо да бъдат изблъскани. Нещо повече, лоялността в някои случаи прикрива корупция.

Налице е азиатското търпение за изчакване на резултати, което в управлението се проявява в сравнително по-голямото значение, което се придава на растежа и бъдещата сигурност, отколкото на краткосрочната печалба. От тук тръгва отличителната японска мотивация в самоуправлението, стимул към постижения, заедно и чрез другите. Тази конкурентна твърдост може би е засилена от огромния шок върху националната гордост от преживяното през Втората световна война.

Това се допълва от японския начин за избягване на несигурността. Чувството, че несигурността е под контрол може да се подхранва от подреденост и усърдно старание върху детайлите, така че вместо типичното "Ако нещо може да се провали, то ще се провали!", както отчайващо ще кажат западняците, японският еквивалент ще бъде "Ако нещо може да се провали, то не бива да се проваля!". Несигурността в бъдещето на

бизнеса може да се предотврати чрез изравняване или надминаване на конкурентите, така че, докато самата промяна е несигурност, извършването на промени също може да е начин да се попречи на несигурността, като се подобри представянето.

#### Идентификация и коопериране

"Кой съм аз?" е несъзнателният въпрос, с който всяко човешко същество живее. Индивидуалистичните общества са склонни да свързват отговора му с индивидуалните постижения и с *длъжността*, която заемат - продавач, квалифициран машинист или преподавател. Колективистичните общества отговарят, използвайки понятие от семейството или приятелството - аз съм баща/майка, син/дъщеря, приятел на "този и този". В Япония се посочва не длъжността, а *организацията*. Много вероятно е японецът да отговори, че той/тя работи в Хитачи или Нисан, особено ако организацията е с подобно известно име.

Тази степен на идентификация с работното място върви редом с набор от допълнителни характеристики на заетостта, по същия начин, по който съществува контрастиращ набор от съвместими характеристики в по-индивидуалистичните общества.

Японските фирми предпочитат да набират млади и неопитни членове (понятие използвано по-често от "служители"), направо от училищата или университетите, така че те да бъдат "възпитани" от организацията, за организацията и по методите на организацията. Налице е едно доста образовано население, от което може да се избира, тренирано от най-ранна детска възраст да работи добре с другите. Грамотността е висока, при език, който използва китайски идеограми и японска фонетика. С други думи, звуците, породени от писмените знаци са японски, а говоримият японски е толкова китайски, колкото английският е френски, просто защото и в двата езика се използва латинската азбука.

Вътрешният стаж върви редом с ротация на различни длъжности в организацията, което се прави, за да бъде опозната тя в по-голяма степен. Това от своя страна предполага вътрешни повишения, а не преминаване от фирма на фирма. Това естествено също се случва, но по-скоро е изключение отколкото правило и е признак на нелоялност. Японските йерархии като цяло са по-високи, с достатъчно нива, които да поемат повишенията, при които след преценка на компетентността дават предимство на възрастта.

Допълнителното разбиране, че заетостта ще бъде дългосрочна също съсредоточава вниманието на служителите вътре и нагоре, а не навън. Както в Китай, това може да е заетост до пенсионирането, особено в по-големите организации. Това дългосрочно общо задължение се е появило като културално-съвместим отговор на необходимостта от обучение и наемане на служители, когато индустриалният растеж се е ускорил в средата на ХХ век. То напътства хората до момента на тяхното пенсиониране, който е в сравнително ранна възраст. За жените нещата стоят по друг начин: тяхната работа по-лесно идва и си отива с варирането на пазара. От тях се очаква да напуснат когато се омъжат.

Паралелно на тази базирана на възрастта система, която се прилага и при определяне на възнагражденията, широко-разпространено е притежаването на акции от служителите, особено в по-големите компании. Това съответства на японската пестеливост. По-нататък, мнозинството от служителите не членуват в профсъюзи — съществуващите все пак профсъюзи са свързани с компанията, а не с професиите. Обикновено те представляват и висшите и по-нисшестоящите служители и работници на принципа "едно предприятие - един профсъюз", И ако организацията прекъсне дейността си, същото ще се случи и с профсъюза. Ето защо работата му е отдадена на прогреса на компанията, а не към напредък при защитата на интересите на заетостта в различни компании, без значение как това ще се отрази на една или друга.



Не съществуват големи различия между висшите и по-нисшестоящите служители. Значението, придавано тук на съвместните цели се символизира от всички, включително управляващите, чрез носене на еднаква или подобна униформа и хранене на едно и също място. Офисите обикновено са открити, където всеки вижда другите, а индивидуалните офиси и лични документи са по-малко.

Може да има песни на компанията и общи физически упражнения. Управителите работят много часове за това което наричат "*нашата* компания". Оставането след работа се среща и в други общества, в Япония обаче това се допълва от чести посещения на барове и ресторанти след края на работното време, където резервираността може да отпадне, приятелствата да бъдат заздравени. Ако нещата тръгнат погрешно, оставките, емоционалните телевизионни изяви и дори самоубийства (което се случва изключително рядко), показват колко е силна идентификацията с компанията и дава представа за високото чувство за отговорност на ръководителите от върха.

Погледнат като цяло, този подход за набиране, обучаване, перспективна заетост, заплащане, повишения и идентификация укрепва устойчивостта към промените, насърчава обвързаността, която минимизира подозренията, благоприятства упорития труд. Задачите могат да бъдат гъвкави, с по-малко затвърдена специализация. Качествените отдели, в които служителите могат да обсъждат начини за подобряване на работата са успешни, докато ако работниците и служителите са отбранително настроени един към друг, както често се случва в други общества, те закръняват.

Обвързаността и отдаването не бива обаче да бъдат пресилени. Работните групи не са съставени от механично идентични и еднакво посветени хора. Те се състоят от различаващи се индивиди със свои плюсове и минуси, които трябва да се научат на сътрудничество. Лоялността към групата и организацията се демонстрира от повечето служители през по-голямата част от времето, но не от всички и във всеки един момент. Нещо повече обвързаността с организацията и колектива не означава удовлетвореност от труда.

Периодически повтарящи се изследвания показват, че японският служител не е доволен (по-скоро обратното) от други вършещи същата работа. Рутинната напрегната работа тук не носи повече удовлетворение отколкото другаде.

\* \* \*

Описаната особена комбинация от колективизъм и конкурентност е изиграла решаваща роля в поразяващия азиатски бизнес-успех през последно време. Тя демонстрира, че "хармонията" като основа, може да бъде също толкова управленски ефективна колкото и сравнително дразнещият индивидуализъм е бил в повечето страни от запада. Не че всички азиатци са еднакви - това далеч не е така. Тук стана ясно, че и китайците и японците имат различен подход към управлението, например.

## **5. АРАБИТЕ ОТ БЛИЗКИЯ ИЗТОК (примерни общества Саудитска Арабия и Египет)**

### 1. Четири влияния върху арабското управление

Любопитната история налага четири съществени влияния върху арабите като цяло и върху арабското управление в частност. Това са бедуините и по-широкото племенно наследство, исляма, чуждестранното господство и жадният за нефт запад.

Бедуинската традиция, е вкоренена във цялата арабска култура, въпреки че е най-силна в и около пустините. Това най-очевидно се символизира от традиционните

костюми, носени от много градски политици и бизнесмени. Традицията е изградена около потриархалното семейство, в което властта е насочена от бащата към най-големия син и надолу, а също и около племенния шейх. Властта на шейха е върховна, но което е важно за бъдещите управленски идеали, на нея се е гледало като основаваща се на племенното мнение.

Гордостта в честта на всеки и гордостта от общата чест е на първо място. Честта е изисквала щедро гостоприемство към приятел и към непознат. Обидата към нея е изисквало отмъщение (често яростно), и това е една от причините за честата смяна на приятелството с враждебност и обратно. Било е позорно в очите на другите да избягваш с почти всякакви средства отплатата.

Като цяло, това културално наследство води до стил на организиране, който е наречен "Беду-крация". Тя клони към власт насочена отгоре, а нейните членове я използват колкото за свои интереси и тези на приятели и роднини, толкова и за преследване на организационните цели. В общества, при които личната загриженост за другите се цени високо, може да изглежда странно да се очаква да се отдадеш изцяло на абстракции като цели и проекти.

С идването на пророка Мохамед, ислямът подсилва арабската традиция, като създава едно по-експлицитно морално ръководство в Корана и съпътстващият го Шириат. Никъде другаде в писанията за управлението не съществува такова представяне на етическа рамка за бизнеса и администрацията. В доминиращия юдео-християнски запад съществуват спорадични прояви на загриженост за етиката в управлението, на които цинично би могло да се погледне като на отминаващи модни тенденции; но в ислямския свят винаги е съществувала публична осъзнатост на приликата между духовното и светското. Малтретирането на подчинените, например, ще се третира не само като лоша практика, но като грях. Докато арабските нации се различават по степента, в която изграждането им се основава на религията (Египет, например, формално е построена като светска държава, за разлика от Саудитска Арабия, която приема Корана за своя конституция), царството на исляма не отделя религията от държавата, по начина характерен за запада.

Ислямът подкрепя консултативния аспект на властта в племенната традиция. Успешният и печеливш бизнес се насърчава, но само ако не експлоатира или причинява щети на обществото. Също така съществуват някои особени граници, определящи какво трябва да прави бизнеса; не бива да се търгува с алкохол, вино, кръв или мъртви животни, идоли (например статуи). Най-интригуващото за не-мюсюлманите - не бива да има лихварство (доктрина, споделяна някога и от християнството). Лихварството е забранено - на таксата за отпускане на паричен заем се гледа като на потенциална експлоатация на тези, които вземат заема, ако им се изисква фиксирана цена, без оглед на тяхното състояние - или фиксирана лихва.

Това разбира се не забранява подялбата на печалби (или загуби). Ето защо вложителите в една ислямска банка не очакват да получат фиксирани лихви; те по-скоро очакват дял от печалбата, която банката ще осъществи с парите им (или пропорционално намаляване на влоговете им, ако банката е на загуба). Банките от своя страна отпускат кредити на фирмите на същия принцип - споделяне на печалбите и загубите. Справедливостта идва от поделянето на риска и честната подялба на печалби и загуби, като основната тежест не се поема от заемателя.

Ето защо при ислямските банки рискът е по-малък като цяло - те нямат задължение да изплащат високи фиксирани лихви, а пък и вложителите поемат част от риска им. Това оказва своето въздействие в две направления: първо, банките могат да отпуснат като заеми по-голяма част от резервите си; второ, те могат да поемат повече търговски рискове чрез сравнително по-близката им обвързаност с бизнеса на кредитополучателите си. Тъй

като те (заедно със своите вложители) имат част от печелбите и загубите, интересът им към управлението на бизнеса на фирмите получили заем, е пряк.

И обратно - фирми, чиято дейност е финансирана от множество подобни краткосрочни заеми, някои от тях директни, а други чрез банки, придобиват някои банкови функции. Възможно е те да имат счетоводен отдел, който да приема заеми и да ръководи редица изчисления на плащания и изплащания.

Разликата между дейността на банките и тази на други бизнес организации е по-малка в ислямските страни отколкото другаде. Те се припокриват. По-нататък, банките могат да отпускат капитал и дългосрочно, и дори да развиват свой бизнес. Също така те закупуват стоки за сметка на своите клиенти, които заплащат определена цена за услугата, но по този начин имат две предимства: по-добри сделки, получени от банката, като е по-влиятелен купувач, а и цялата работа по документацията е свършена вместо тях. Ислямът също така популяризира Закат -това е специфичен данък в повечето конституционни ислямски държави, или доброволно заделени средства от фирми и отделни граждани за религиозни, медицински или общи милосърдни цели.

Тази уникална финансова система е съвместима и с частната и с държавната собственост на бизнес организациите. Въпреки това не е универсална. Степента, в която нейните характеристики се срещат се различава в държавите. Например Саудитска Арабия действа изцяло според ислямския закон и по принцип не одобрява фиксираните лихви като такса, дори в чужди банки, открили клон в страната, докато Египет позволява смесица от местни ислямски и чужди неислямски банки, всяка от които може да си върши работата по своя си различен начин.

Не всички фирми предпочитат да се придържат към всички ислямски принципи, разбира се. Още повече, че тези принципи са идеали, а арабите са идеалисти. Не всички мюсюлмани живеят съобразно тези идеали - не всички араби са благочестиви мюсюлмани. Нещата тук не винаги протичат според предварителните намерения, или поне не повече отколкото в останалия свят. Корупцията и подкупите взимат своя дан до степен, за която не може да се каже, че не е свързана с векове на чуждо господство, когато единствената цел е била да измамиш системата.

Продължителното чуждо господство е третото влияние върху това, което се случва днес. Докато югоизточна Европа е била колонизирана от Отоманската империя, а Азия, Африка и Южна Америка от европейци, арабите са подложени и на двете влияния, въпреки че европейците са властвали сравнително кратко време и обикновено не чрез пълна колонизация. Вековете на отоманско владичество са изисквали подчинение към абсолютната власт, насаждайки не само корупцията като средство за оцеляване, но и външното покорство, въпреки че местните начини на живот са оставени непокътнати.

Влиянието на запада може би е в резултат не толкова на бившия империализъм, колкото е последицие от нуждите от нефт и от моделите на управление. Както в голяма част от света, борбата за съгласуване на моделите на професионалните отдели, планирането, безпрепятствени информационни потоци, системи за безпристрастен контрол и всеотдайни човешки ресурси, със съществуващите традиции, а в Близкия Изток с кодовете на исляма, е силна. Нефтеното богатство е ускорило промените, особено в по-богатите на нефт държави, но също и извън тях, в резултат на което са постороени модерни организации, преди арабите да могат да ги управляват, поради което напусналите страната мениджъри е трябвало да бъдат връщани обратно.

И така историята е оставила един народ, горд със своето наследство, но общество теглено в различни посоки.

## 2. Управление към високите и ниските нива

Ако за арабската култура може да се каже, че притежава трайна двойственост, тогава арабското управление е изпълнено с парадокси. Два от тях са очевидни.

Те пресичат културата на властта и управлението на взаимоотношенията. Първо, арабите са склонни да управляват централизирано с висока отдалеченост от властта, и в същото време те се стремят да оставят вратата отворена за всякакви посетители, високопоставени или не, и за всякакви консултации по примера на шейховете. Второ, те преследват своите лични интереси, но го правят с колективни средства, чрез личните контакти.

Престижът, свързан с постове на върха на организацията е голям, което означава върховна власт. Тази власт се упражнява като лична собственост, дори патерналистично - интуитивно колкото и чрез безпристрастна преценка. Правото за вземане на решения е централизирано и по-рядко се делегира. Тъй като организациите са отворени за лични чувства и задължения, висшестоящите с готовност могат да ги моделират като създават постове и отдели, които да съответстват на всеки, който те преценят. От една страна това е гъвкавост, от друга би могло да е фаворитизация.

Шансовете на управленците от по-ниските нива да носят отговорност и да проявяват инициатива могат да бъдат ограничени. По същия начин се ограничават и възможностите на висшестоящите да оценяват това, което се случва под тях. Но и в двата случая те имат персонализирана концепция за властта, провалите се приписват лично на управителя на компанията, а решението е в неговото отстраняване, наред с анализа на това, което се е объркало.

С подкрепата на Корана, управляващите се стремят да преодолеят проблема както показва Пример 8.2. Той показва какво вярват, че ще направят висшестоящите при вземането на решение. Разбира се не е задължително това, което хората казват, че ще направят когато преценяват една хипотетична ситуация да съвпада с техните действия на практика при определени обстоятелства и под натиска на момента. Дори при наличието на консултации, те могат и да не са всеобхватни, а работата на комитетите да бъде сведена до "празни приказки". Въпреки това, ударението поставено върху консултациите от тези управляващи е впечатляващо и показва склонността им и истината за тяхната традиция на "отворените врати".

Ако се върнем към властта за вземане на решения, в Близкия Изток както и навсякъде другаде, централно планираната икономика и държавната собственост непрекъснато повишават нивата, на които може да се вземе решение. Редуцирана е автономията на всяко управление, и тези от решенията, които са поверени на организацията стават по-централизирани в самата нея.

**Пример:** Стремеж към консултиране

Интервюирани са 52 служители на ръководни длъжности в различни по големина организации. Те се занимават с разнообразни услуги и производства в три страни, които не изнасят нефт (Египет, Йордания и Ливан) и в три износителки на петрол (Кувейт, Саудитска Арабия и Обединените Арабски Емирства). Всеки от интервюираните е трябвало да отговори на седем въпроса и по-точно да посочи как би постъпил, ако трябва:

- Да вземе решение за повишаването на служител;
- Да вземе решение за наказание на служител;
- Да съкрати служител, който е под контрола на негов подчинен;
- Да увеличи или реорганизира работната сила, която е под ръководството на негов подчинен;
- Да намали целия персонал с 20%;
- Да представи нов продукт или проект;
- Да навлезе на нов пазар.

Възможните отговори, между които и трябвало да избират са:

- 1) Ще взема решение без консултации;
- 2) Ще се консултирам с подчинен(и);
- 3) Ще анализирам проблема заедно с подчинените си, които имат влияние върху крайното решение колкото мен;
- 4) Ще помоля подчинения(те) сам да вземе решение.

Ето резултатите:

22% сами ще вземат решение;

55% ще се консултират;

13% ще вземат решение заедно с подчинените си;

10% ще делегират правата за вземане на решението на свои служители.

(от Муна, 1980, стр.48 и 49)

От друга страна, висшестоящите могат да бъдат достижими, благодарение на "отворените врати". Те са на разположение за по-близките им служители, клиенти или представители на властта и то не само на работното си място, но и у дома и през почивните дни, защото това не са просто служители, клиенти или представители на властта, а хора с които имат лични взаимоотношения. И обратно, роднини и приятели винаги са добре дошли на кафе в офиса. Дори най-натоварените шефове трудно могат да си позволят да не се придържат към древните норми за гостоприемство в това отношение.

Разговорите изграждат взаимоотношенията. Управляващите разчитат на неформални средства, за да накарат нещата да заработят. И тъй като използват език с висок контекст, значението на казаното в голяма степен зависи от това кога, къде и как е изречено, заедно с "езика на тялото", в изражението и позата. Казват, че арабският е повече език на убеждаването, отколкото на студените аргументи, език на момента, а казаното тук няма да има същия ефект при други обстоятелства и условия.

Когато хората се срещат за пръв път, идентичността се предава по начин, характерен за традиционните, развиващи се общества. Там където действията зависят от личните контакти, доверието и лоялността са от първостепенно значение. Тъй като личният живот и бизнес делата се преплитат, управляващите правят всичко възможно, за да покажат загрижеността си към тези, които познават и да им помогнат в личните им проблеми. Лоялността е много по-ценна от студената ефективност (Пример 8.3). В резултат на това могат да съществуват сравнително високи нива на снабдяване с персонал, и западни управленски инструменти като описание на длъжността, оценка на персонала и планиране на човешките ресурси, не са необходими.

**Пример:** Лоялността над ефективността

При проучването от Пример 8.2, на управляващите е зададен следният въпрос: "Идеалният служител, освен всичко друго, е едновременно лоялен и ефикасен. Но за съжаление това не се среща често. В такъв случай какво бихте предпочели - непосредственият ви подчинен да е по-лоялен към вас или да е по-ефективен в работата си?" Управляващите са отговорили така:

Предпочитам лоялността: 71%

Предпочитам ефикасността: 29%.

(Муна, 1980, стр.79)

Ако целта при западния модел на управление е да се постави подходящия човек на правилно проектираната длъжност, арабското управление е по-загрижено за намирането на работа на високо уважавана личност. Така че наименованието на длъжността може да няма нищо общо с присъщите ѝ функции.

### 3. Управление на несигурното бъдеще

Съветът към чужденците, които непрекъснато поглеждат към часовника е да бъдат по-гъвкави по отношение на времето. Арабите не виждат времето и събитията по начина на американците, за които бъдещето трябва да е възможно най-поддаващо се на планиране и контрол. В Близкия Изток времето не е удържима величина, която бихме детайлно контролираме. В продължителни дебати се спори до каква степен би могло да съществува имплицитно предположение в Исляма, че е по-добре бъдещето да бъде оставено на Аллах, което несъзнателно оцветява възгледите на управляващите. До каква степен това би могло да е валидно за съвременния (западно) образован арабски мениджър е спорен въпрос. Ако съществува по-малко експлицитно управленско планиране на бъдещето от предписаното в западното управленско образование, тогава дали това не се дължи повече или по-малко на политическата и икономическа нестабилност, колкото и на латентния фатализъм? Освен това арабските организации не са единствените в света, които не са съобразени с тези правила.

И все пак при управление на времето, часовникът се цени повече от други, по-чужди съображения. Видяхме как социалните задължения често са с предимство - което означава, че отдаването на такива ангажменти може да обърка графика на управляващия, който вече е претрупан със задачи отнесени към него от по-ниските нива. Така че на върха уговорените срещи могат и да не бъдат спазени. На по-ниските нива може да има закъснения и чести отсъствия от работа без уважителни причини. Още повече, че времето може да бъде изразходвано в бизнес преговори, по начин който вбесява тези, за които часовникът е по-важен.

Ако начинът, по който се гледа на бъдещето (и може би е наследствен в Исляма) е дебатиран, това важи и за влиянието на рамката от правила на живот, които също са нашироко обсъждани. Дали дълбокото чувство за живот в границите на божествени и удохотворени правила предизвиква предпазливост - чувство, че ако може да бъде открит правилният начин за следване на правилата, всичко ще бъде наред? Съществуват белези за отдаване предпочитание на структурираните ситуации и за фалшивия формализъм, при които правилата се използват като подслон, който да предпази индивида от възможността да се наложи да поеме отговорност. На по-стратегически нива, управлението в държавите, произвеждащи нефт се проявяват по-скоро като предпазливи, отколкото готови на риск в своите стратегически възгледи.

От друга страна, това са хората, които се борят с управлението на нефтени кладенци и преработвателни фабрики, въздушни линии и финансови институции, където до скоро такива не съществуваха и в някои държави е имало само риболовни селища и пустинни номади. Трябвало е да се справят с феноменално бързи промени.

Парадоксален е фактът, че хората, работещи в централизирани организации, които подхранват избягването на отговорността като прехвърлят проблемите нагоре, и които при първа възможност се крият зад правилата, също така се опитват да придвижват нещата чрез неформални лични контакти и запазвайки своя простор за маневриране. Парадоксално е също, че този простор, който се поддържа от по-малко от специфична дефиниция на поста и по-малко от пълна специализация, се съпътства от високо уважение към чуждия специалист "експерт".

В Примера по-долу е представен един всеобхватен вербален портрет на арабското управление от арабски автор.

### **Пример:** Арабин за арабското управление

Арабската култура има конкретни отличителни характеристики, които влияят на управленското мислене и поведение. Опитът на автора - Ал-Фалех, който е арабин, работи в арабска култура, заедно с литературата и неговото собствено проучване,

предполагат следните наблюдения относно отличаващата се природа на арабското управление:

- В рамките на една организация, статусът, постът и стажът са значително по-важни от способностите и трудовото представяне.
- Организациите са централно контролирани с ниско ниво на делегиране.
- Подчинените действат с уважение и подчинение към формалната йерархия на властта.
- Доминира авторитарният стил на управление.
- Вземането на решения непрекъснато се "избутва" нагоре в организацията.
- Повечето решения и ангажменти подлежат на преговаряне на по-късен етап.
- Процесът на вземане на решения е повлиян от широкото разпространение на патерналистичните и фамилиарни модели. Липсва западният стил демократична система.
- Консултативните стилове на вземане на решение са широко разпространени и доминиращи. Консултативната обикновено се провежда очи в очи, като по този начин се избягват груповите срещи. Нещо повече, решенията често се вземат по един неформален и неструктуриран начин.
- Управлението е реактивно и кризисно-ориентирано.
- Членовете на организацията се мотивират чрез сдружаване и необходимост от сила, а не толкова чрез цели пред трудовото представяне.
- Социалните формалности са изключително важни.
- Нововъведенията и поемането на рискове са дейности, които по-често се наказват, отколкото възнаграждават.
- Атмосфера на слабо доверие и политически манипулации характеризират организациите, заедно със затворени информационни системи и ниски нива на разкриване пред членовете на организацията.
- Непрекъснати промени и високи нива на несигурност на работното място.
- Рядко се среща противопоставяне и съпротивление от страна на подчинените.
- В управленските дейности се предпочита ориентираността към човека, а не към задачите.
- В груповото сдружаване и груповото взаимодействие, родствените връзки са важни.
- Семействеността е естествена и приемлива. Арабските управители гледат на организациите като на семейни общности и често приемат патерналистична роля в тях. Те ценят лоялността пред ефикасността.
- Съществува силно придържане към традицията на "отворените врати". Тя е неотделна част от неформалната организационна структура.
- Точността и ограничеността на времето са от много по-малко значение отколкото в западните култури.
- Управляващите разчитат на лични и семейни връзки, за да свършат задачите си в организацията и в обществото като цяло.

(От Ал-Фалех, 1987, стр.20 и 21)

#### 4. Културата и управлението в Саудитска Арабия

Тази пустинна държава, в която няма вечно течащи потоци или реки, е изградена около семейство, религия и нефтена компания.

Името на страната е взето от кралското й семейство - Ал-Сауд. Това е наследствена монархия, където кралят е министър-председател, а принцът е пръв заместник министър председател. Семейните връзки, независимо кралски или не, са от първостепенно значение в цялото общество, като не изключваме достойнствата и компетентността, които могат да бъдат открити измежду членовете на големи и широкоразпростиращи се

фамилии. Въпреки че Саудитска арабия е независима държава, водеща началото си от не толкова отдавна - след края на Първата Световна война и прехвърлянето на Отоманската империя, вековната племенна лоялност на Бедуините към семейството и шейха, ясно е намерила продължението си в начина, по който е основана страната. Политически тя е забележително стабилна.

Ислямът е роден тук, и именно оттук ислямска Арабия се надига през VII век, за да се разпростре толкова надалече и толкова на запад и изток. Кааба в Мека, към който вярващите се молят по пет пъти на ден, и град Медина, където пророк Мохамед е основал новата вяра, докато е бил прокуден от родния си град, са разположени на саудитския бряг на Червено море. Ето защо не е изненадващо, че Саудитска Арабия няма конституция, различаваща се от Корана и изцяло се спазват законите на Ширната. Работата навсякъде престава, а магазините преустановяват търговията си поне три пъти в работния ден, за да могат правоверните мюсюлмани да се молят на работното си място (другите две молитви се падат в извън работно време). Не съществуват църкви, синагоги или храмове на други религии, не е разрешена и смяната на религията.

Третият елемент след кралското семейство и исляма е нефтената компания Арамко. Управлявана в миналото от консорциум от американски нефтени компании, днес Арамко е държавна. На практика тя е отговорна за цялото нефтено производство, най-големият доставчик на нефт за западния свят. Под пясъците и морето на Саудитска арабия лежи около една четвърт от доказаните петролни резерви, а също така значителни количества природна газ и ценни метали. Повече, от която и да е друга институция, Арамко е отговорна за промените в страната. От приходите ѝ са финансирани изграждането на модерна инфраструктура и модерни градове, за създаване на общество от един племенен, полу-номадски начин на живот, за по малко от половин век. Заетостта в Арамко е създала една суб-култура на персонала, живеещ в жилища на компанията или в свои собствени в близост до инсталациите ѝ.

Що се отнася до другите държави от Арабския залив, Саудитска Арабия е в точно противоположна ситуация на обичайните затруднения на развиващите се страни. Обикновено такива страни имат голямо население и малко пари. Саудитска Арабия притежава неизмерено нефтено богатство и малко население. Оттук идва и нуждата от чужденци - от една страна като ниско-квалифицирана работна сила, а от друга - чужденци, с необходимия управленски опит, въпреки че в това отношение ситуацията се променя до пресищане със свръх-образовани саудитци, които не са склонни да приемат това, което според тях е професия, много под нивото им.

Под въпрос е дали отношението към Саудитска Арабия все още трябва да е като към развиваща се страна, като се имат предвид развитата ѝ пътна мрежа, въздушен транспорт, медицината и образованието, и градовете. И въпреки това тя има едностранна икономика, като се опитва да намери равновесието между инвестирането на печалбите от нефта в страната - в скъпо земеделско напояване и разнообразни индустрии, и в чужбина. Признак за тази едностранчивост е фактът, че в света тя има най-голям внос на глава от населението.

Не всичко е добив на нефт и рафиниране. В допълнение на нефтохимическата промишленост, съществува текстилно производство, хартиени продукти, строителни материали, метлни изделия и др. Контролът обикновено е семеен. Съществуват също многобройни малки семейни търговски фирми. Държавата има водеща роля. Въпреки че страната е с малко население, това е една от най-големите авиокомпани в света и е водеща сред арабските превозвачи. Повече от половината ѝ персонал се състои от саудитци.

Рязкото навлизане на запаните форми на организация, запраща саудитските араби в опити да разберат и да работят със западни управленски модели, в едно общество, което



цели да запази традициите си, както подхожда на "люлката" на исляма. Не съществуват признаци, че в това отношение се различават в особена степен от стереотипа на арабското управление в примера. Това не означава, че всички саудитски мениджъри непрекъснато правят всичко описано там, а че достатъчно от тях го правят достатъчно време, за да може този стереотип да бъде отправна точка при разбирането им.

Той предполага тенденцията управляващите да са предпазливи, реактивни, да не действат преди да се е задала криза, да не насърчават независимата инициатива.

Още нещо, саудитците споделят тенденцията към централизираното, дори авторитарно, използване на властта, което "издърпва" вземането на решения нагоре; но тук отново това е облекчено от важността, която се придава на консултирането като желано и похвално. Както навсякъде в Арабия все още се цени традицията на "отворените врати".

Взаимоотношенията са сравнително персонал истинни, управляващите разчитат на личните си контакти и отдават предпочитания към тези, които познават. Да познаваш подходящите хора, или да познаваш хора, които познават подходящите хора, е от помощ навсякъде по света, но тук е жизнено важно за успешния бизнес.

### 5. Египетската култура и управление

Египет е нация, създадена от една река. Древната ѝ цивилизация, символизирана за останалия свят от пирамидите и почти легендарни фараони, се е разрастнала по течението на Нил. Сравнително тясната заселена и култивирана ивица от двете страни на реката и по нейната делта, все още е само фракция от цялата площ, заградена от Египетската държава. Повечето е пустиня.

За над две хилядолетия, след фараоните, египтяните са под чуждо господство — това на персите, гърците, римляните, Византийската империя и Отоманските турки. Пълната си независимост страната получава едва след края на Втората Световна война. Те нямат свой исторически език.

За разлика от Саудитска Арабия по отношение на днешната ѝ конституция и на произхода и историята, Египет не е базираща се на исляма монархия, въпреки че исляма е официалната религия и 90% от населението е мюсюлманско. Останалите 10% са предимно християни. Етническият произход на египтяните е по-смесен от този на Саудитска Арабия. С население от порядъка на 60млн. души, всяка друга друга арабска държава изглежда нищожна. Кайро се е превърнал в метрополиса на арабския свят, с около 15млн. обитатели. Въпреки икономическия ръст в последните години, повечето египтяни са все още бедни и неграмотни.

Отново за разлика от Саудитска Арабия, икономиката на Египет не се основава на нефта. Приходите от нефт са сравнително малки; съществува по-голямо разнообразие в индустрията, главно текстилната, и отдавна е развито земеделието и особено отглеждането на памук.

Повечето големи предприятия все още са собственост на държавата или са под нейния контрол, което е резултат на "арабския социализъм" през 50те и 60те години на ХХ век, когато е налице пълна национализация. Последствието е централизация на вземането на решения в ръцете на правителството, и в частност в представители на властта и агенции към Министерство на индустрията. Усилията да се прехвърлят отговорността са по-малко от успешни. Управителите на предприятия от обществения сектор са аналог на държавни служители (представители на държавната власт). Автономността им е ограничена, имат малко свобода на действие в практиката по наемане и заплащане на персонала. Прекомерният брой на персонала е често срещано явление. Заетостта се поддържа със субсидии. Контролира се инвестирането.

И все пак икономиката е смесена. Първо, в по-широката употреба на термина, тук съществува освен държавен и частен сектор. Не всичко е под покровителството на държавата. Съществуват множество, предимно малки частни бизнеси и търговци в разширяващия се частен сектор, както и чуждестранни компании и сливания между египетски и чужди компании.

Второ, съществува ислямски и не-ислямски бизнес. Фирмите могат да работят по един светски начин и според светските закони, или под законите на исляма - това е техен избор.

Не съществуват доказателства, че египетският подход към управлението значително се различава от този в други арабски общества, и повече отколкото управлението в Саудитска Арабия. Проучването описано в Пример 8.2, при което проличава общият идеал за **консултативно упражняване на власт**, което важи и за управляващите в Саудитска Арабия и Египет. И в двата случая ударението се поставя върху консултирането при вземането на решения, но ако съществува разлика между тях, египтяните са по-склонни да оставят крайното решение в свои ръце, докато саудитците се виждат като делегиращи права от време на време. От тези резултати не можем да правим заключения, тъй като броя на интервюираните мениджъри е прекалено малък. Но общо казано, египтяните, които са в една арабска култура с висока отдалеченост от властта, трудно делегират права, за тях е трудно да са гъвкави при вземането на решения или да понасят критика. Това поставя под въпрос начините за прилагане в практиката на стремежа към консултиране.

Подобно на останалите страни от Близкия Изток, при управление на взаимоотношенията се ценни персоналният подход. От основно значение е да си в добри взаимоотношения с колегите и висшестоящите на работното място, отчасти заради удовлетворението от това, и отчасти защото връзките в работата и извън нея могат да бъдат жизнено важни за оцеляването и успеха. От значение е кого познаваш. Въпреки че съществува тенденция към това, което на много хора се струва като прекалено формализирана бюрокрация, когато са налице подходящите лични връзки нещата всъщност могат да бъдат свършени по много по-неформален и директен начин. Отговорностите на длъжността са по-малко прецизно дефинирани отколкото в организации от западните общества. И тази имплицитна свобода на действие улеснява упражняването на власт по персонален начин. За добро или зло, това също така прави възможно преследването по-скоро на лични, отколкото на абстрактни организационни цели.

Управлението на несигурността означава предпазливост, и избягването на поемане на ненужни рискове. Управлението на времето е по-голямо "забавяне на крачката", отколкото са свикнали повечето западни управляващи. В Египет може да отнеме седмица, дори и повече, за да се направи нещо което иначе би отнело ден или два.

Според техните критерии, западните мениджъри често чувстват, че египетското управление изостава. В държавната индустрия липсват стимули. Заплащането е ниско, особено в публичната администрация, а заплатите се определят от стажа, а не от трудовото представяне. Управляващите не получават нито бонуси нито глоби, чрез които да се стимулира продуктивността на работниците. В публичната администрация, която е централна в една ръководена от държавата система, ниското заплащане кара служителите да започват втора работа. Това намалява тяхната трудоспособност и отдаденост в първата им заетост, в която те са непрекъснато разсеивани от задълженията към семейство и приятели. На правителствената служба се гледа по-скоро като на сигурност, отколкото като на добра възможност.

## 6. РАЗВИВАЩИ СЕ СТРАНИ (Африка - на юг от Сахара и Индия)

### 1. Подходът към управлението

Мултинационалните корпорации, главно с американски, европейски или японски произход правят най-различни компромиси с културата на обществата, в чиято среда работят. Предимно държавните и местните частни фирми описват местния подход.

Най-общо казано културите тук са предимно колективистични, което оформя **управлението на взаимоотношенията**, и по-малко агресивни от англосаксонците и японците в **самоуправлението**. Ето защо личните взаимоотношения се натрапват при управлението. Забавленията с пристигнали отдалече роднини могат да са по-важни от работата, с която вероятно вече изоставаме поради причини независещи от нас. Защо да не отсъстваме от работа без предупреждение? Всеки очаква точно това, когато има семейни поводи като сватби или погребения, а те биха могли да продължат с дни.

Властта в развиващите се страни е централизирана, понякога клони към авторитаризъм. **Отдалечеността от властта** е висока. Контролът от страна на мъжа-патриарх в семейството се копира и в организацията, особено в семейните фирми, като се изисква и отдава дължимото уважение - стъпка по стъпка надолу в йерархията. Ускоряването на нещата чрез задминаване на висшестоящия, за да се добереш до висок пост по-бързо ще бъде обида (въпреки че това се случва), а във всеки случай **управлението на времето** не е спешен проблем. Задачите могат да почакаят докато бъдат уредени личните дела, чакащите могат да се върнат по-късно. Правото на подпис е високо уважаван символ на властта и внимателното му използване предпазва от експлоатация. Когато приносителят на подписа отсъства може и да няма кой да се подпише вместо него, защото такава волност може да бъде използвана за лична изгода. Опашки от хора търпеливо чакат необходимия подпис или официален печат и в обществената администрация е обичайно хората да трябва да обикалят от офис в офис към министерствата, за да получат множество разрешения за едно и също нещо. По-висшестоящите представители на държавните власти, страхувайки се от порицание, се изкушават и отнасят даден въпрос към по-висшестоящ колкото винаги когато това е възможно, защото да направиш минималното носи по-малко риск от това да направиш нещо, което би могло да предизвика недоволство.

В променливите политически и икономически обстоятелства, **управлението на несигурността** е жизнено-важно. Културално, народите от по-бедните райони са се научили да живеят с това. Счетоводителите са се научили да поддържат двойни счетоводни документи, чрез които по различни начини се справят с инфлацията, търговците се стремят да изграждат лични контакти, които да оцелеят на резки промени в държавните предприятия или внезапни нови правителствени разпоредби. Цели се един вид протекция чрез прилагането на правила и документи, привидно заради самите правила и документи, което дава представа за контрол и стабилност, но в същото време създава отрицателната формалистична страна на бюрокрацията.

Тъй като хората в по-слабо развитите страни са склонни на по-визуално мислене, свързано със ситуацията, те вземат решение по начин, който в по-развитите страни изглежда непослователен, дори нелогичен. Те отговарят по-интуитивно на обстоятелствата на момента, по-малко на абстрактната логика, която за западните култури е идеал.

Съществува риск, че когато са на работното си място в една система, имитираща неперсоналните организации другаде, хората прекалено често ще бъдат просто "изпълнители" на роли. Служителите ще изпълняват това, което системата иска от тях, но няма да са отдадени на извършваната работа в степента характерна за развитите икономики. По-скоро ще изпълняват задълженията си механично, със слаба мотивация.

Те се не могат да се изправят срещу проблемите, липсва им доверие в хората от организацията, които са извън кръга на личните им взаимоотношения. Чувстват се безсилни да подобрят нещата.

Бизнесменът, представител на по-богата икономика трябва да премери ситуацията, за да различи кое е подобно и кое различно. Това отнема време.

Същото важи и за преговорите. Ето защо не трябва да се очаква приключването на една сделка за ден или два. Преговорите върху големи проекти финансирани от държавата, навсякъде могат да отнемат много време, но ако на запад те продължат няколко месеца, в развиващите се страни месеците стават години. Поради голямото участие на държавата е необходимо добро познаване на законите и валутите, вноса и износа, данъчното облагане, чуждестранната собственост, цени и субсидии и т.н. Тук може да е от полза местен агент, който е запознат с детайлите и процедурите във всяко отношение, дори с обичаите. По един или друг начин, познаването на обстоятелствата, в които работят нещата "на местна почва" е задължително.

Африка (районите под Сахара) и Индия дават представа за трудностите, пред които се изправя управлението в по-слабо развитите страни.

## 2. Управлението в Африка

Много често служителите в градовете се смятат за щастливци, защото имат някаква работа. Те работят часове наред за оскъдни заплати и с ниска продуктивност, следвайки инструкции, чиито цели не разбират. В много отношения превъплащават ранната индустриална революция в Британия.

Обикновено те работят под централизирана и йерархична система на властта. Веригата на командите се поддържа от насочени надолу инструкции и комуникации, така че за да свършат дадена работа, щастливците които имат възможност да го направят, често трябва да се обръщат към най-високите нива в йерархията.

Тази особеност едновременно претоварва висшестоящите и разпределя неправилно ресурсите. Висшите управляващи могат да имат, но могат и да не притежават необходимия опит и подготовка, за да се справят с този натиск, защото хора с подходящи знания и квалификация са по-дефицитни и от парите. Оттук идва възможността за повишаване на неподготвени хора, а този проблем може да се изостри ако на подготовката се гледа като на средство за повишаване на статуса, а не на компетентността и в резултат на това квалификацията на повишените да не отговаря на длъжността им. Тук значение има и добрия наставник или патрон.

Често се отбелязва, че при такъв вид йерархия "социалната дистанция" между високите и по-ниските нива надхвърля различието между чуждестранния управител и африканските му подчинени.

Напрежението при висшите ешелони допринася за липсата на успех в широко-машабното управление, комплексните проекти и организации. Те надхвърлят способностите на висшестоящите персонално да ръководят и контролират, по начина по който те очакват и който другите очакват от тях.

Авторитарното наследство от колониалните дни, останало в общества, които нямат никакъв опит за справяне по различен начин, се утежнява от тенденцията присъща на всички организации, висшестоящите да централизират, да се опитват в момент на криза да вземат нещата в свои ръце, по начина по който те ги виждат. А тъй като африканските организации често се сблъскват с кризи, те непрекъснато са под влиянието на тази тенденция.

Служителите едновременно са свързани с другите и са отделени от другите чрез етноса, племето, семейството, езика и религията. Сред най-известните извън Африка племенни общности са трите най-големи в нигерия: Хауса, Ибо и Йоруба. Такъв вид

връзки не отсъстват и в организациите другаде по света, разбира се. Просто тук са по-многобройни и подчертани.

Казаното дотук не означава, че хората не познават универсалните, неперсонални критерии, които да бъдат валидни за всички в организацията и които да дават равни шансове за напредване в кариерата, да гарантират еднаквото обслужване на клиенти и потребители и т.н. Тук обаче се прилагат също и персонални критерии, които важат за конкретните искания на конкретните хора. Така че съществуват едновременно два типа поведение на работното място. Докато в индустриалните нации персоналните съображения обикновено са второстепенни, (въпреки тайното използване на копирната машина в офиса за семейни нужди или някои "странични" поправки за приятел), в Африка те често са на първо място.

Африканските служители са склонни да гледат на работата си като начин да покажат това, което могат да направят за познати и роднини, извличайки чувство за гордост и постижения от отношението на другите извън организацията. Правенето и получаването на услуги и подаръци е социално задължение — нещо повече от подкуп.

Представителите на властта често биват критикувани, че се задоволяват със спазването на правилата, вместо да проявят инициативност. Тъй като инициативата засилва несигурността — възможно е да направиш грешка или да си навлечеш гнева на висшестоящите. В такъв случай африканците не са така конкурентно настроени или нетърпеливи да бъдат забелязани сред колегите си както са индивидуалистичните и упорити англосаксонци например.

Нито пък толкова са се забързали. Има много неща, които могат да бъдат извлечени от момента, дори от рядко срещащите се весели моменти в работата - безсмислено е да се бърза. Нещата могат да почакаат. Докато за американца денят е предварително стриктно организиран, представата на африканците за времето е по-гъвкава и разводнена. Денят може да отmine с хора, които са дошли първи, а не да бъде разграбен чрез точно придържане към часовника. Понякога проблемът за чужденците е не толкова получаването на "не" като отговор, а изобщо неполучаването на отговор.

Африка се сблъсква с трудностите при управляването на организация от ХХ век преди хората да успеят да се пригледат към това, което се изисква от тях. Не бива да ни учудва тогава, че оценките на работата на преобладаващия обществен сектор непрекъснато сочат слабости и пропуски във финансовия контрол, загуби, прекомерен брой на персонала, и провал при постигането на целеви позиции.

Тези проблеми обаче не са специфично африкански. Те съществуват и другаде при развиващите се страни - а всъщност дори при по-богати нации. Тук става въпрос за степента на проявление на тези характеристики. Въпреки това, бъдещето на управлението в Африка трябва да е по-добро от миналото. Въпросът е в каква посока и как? Нужно е изясняване на организационната структура, което да дефинира съдържанието на всяка длъжност и да определи кой за какво и за кого е отговорен. По този начин се правят опити за нагаждане на хората към организацията. Други мислят обратно - търсят по-общ, може би патриархален тип организация, която в по-голяма степен ще е съобразена със стила на работа, характерен за хората, които ще работят в нея. Това ще нагоди организацията към хората. Африка все още прави своя избор.

### 3. Индийската култура и управление

В Индия, подобно на Африка, в обществената администрация както и в сферата на индустрията и услугите, тенденцията в културата на властта е насочена към централизация. Индия е с високи показатели по отдалеченост от властта в Табл.3.1, подобно на останалите азиатски нации, които са били колонизирани. Списъкът от характеристики в Табл.9.2 включва страх от подчиняване и зависимост от тези с

властимащи позиции. Британците са използвали авторитарността на управляващите страната преди тях и са прехвърлили тази употреба на властта в индустрията и търговията с нейното разрастване. Имало е британски управляващи и индийски чиновници и работници. Така че индийското управление е унаследило дълга история на надменно, деспотично господство. То е склонно да поддържа строг контрол на висшите позиции и да минимизира делегирането на права, дори в в по-големите организации, с размери които обикновено подтикват западните управления към децентрализация. Управляващите тук ценят сравнително високо статуса и властта, в една патриархална традиция, където те действително са важни.

Това е тенденция, подкрепяна и от двете страни— от ниските и от по-високите нива. Изобилието от държавни норми, регулиращи бизнеса, означава че жизненоважните отношения с правителството трябва да се осъществяват от върховото управление. От друга страна, на по-ниските нива, слабообразованата работна сила, в голямата си част неграмотна, дори покорна и ненадеждна, очаква директни, персонални инструкции от по-горните нива.

Все пак картината не е толкова точна и ясна както изглежда дотук. Притежаването на власт на върха се компенсира от идеята, която управляващият има за себе си. Типичният индийски мениджър се вижда като по-загрижен и по-внимателен към другите, в сравнение със западните си колеги. Освен това е склонен да цени повече лоялността на другите, като съди от по-моралистична гледна точка, кое е добро и кое лошо, наред с оценяването на ефикасността. Това е може би покровителствено, но е в хармония с ценностите на индийското общество като цяло.

#### **Таблица**Как изглеждат индийците

Противоположността на списъка на Тайеб на английските характеристики, представени по-рано, е списъкът на индийските характерни черти, изброени по-долу. Той също е синтезиран от история, литература, съвремените средства за масова информация и от 100 въпросника, попълнени от случайно избрани индийци.

В сравнение с англичаните, Тайеб вижда индийците като:

По-емоционални

Страхувачи се от хора на властови позиции

По-подчиняващи се на висшестоящи

По-зависими от другите

По-големи фаталисти

Покорни

По-подкупни

По-малко способни да се справят с нови и несигурни ситуации

По-малко загрижени за хората извън тяхната общност

По-малко приемащи отговорност

По-недисциплинирани

По-скромни

По-малко резервирани

По-колективистични

С кастово съзнание

Придържачи се към закона

Противопоставящи се на промени

По-малко самоконтролиращи се

По-малко надеждни

По-приятелски настроени

По-малко упорити

По-кланово ориентирани  
По-малко склонни да държат сметка за мнението на други хора  
Тайеб много успешно е успяла да сравни двете общества, тъй като не е нито англичанка, нито индийка по произход; иранчанка е.  
(Тайеб, 1987)

Всеки служител придобива представа за собственото си "аз", или чувства какъв е (или каква е) и съди за мястото си в обществото, чрез корените си в едно ръководено от мъжа семейство (където по-възрастният мъж - дядо, баща, по-голям брат и т.н., носи отговорност за всеки в една голяма фамилия) и кастата, в която той се вписва (въпреки че дискриминацията на кастова основа е незаконна).

Още веднъж проличава отношението към работата и дадена длъжност — тя не се цени сама по себе си, а като дълг в услуга на семейството. Работната организация е място, където можеш да спечелиш средства за препитание, а не място към което да принадлежиш, от което да си част. И докато управляващите може би използват същия привидно рационален управленски език, характерен за колегите им по света, то те действат по един по-емоционален начин.

При управление на взаимоотношенията е налице още един контраст, който стига до противоречие, и е в комплексността на всичко индийско. Защото, въпреки че управлението е грижовно и покровителствено, управляващият може да се отнася с тези извън рамките на своето обкръжение студено и повърхностно, и дори да бъде открито агресивен в работата си, по начин по който в къщи не може. Лоялността на служителите не се прехвърля от семейството към него и към колегите с готовността, характерна за японците. Комуникациите и в двете посоки на организацията са сравнително слаби.

Основният потенциал на индийското управление може би е в способността му да се справя с несигурността, и изобретателността, която толкова се цени тук. Въпреки че тази способност може би твърде често в миналото е била използвана за откриването на начини да бъдат заобиколени държавните наредби, тя е в основата на разрастването на индустрията и е добро предзнаменование за икономическо развитие. Доказателствата са оскъдни и нееднозначни, но въпреки това периодично извършвани проучвания показват, че индийските мениджъри са способни да поемат рискове и да правят нововъведения, а оттук и да преодоляват поражения.

Ето защо, въпреки елемента на фатализъм в хиндуизма, който често се споменава това не "задушават" неизбежно предприятията. По-нататък, съществуват белези на промяна, особено в по-модерните, градски организации, към по-слабо подчертана йерархия, повече доверие и по-голяма инициативност.

## **7. СТРАНИТЕ ОТ ИЗТОЧНА И ЦЕНТРАЛНА ЕВРОПА (Русия и Полша)**

### 1. Какво оставя след себе си комунистическата ера

Комунистите превземат предимно селски общества. В по-бедните части, селяните просто са преживявали, могли са да заделят по малко от време на време, толкова колкото да плащат данъци на аристокрацията; но извън по-изисканите големи градове, повечето хора са водели живот далеч под този на урбанизираните нации от Западна Европа. Основната индустрия е съсредоточена в Източна Германия, през Южна Полша, до западните части на Чехословакия. Повечето е била под формата на държавен капитализъм, а съществуването ѝ е подтикнато от желанието на режима да произвежда оръжие за неизбежната следваща война, когато държавите ще продължат протекциите си.

Независимо, че признаците на частен капитализъм са унищожени от комунистическата администрация, с изключение на занаятчийството и обработката на малки парчета земя, настъпилите промени не са така съществени, както биха били ако това се беше случило в Западна Европа. Комунистическата система не се нуждае от предприемаческо управление от вида необходим за конкуренцията при капитализма, загубите в това отношение също не са големи. Чиновниците са свикнали да работят в администрация с държавно регулирана бюрократична форма на организация ("бюрокрация" в негативния смисъл на думата). Отчаянието на чешкия новелист Кафка от непроницаемата, заплашваща бюрокрация е породено от опита в тази част на света преди въвеждането на комунистическия режим.

Под комунистическата държавна собственост се засилва хода на индустриализацията. Особено в тежката индустрия - металообработването и машиностроенето, наред с рудодобива и нефтодобива, отчасти защото това се счита за най-бързия начин за стимулиране на икономиката през тези ранни етапи на развитие, отчасти защото са необходими за въоразаването. В Чехословакия, където вече са съществували по-напреднали и разнообразни индустрии, те са били подчинени на възприетата политика. Нещо повече, съветското централно планиране фокусира търговските потоци между източните държави, по начин, при който чрез размяната чувствително се облагодетелства индустриализацията на самия Съветски съюз.

Дезинтеграцията на руско-доминираната система оставя след себе си индустрия, която в повечето случаи е технически изостанала в сравнение с тази в Западна Европа. Замърсяването на водата и въздуха са много по-големи, по-слабо развита е пътната инфраструктура. Значително по-нисък е стандартът на живот. Източно-германците и повлияните от тях съседи, Чехите, са в най-добра ситуация, както и Западна Германия е икономическият лидер в тогавашната ЕИО. Останалите източни страни са в по-лошо положение от Гърция, Ирландия и Португалия - най-бедните държави от ЕИО.

Комунистическата система на администриране е общата стартова позиция, от която обществата от Източна и Централна Европа в началото на 90те са започнали да управляват и организират своите икономики.

## 2. Управлението

Идеалът на управляващите е бил "демократичен централизъм", в който решенията се вземат от обща държавна администрация, в съответствие с интересите на работническата класа, и се изпълняват от работници, отдадени на общата собственост и имащи общи цели. Те няма да бъдат отчуждени от работата си чрез чужда собственост върху това, което правят.

Тъй като комунистическото управление води началото си от Съветския съюз, системата която прави опити да приложи идеалът на практика е предимно по руски модел. Този модел се оформя в култура, която и при царете и преди тях, не притежава опит различаващ се от авторитаризма. Културата на властта и управлението на несигурността са доминирани от две основни синхронизирани характеристики, двойната йерархия и планирането.

Двойната йерархия е успоредна на всяко ниво от управлението и се осъществява от органи на Комунистическата Партия. Под ръководството на Министерски съвет и Централния съвет по планиране се създават многобройни министерства - техният брой е неколкократно по-голям от нормалния за пазарните капиталистически системи, тъй като всяка отделна икономическа дейност трябва да бъде администрирана, вместо да бъде оставена на търсенето и предлагането. Съществуват министерства за всеки продукт и всяка услуга: за стомана, стоманени изделия, текстил, храни, транспорт и т.н., както и за здравеопазването, образованието, отбраната и др., което е нормално навсякъде. Тези



министерства обаче са подразделени на под-министерства, които регулират многобройните индустриални бордове, по едно за всяка индустрия, пред което се отчита самата действаща организация.

На всяко ниво съществуват паралелни комитети на Комунистическата партия, като самите те са с водещо значение в двойната йерархия. Те се избират сред членовете на Партията на всяко ниво (в Съветския Съюз един от всеки десет души е със статут на членство). Във всяка фабрика има Партиен комитет, с партиен секретар, представител на Партийните комитети на всяко работно място в по-ниските нива на йерархията. Във всеки отдел те се състоят от работници и служители. Това разделение на властта на всяко ниво от работата е проектирано, за да се осигури оптимален контрол на Комунистическата партия, така че политическите цели да са на първо място.

Внедряването на тези цели е чрез планирането, което е регламентирано със закон. Управлението навсякъде действа според "Плана". Това се формулира и провежда от двойната йерархия. Петгодишни национални планове, определящи високи цели за растеж, са разбивани на годишни и тримесечни планове, и на по-детайлни цели на всяко ниво от йерархията, докато накрая всеки цех, работилница или техен еквивалент разполагат с месечни и седмични норми. Всяка фабрика получава инструкции за това какво да произвежда, какви материали, финансови средства и работна сила ще получи, и на какви цени, къде и как да предостави своята продукция.

Заради нуждата от координирането на продоволствата и изискванията по възможно най-гладкия начин, и за да бъдат избегнати противоречиви инструкции, системата е централизирана. Независимо от периодичните усилия тя да бъде децентрализирана, управителите винаги трябва да търсят и да се съобразяват с това, което им е наредено "отгоре" при определяне на нормите, при тяхното променяне и да договарят бъдещите параметри.

Тъй като финансовата инициатива е слаба, значително повече се разчита на призивите към упорит труд в полза на обществото. Провеждат се конференции по производителността, шокови бригади обикалят, за да обясняват или показват как да се работи по-добре, и в по-ранните години в Съветския Съюз съществуват "Съботници", през които всеки работник работи цял ден за каузата (това се превръща в обикновена шестдневна работна седмица). Известност придобиват работниците, ревностно подражаващи на миньора Алексей Стаканов, за който се говорело, че е произвел феноменални тонове въглища. Хората или организациите, които са се справили добре са награждавани с Орден "Герой на Социалистическия труд" или с Орден "Червено знаме на труда".

Като крайна негативна санкция, заплахата от безработица при капитализма, тук е заменена от заплахата от трудов лагер, където са изпращани дръзналите да се "спречкат" със системата.

### 3. Успехи и трудности

Комунистическата система на управление постига успех при трансформирането на аграрните икономики в индустриални за исторически кратък период от време, което е особено подчертано в Съветския съюз. СССР повежда останалите източни нации към драматично нарастване на цялостния обем на продукцията докато през средата на 80те години, общият обем на производството достига да 40% от световната продукция. В сравнение с положението, в което се намират в началото на века, по-голяма част от техните населения са с по-висок стандарт на живот и живеят в по-голяма сигурност - със сигурна работа и безплатно обучение и здравно обслужване.

Това са желаните последствия от системата. Нежеланите резултати често се доближават до наблюденията на Кафка.

Пример 10.1 Ранни проблеми: Какво откриват поляците  
През 1956г. Полската Обединена Работническа Партия (или Комунистическата партия) на седмата си пленарна сесия декларира:

"Налице е крайна централизация на планирането и администрацията на икономиката, както и ... бюрократизация на методите на управление. Този феномен възпрепятства инициативата на масите ... причинява загуби и забавя техническия прогрес и икономическата експанзия като цяло."

Пример: По-ранни проблеми: Какво вижда Ленин В писма датиращи от 1922г.  
Ленин пише:

"Потъваме в мръсното блато на бюрократията, в писането на меморандуми, в разискване на декрети, в писането на декрети, и в това "море от записки" истинската работа потъва."

И дори по-хулително:

"Всичко в нашата страна е потънало в калта на министерствата. За да се преборим ефективно с това са необходими велика власт, мъдрост и управление с желязна ръка. Департаментите са глупост, декретите също са глупост."

Те са открити доста бързо и рано в опита на всяка страна. В Примера горе са показани дълбоките притеснения на поляците след по-малко от десетилетие, а Примерът разкрива личните опасения на Ленин въз основа само на 5 години в опита на Русия.

Както Ленин открива, една система, която не е управлявана от цените, трябва да бъде управлявана чрез документи. Цялата информация, която влиза в Плана за всяко предприятие, всички детайли на Плана и всички мерки, предприети за изпълняването на Плана, са на хартия. Управлението е почти изцяло в писмена форма, като документация.

Всяко управление е трябвало да договаря своя План с по-горните нива на йерархията. Както всеки с опит в голяма административна система би трябвало да знае, а системите в Източна Европа са най-големи от всички, тактиките са тези на по-ниските нива да преувеличат това от което се нуждаят в очакване да получат по-малко от необходимото, като така ще имат възможност да отстъпват по-късно или ще могат да се оправдаят с икономическите ограничения.

Тъй като цялата система работи посредством тези бюрократични "пазарлъци", вината им е преувеличавана. Управленията се презапасяват и с материали и с готова продукция, декларираят по-малко отколкото притежават, с цел да се справят с несигурностите на системата. Ако тя се пропука някъде, техните шансове за изпълнение на планираните норми се подобряват, а така се избягват и санкциите от провала - ето защо е добре да има нещо предварително заделено. Нещо повече, предпочита се произвеждането на някои нужни компоненти в собствените цехове, дори това да е извън Плана, пред зависимостта от някой друг, който според плана трябва да ги достави. Така се появяват дублиранията.

Тъй като пред всеки са поставени месечни цели, а срив в продукцията на едно място ще означава недостиг на средства на друго, а недостигът на средства води до спиране на производството, се появява верижен ефект. Накратко, ако във фабрика А има недостиг на средства в началото на месеца, нейните работници ще имат малко работа. Когато обаче доставките пристигнат, те ще работят трескаво за изпълнение на нормите и за своите пълни парични бонуси, дори преди края на месеца. В последствие, невъзможността на фабрика А да достави необходимите компоненти в началото на месеца ще забави фабрика Б, чиито работници на свой ред ще започнат трескава работа в средата на месеца, когато фабрика А ги е снабдила. И това продължава нататък. "Бурята" в края на месеца е често срещано явление с разпространяването на вълната.

В такива ситуации е трудно да се поддържа качество в работата, и на първо място да се определи качеството като част от Плана. Тонове пирони или брой на чифтове обувки лесно могат да бъдат определени като част от Плана, трудно е обаче да се прецизира здравината на пирона или стила на обувките. Сатирични анимации осмиват с голяма истинност въпросната фабрика за пирони, за която е много по-лесно да изпълни планирания тонаж пирони като произведе един-единствен огромен пирон, или фабриката за обувки която по-лесно произвежда планирания брой обувки, като ги прави само в един размер. Тъй като предпочитанията на потребителите не са основният критерий, съществува натиск върху управлението да бъдат произвеждани пирони или обувки с възможно най-носка себестойност, без значение дали те отговарят на изискванията или вкусовете на потребителите. Един и същ модел и цвят обувки може да се произвежда десетилетие след десетилетие.

Също така по-лесно е да се действа "на сигурно" и просто да се изпълняват нормите на Плана, отколкото да се прояви инициатива и да се спори за някакво нововъведение. Това струва прекалено много време и усилия в подготвянето на документи и убеждаването на представители на властта да убеждават други представители на властта. Освен това финансирането на нови проекти идва трудно.

Накрая, нарастващият стремеж на "масите" към по-високо качество и разнообразие на стоки и услуги, и към по-голяма свобода на избор в живота, който се засилва когато хората тук осъзнават стандартите на живот в страните от Западна Европа, са повече отколкото системата би могла да осъществи.

#### 4. Различни начини на управление в комунизма

За много странични наблюдатели, системата изглежда монолитна и еднородна в цяла Централна и Източна Европа. Тя води началото си във всяка от страните тук, от моделирането ѝ по съветския модел. Или както гласят лозунгите по плакатите - "със Съветския съюз като наш водач и лидер".

Въпреки това, не отнема много време преди националните различия, исторически произлизащи от културата и политиката, да започнат да се проявяват. На първо място - и най-отличаваща се, е Югославия - южната славянска федерация на Сърбия, Босна и Херцеговина, Хърватска, Македония, Черна Гора и Словения. Самите югославски партизански военни сили ускоряват отделянето от германската армия през Втората световна война, и превземат управлението. Със селски произход, привидно независими, далеч от Съветския съюз, за по-малко от три години те скъсват с московското влияние.

Установяват една по-гъвкава система, по-отворена към търговия със Запада. Забележителното е, че се насочват към самоуправление на работниците. В продължение на повече от четири десетилетия светът следи колебливите и несигурни успехи на този експеримент с интерес, с надежда и с разочарование.

В общи линии, генерален сбор от всички служители във всяко предприятие (които всъщност са собственици на средствата на производство) е трябвало да бъде допитван при сключването на мащабни договори и при инвестирането на средства. Той избира работнически съвет, който формално решава политиката по отношение на производството, финансирането и заплащането и, най-важното - избира управленски борд, включително и председателя му, управляващия или изпълнителния директор, който пост е трябвало да бъде оповестен. Това поражда засилване на участието и влиянието на служителите от по-ниски нива отколкото в друга западна или източна държава. Независимо от това, основните различия в същността на работата в организациите надолу в йерархическата сруктура подкопават основната идея. Работници, занимаващи се с ограничени рутинни операции не разбират достатъчно добре по-сложната материя и постепенно стават апатично настроени. На техните представители се връчват куп документи с думи и цифри, които те не разбират достатъчно добре, за да дадат

интелигентен принос. Тези, които благодарение на опита или обучението си, са наясно, и прекарват голяма част от времето си в офиси и конферентни зали, вместо на работното си място, престават да бъдат работници като тези, които би трябвало да представляват. Във всеки случай, управляващите могат да поднесат информацията по начин благоприятстващ собствената им гледна точка, което им позволява да печелят в една дискуссия чрез по-добри вербални умения.

Останалите нации не са стигнали толкова далеч. Полша и Унгария може би притежават най-малко "закостенял" и автократичен подход към управлението, което е показано в силно обобщената характеристика в Таблица 10.1. Тя групира шест от нациите по двойки в зависимост от степента на авторитарност в управлението, индикация за което е бюрократизацията (брой на наредбите, инструкциите и формулярите), централизацията (пропорционалност на позволените решения на високи или ниски нива), критицизма (брой на жалбите и предложенията за подобрения, направени на събрания на персонала), самодисциплината (чести отсъствия от работа без основателни причини и формите на стачки и конфликти), продуктивността (количество продукция на работник) и покупателната способност на работниците. Последното е в резултат на сравнение между осреднените парични средства необходими за закупуването на стоките и услугите от "потребителската кошница", като се избягват често непреодолимите препятствия при използване на данни от националната статистика. Групирането трябва да се разглежда предпазливо, тъй като доказателствата тук са доста деликатни и крехки и се основават на преценката на автора, който е от полски произход. И все пак то представлява един рядко срещан преглед. Таблицата е модифицирана версия, а оригиналът е на Кйезун (1991 г.). Тъй като за провеждането на директно сравнително проучване е било необходимо официално разрешение, а получаването на такова изисква обстойно попълване на формуляри, чиито път по-нататък е дълъг, а и трябвало да бъдат успокоявани подозрителни представители на властта, с предварителната нагласа, че така или иначе разрешението почти със сигурност ще бъде отказано, през 1976г. Уитолд Кйезун предприема неофициално проучване. Чрез личните си контакти той урежда да бъдат проучени фабрики за машинни инструменти в Полша, Унгария и Източна Германия, а резултатите да му бъдат предадени. Там където дори това е невъзможно — Чехословакия, България и Румъния, той убеждава професор в областта на управлението от всяка страна да отговори на въпроси от гледна точка на личния си опит и проучвания. Таблицата обобщава резултатите, които той получава.

Полша и Унгария са представени като притежателки на най-слабо бюрократизирано и автократично управление с най-слабо покорната (или най-проблемна) работна сила. Те са със сравнително индивидуалистични култури, в които хората не действат пасивно в унифицираната система, която се възприема като натрапена отвън.

Унгария е забележителна със степента, в която успява да децентрализира процеса на вземане на решения като включва в него ръководството на всяко предприятие; Полша също се приближава до нея в това отношение. Управляващите разполагат със значителна свобода на действие при подготовката на плана на повереното им предприятие, като избират доставчиците си и определят цените на продукцията (в предварително определени граници). Управленското представяне се преценява от финансова гледна точка, а възнаграждението на служителите зависи от резултатите. Тази степен на "пазарен социализъм" има своите периоди през които постига икономически успехи, но все пак остава в границите на цялостен централен контрол, а подобренията не са запазени.

Икономически най-успешно се представят Източна Германия и повлияните от нея чехи. Целенасочената и придържаща се към правилата германска култура е ефективна основа за икономически ръст, в сравнение с нации със същата или подобна система. И

двете страни тук имат сравнително урбанизирана индустриална база и най-важното - протестантска християнска традиция.

България и Румъния, обаче, споделят в голяма степен авторитарността, традиционна за ортодоксалните църкви и наследена от дългите векове под турско господство. Въпреки че в по-късните години Румъния възприема политика на отвореност към Запада, а България се опитва да въведе самоуправление при работниците, и двете страни са предмет на тежка, дори безскрупулна, администрация.

Самият Съветски съюз не остава непокътнат. Той бавно се измъква от силно централизирания подход при Сталин и стига до разширяване границите и по-голяма свобода на действие в самоуправлението на местни колективи, а накрая и до резки промени в края на 80те и началото на 90те години на миналия век - гласност (по-голяма откритост на информацията и дискусиите) и перестройка (преструктуриране и реорганизиране).

### 5. Промяна по пътя

Тази радикална промяна на "нашия водач и лидер" отприщва промените в Централна и Източна Европа, които все още продължават. Въпреки това е прекалено рано да се говори за различни подходи към управлението в смисъла, който се влага при разграничаването на разгледаните вече групи от нации.

Приватизация на такова равнище, на всяка потенциална организация от всички области на икономиките, е безпрецедентна. Бившата министър-председателка на Великобритания, Маргарет Тачър, се зае да покаже как се прави това, но дори нейното правителство има сравнително малък брой национализирани предприятия за продаване, и ги продава бавно, едно по едно. Обратно, в бившите планови икономики обектите могат да са толкова големи и силно обвързани с доставчици и клиенти, че трудността идва когато те трябва да бъдат разделени на отделни части. Къде започват и къде свършват те? Например, в бившия СССР фабрика за камиони покрива площ от 9 кв.мили, и казват че е по-голяма от общия капацитет на всички еквивалентни американски производители.

#### Пример 10.3 Как да бъде извървян пътят?

Приблизително всички неефективни фабрики разпръснати в замърсените пейзажи на Източна Европа са притежание на държавата. Всеки ден милиони хора отиват на неподходящата си работа в неподходящото място, за да произведат неподходящи стоки. Дилемата, пред която са изправени реформаторите е, че за да създадат икономика, свободна да отговори на ортодоксалните стратегии за растеж, те първо трябва да се намесят в много висока степен при приватизирането на фабрики, фермерства или магазини.

(The Economist, "Проучване върху бизнеса в Източна Европа" 21.09.1991г.)

Премахването на планираните цени (така че всяко управление да може да ги определи само) и оттеглянето на субсидиите е следващата стъпка към пазарна икономика, която за съжаление често довежда до инфлация. С отварянето на пазарите, управленията се обърнаха на запад за доставки и за да продадат това което е продаваемо там, така че търговията със запада се увеличи, за сметка на намалената търговия в източна Европа. Въпреки че сливанията със западни компании се увеличават, капиталите за обновяването на една старомодна фабрика са оскъдни, което води до появата на огромни нива на безработица като управленията се освобождават от хората с непълна заетост, на които по-рано са били задължени да плащат.

Дори сред по-добрите и по-индустриализираните страни някои се развиват по-бързо от други. Полша претърпя най-резки промени с осъществяването на пълна либерализация, а същото важи и за Унгария, която е малко след нея. Русия и Чехия са по-колебливи.

За самите извършителите на тези трансформации никак не е лесно! Хората трябва да се учат на нови начини на работа и живот. Те трябва да съсредоточат вниманието си върху потребителите и клиентите, вместо върху многопластовата йерархия над тях. Ето защо ускорените курсове в областта на западните модели на управление придобиват широка популярност. Не е изненадващ факт, че не всички приемат подобни промени. Освобождаването на управляващите от контрол означава също така, че и техният контрол ще намалее. Тези, които са администрирали широкомащабното планиране се страхуват за бъдещето си тъй като техните длъжности се закриват.

От друга страна практиката по заобикаляне на системата е един вид подготовка за живот без нея. Системата никога не е била всеобхватна. Хората често не могат да преживяват единствено със заплатите, които получават и определено живеят по-добре, когато изкарват допълнително пари. Така инициативността в незаконен бизнес, черният пазар, лесно се трансформират и оформят сивите сектори на икономиката след отварянето на икономиките към действието на "пазарните сили".

Поради разнообразието на земи и народи в Източна и Централна Европа е трудно, дори невъзможно, да бъдат избрани такива, които изцяло да типизират и да бъдат посочени като пример. Въпреки това, двете страни които биха могли да послужат като портрет, отчасти защото са сред трите най-населени страни тук, отчасти заради контрастът, оформящ се между тях. Това са Русия и Полша.

#### 6. Руската култура и управление

Твърдо установената насоченост на властта от върха тук е имала и има своето културално противодействие, изразено в известна доза колективизъм, който помага за понасянето на безчувствения авторитаризъм. Руснаците **управляват взаимоотношенията** си на работното място и извън него по един сравнително топъл, открит и емоционално експресивен начин. Корените на тази характеристика и на способността на личността да се потопи в една обща кауза, може би са в необходимостта да се работи заедно за оцеляването в първите малки и разпръснати славянски селища, а по-нататък се подчертават от всеподелената лоялност под монголски суверенитет. Тук отново руската ортодоксална църква е вплетена в културалния модел. Признанието на греховете често е публично, пред общността, като противоположност на уединеността зад завеса при римските ритуали. Постапеното така ударение добре приляга на атеизма при атеистическия комунизъм, който поддържа предимство на колективните задължения пред индивидуалните права в служба към "Майка Русия".

Хуморът принизява неперсоналното комунистическо управление до едно по-човешко ниво. Служителите обобщават ниската продуктивност и слабите материални стимули в едно изречение - "Те се правят, че ни плащат, а ние се правим, че им работим". Фраза, радваща се на голяма популярност и в България! Опашките по магазините тук също не остават незасегнати- "Двама руснаци се редят на опашка за сапун. Въпреки огромното търпение на единият му омръзва и казва: '-Край! Писна ми! Отивам да застрелям Горбачов!' и тръгва на някъде. След малко се връща и отново търпеливо се нарежда на опашката, а човекът, който преди това е бил до него го пита: '-Какво стана? Защо се върна?'. '-Защото там опашката беше два пъти по-голяма!' е последвалият отговор."

Съществува привидно противоречие в руския начин за **управление на несигурността**. Подобно на царете, комунистите управляват чрез издаването на многословни писмени декрети от Кремъл, които би трябвало да са с универсално приложение и действие. Една избягваща несигурността култура и широко-мащабна бюрократична администрация работят заедно в една и съща насока. Всяко работно място е претрупано с наръчници, с правила и инструкции. Списъци с наредби покриват страните

редом до снимки и картини на лидерите, чиито портрети (погледът им винаги е зареян някъде в светлото бъдеще, в което те пророчески са се вгледали; усмивката е загадъчна и отново пророческа; новаторството е във всеки детайл от израза) са предвидени да вдъхновяват по-големи усилия. Въпреки това малко внимание се обръща на тези правила от страна на главно недисциплинираната работна сила, независимо дали се определят стандарти за качество, стандарти за безопасност или за каквото и да е. Това важи с особена сила в случаите когато прехраната зависи от претрупване на нещата и прибягване до малки измами и лъжи, с чиято помощ се постигат на задачите поставени в Плана.

Руското влияние в управлението пресича целия СССР. Съществува модифициране на управлението по руски модел, с руснаци назначени непропорционално на управленски постове, особено при по-важните производства - не само в Русия, но и в другите републики.

Както управляващите в останалите части от света, руският мениджър работи усилено и в продължение на дълги часове. Тъй като голяма част от доходите му, понякога почти половината, зависи от изпълняването на предварително определени норми, той не може да си позволи провал. Управленците са под непрекъснатия натиск на плана, което безспорно допринася за всеизвестната консумация на водка в Русия. В допълнение към рисковете от преместване или понижаване в йерархията на управляващия в други страни, тук съществува и заплахата от загуба на членство в Партията, и дори затвор, ако са се провалили така че да бъдат заподозрени в нарушаване на националната политика. Докато тук управляващите не могат да бъдат "изхвърлени на улицата" по начина, по който това става в западните страни, те могат да бъдат рязко преместени в друг отдел или понижени, а тъй като притежаването на партийна карта на практика е достатъчно условие, което прави човека надежден и подходящ за управленски пост, отнемането ѝ е строго наказание. След бързото движение в и нагоре в новата система през годините преди Втората световна война, когато тя бързо се разраства и непрекъснато има нужда от повече мениджъри и администратори, повишаването съществено се забавя след укрепването на системата.

Веднъж щом разрушенията и жертвите от тази война са възстановени, труда отново става сравнително евтин. Доброто трудово представянето е с цената на разточителното използване на персонала. Ръчният труд е много по-лесен за набавяне отколкото скъпото оборудване. По-нататък, в преследване на краткосрочно изпълнение на Плана, поддръжката или подобренията често остават настрана, което води до вредни дългосрочни последици.

Неумелото преминаване към пазарно-ориентирана икономика предявява строги изисквания към управляващите, които не са свикнали с различни влияния и натиск. Западните преподаватели по управление откриват тази тенденция в класните стаи. Мениджърите, свикнали да работят и непрекъснато да се съобразяват със статуса, тук често проявяват нежелание да говорят вместо да седят и пасивно да слушат гласа на властта (в случая - академичната). Проявяват особена неохота да участват в отворени дискусии в малки групи с по-ниско стоящи в йерархията от тях.

Необходима е способност да се прибягва до повече източници на информация, от потребителите и от чуждестранните пазари, както и от колеги. Това е свързано с промяна на ориентацията от висши канали на влияние навън -към изискванията на потребителите. От друга страна, обхвата на вниманието се смалжава. "Предприемаческият патернализъм", под чието влияние управлението функционира дълго време и в различни степени, включващ изхранването, обличането, настаняването на служители, изчезва. Управляващите са по-свободни да съсредоточат вниманието си върху управлението на самата работна организация.

Отслабва се еднообразността във формата на организацията. Приватизацията също предлага акционерното дружество като вариант, а дяловете на служителите могат да са привлекателно допълнение към заплащането при условията на значителна инфлация. Организациите се разделят на по-малки части, защото средният размер на единиците, създадени с административно решение е сравнително голям, а в руската икономика липсва основата от малки предприятия и фирми, в степента характерна за повечето страни.

Настъпилият смут при промените не се ограничава само до производството. Служителите на организации, работещи в сферата на услугите се чувстват объркани когато трябва да се съобразяват с множество фактори в едно и също време. Кое е по-важно сега - предишните наложени "отгоре" правила или клиентът?

### 7. Полската култура и управление

Полша е третата най-населена страна след Русия и Украйна в тази част на света. Разположена е в североизточна Европа и е заобиколена от Германия, Чехия, Словакия, Украйна, Беларус и Литва. Оттук са Коперник и Шопен и първият от 1522г. насам Папа с различен от италиански произход.

Появата, изчезването и препоявата на Полша през вековете е типичен пример за нестабилността в тези части на Европа. През "златните" си XV и XVI век, тя е доминираща в района. В началото на XVII век, полска армия дори окупира Москва за кратко. След това Полша изпада все повече и повече под чужд контрол. През един любопитен период на изборна монархия, когато на кралският трон застава този, който е избран от благородниците, изборът измежду различните европейски династии поражда преследване по-скоро на собствени интереси, а не толкова на полските. През 1797г. страната е разделена между Австрия, Прусия и Русия и не получава независимостта си до края на Първата Световна война.

Този кратък период на независимост трае до началото на Втората Световна война през 1939г., или до нашествието на нацистка Германия и подялбата на страната между Германия и СССР. Желанието на Хитлер и Сталин да контролират и дори да потъпчат поляците, преодолява враждебността на техните фашистки и комунистически идеологии.

В края на войната поляците отново придобиват един вид независимост. Но тя е ограничена под надзора на СССР и от налагането на руския комунизъм в политическата и икономическата система.

Това обаче не е пасивна имитация. Пример 10.1 показва, че още през 1956г. недоволството на поляците излиза на повърхността в официална протестна декларация. Съществуват, разбира се, ограниченията в самата система на централизирано управление. Двойната йерархия (Фигура 10.1) е способна да раздвои управляващите, да ги принуди да прибегват до всякакви маневри между линейните си ръководители и партийните си шефове. Примерът описва затруднението, в което попада един банков управител.

### Пример

Когато управителят на един от местните клонове на Националната Банка на Полша, в един момент отказва да заема повече пари на предприятие, чиито резултати не са добри, местният партиен секретар се намесва, за да отмени решението. Това се случва около 1960г. Той не иска да поеме рисковете от политическите последствия при неизплащане на възнагражденията на работниците в предприятието. Банковият управител от своя страна посочва, че действията му съответстват на нарежданията от централния офис.

Накрая, мениджърът се свързва с президента на банката (свидетелство за натиска в една централизирана система). Съветът на президента в общи линии бил следният: "Ако застанеш срещу мнението на партийния секретар, рано или късно той ще дойде при мен,



за да ме накара да поискам освобождаването ти от длъжност заради липсата на сътрудничество с Партията, проявено от теб. Аз, естествено ще трябва да те уволня. От друга страна, ако се съобразиш с предложението на секретаря, аз ще изпратя следствена комисия, която ще открие, че не изпълняваш инструкциите ми и в резултат на това отново ще бъдеш освободен от длъжност." На въпроса на управителя какво тогава трябва да направи, отговорът, който получава е: "Подчини се на Партията и разчитай на моята благосклонност. Аз ще трябва да се подчиня на предложението на секретаря за освобождаването ти, докато следствената комисия е под моето ръководство и аз имам властта да отхвърля тяхната препоръка."

Поляците винаги са жадували за повече свобода на действие в рамките на системата. В сравнение с повечето други източно и централно-европейски страни, те изглежда по-свободно се изказват гласно срещу недостатъците, най-малко отдадени са на системата, и при тях бюрокрацията е най-малко тромава. Стачките и бунтовете през 1956г. довеждат до легализирането на работническите съвети на работните места. Въпреки че правомощията им постепенно намаляват поради смесица от Партийни ходове за възстановяването на по-големия контрол и безразличие от страна на служителите, те надживяват комунистическия режим. По-късно след нова стачна вълна през 1970г., е разрешена известна доза финансова автономия на работещите предприятия. И накрая през 1980г. се появява необикновеният феномен "Солидарност".

Корабостроителницата в Гданск, от където тръгва искрата на размириците \_ през 1970г. отново е в основата на действията. От един обикновен на пръв поглед профсъюз, символично нареченият Солидарност се превръща в масово опозиционно движение, в което членуват Юмлн. души през най-силния му период. То още веднъж демонстрира способност за организиране срещу системата, въпреки трудностите. Независимо че през 1981 г. е въведено военно положение като опит за подкрепа на режима, а лидерите на Солидарност са вкарани в затвора, когато настъпва 1989г. Полша е първата страна с не-комунистически министър-председател и правителство, което не се контролира от Комунистите.

Мениджърите, появили се от режима, управляват индустрия, която подобно на руската се характеризира с висок дял на много големите фабрики, зле-оборудвани и силно замърсяващи околната среда. В по-голямата си част хората на ръководни постове са високо образовани, но не и в това, което англосаксонският запад определя като бизнес-науки; разграничим полски стил на управление не е могъл да бъде развит. Индустрията води началото си и администрацията се оформя в XIX век под чуждо управление, когато страната е разделена на три части. След 1939г., тя е построена за военни цели по време на германската окупация, а оттогава е оперирала под една командна икономика с предимно чужд (руски) стил.

Ето защо управляващите са привикнали към култура на властта, която е по-авторитарна, отколкото в Западна Европа, в рамките на една централизираща йерархия. Тук обаче културата е доста по-индивидуалистична отколкото тази на руснаците, в която хората са склонни да понасят властта. Дори се казва, че Сталин е отбелязъл пред Чърчил, че "комунизмът за поляците е като седло за крава". Има нещо напомнящо за французите в търсенето на авторитарно ръководство и едновременно с това проявата на индивидуалистични подозрения към него. Властта е необходима, за да държи нещата скрепени, но след толкова векове, през които е била наложена отвън, доверието към нея е слабо.

#### Пример

Отношението на полското общество може да бъде обяснено в светлината на тяхната традиция, характеризираща се с индивидуализъм, независимост и свобода при

вземането на решения. Това е източникът на психологическата неприспособност към системата, която предполага дисциплината на колективно сътрудничество в държава, която е единственият работодател, и където от цялото население се очаква да играе ролята на чиновници в бюрократичните йерархически структури. Полша е единствената социалистическа страна в Централна Европа, където колективизацията на фермерите не проработва. Съществува културална неприспособност в индустрията, където всеки работник използва минимално потенциала си, само колкото да запази поста си. Той предпочита да пази силите си за неформалната "втора икономика".

Такъв народ е готов материал за предприемаческите възможности в една отворена икономика. Дори под комунистическото централно планиране, частната инициатива се увеличава с постепенното отпускане на системата, и това е в много по-голяма степен отколкото в Русия. Съществуват голям брой кооперации. Така че поляците се впуснаха в резки икономически промени с готовност, въпреки наличието на известна доза колебливост при някои от тях. Въпреки инфлацията и безработицата, опашките по магазините изчезват, а износът се разширява. В началото съществува спонтанна приватизация на собствеността. За членове на комунистическия номенклатурен елит се предполага че са се сдобили с дялове на шокиращо ниски цени. Сложен е край на това, но е ускорена официалната приватизация под по-внимателен контрол. Най-често служителите формират компании, които наемат или купуват активите на държавни предприятия, които са били ликвидирани за целта. Съществуват постановления за закупуването на дялове от служителите на преференциални цени и за изискването на съгласието на работните съвети в определени ситуации. Полша се затрупва със западни консултантски компании, опитвайки се да привлече в приватизацията западни капитали, а Министерството на приватизацията рекламира предложенията си за продажба в западната финансова преса. Въпреки че очакванията на някои процесът да протече дори по-бързо и частна собственост върху малки предприятия и в търговия на дребно е по-лесно постижима, отколкото при по-големите предприятия, все пак частният бизнес надвишава държавния сектор.

\* \* \*

Никъде другаде не съществува толкова сложно минало, предшестващо толкова сложно настояще, както в Средна и Централна Европа. Директни проучвания, сравняващи подхода към управлението в едно общество с това в друго се срещат рядко и по време на комунистическата ера, на практика не съществуват, въпреки че навсякъде има общо минало на авторитарно управление упражняващо централен контрол. Скъсвайки с това, характерните начини за управление и организиране, които могат да се очакват от тези народи с различни култури, трябва се открийт достатъчно отчетливо и съгласно принципите си, за да могат да станат лесно различими и контрастиращи.

Страните в тази група не са с много подобни културални прилики, както това е в другите групи.