

За културния профил на управлението на проекти

Антоанета Дънешка*

Резюме: Доминирането на техническите над поведенските компоненти на проекта се сочи като една от основните причини за неуспех при работа по проекти. Проектът е не само технократско решение, а и социална система. Ето защо, приложението на управлението на проекти (УП) като управленски подход е функция както на техническите компетенции за УП, така и на наличието и развитието на определени културни ценности сред хората в една организация. Доколкото корените на съвременното УП произлизат от западната управленска култура, пог въпрос остават възможностите за успешен трансфер на „западното“ знание за УП в практиката на други държави, чиито национални културни специфики се различават от западните. Същевременно, професионалното обучение по УП може да има значима роля за промяна на работните ценности по посока на изискваните от професионалната проектноориентирана култура. В допълнение към националната и професионалната култура, влияние оказват и други равнища на културата, например организационната култура, а също така и личностните характеристики на индивида-участник в управлението на международен проект. Отговорност на конкретния ръководител е да прецени съ-

отношението във влиянието, което различните равнища на културата оказват върху практиката на управление на всеки отделен проект. Целта на статията е да подпомогне ръководителите на международни проекти в преценката им относно културния профил на проектите, за които отговарят.

Ключови думи: управление на международни проекти, сравнително междукултурно общуване, международен бизнес.

JEL: F23, F60, L29.

Въведение

Макар произходът на съвременното управление на проекти (УП) да се свързва преди всичко с приложение на техническия инструментариум за УП, по-новата теория и практика дефинират и материализират проекта не само като техническа система, а като социотехническа система. Основна цел при конструирането на една социотехническа система е постигане на оптимално взаимодействие между социалните и техническите елементи на системата, което води до оптимално функциониране на системата като цяло. Доминирането на техническите над поведенските компоненти на проекта се сочи като една от основните причини за неуспех при работа по проекти.

Проектът е не само технократско решение, а и социална система. Ето защо приложението на УП като управленски под-

* Антоанета Христова Дънешка е доктор, главен асистент в катедра „МИО и бизнес“ на УНСС, email: antoanetah@dir.bg

ход¹ е функция както на техническите компетенции за УП, така и на наличието и развитуието на определени културни ценности сред хората в една организация (Kendra и Tarlin, 2004). Ако хората в една организация, поради спецификата на културните си ценности, са срещу проектния формат на работа, дори и най-добрите техники и инструментариум не могат да доведат до успех на проекта (Vaupeil и Schmolke, 2000).

Корените на съвременното УП произлизат от западната управленска култура. Пог въпрос остават възможностите за успешен трансфер на „западното“ знание за УП в практиката на други държави, чиито национални културни специфики се различават от западните. Докато някои национални културни характеристики могат да съдействат за успешното приложение на УП, други – може да го пренятстват. Например, за китайските компании е по-трудно да възприемат хоризонталното управление (Hong и Engestrom, 2004), което е присъщо за УП². В същото

¹ Авторът приема разбирането на проф. Боева (1996, 2004, 2012), която разглежда УП като вид управленски подход, обособен за целите на конкретен проект. Този съвременен и „разумен“ управленски подход е набор от целевоориентирани функции – планиране, организиране, координиране, кадрово осигуряване, мотивиране и контрол – и процес на вземане на решение (Боева, 1996).

² В статията се привеждат и други примери за Китай. Изборът на Китай има следните основания: (1) оценките за измеренията на китайската култура са на противоположния полюс на съответния културен континуум спрямо оценките за западните култури; (2) Институтът за управление на проекти активно сертифицира китайски професионалисти по управление на проекти въз основа на западната добра практика; (3) налице е изследователски интерес, съответно емпирични изследвания и публикации относно практиката на управление на проекти в Китай; (4) от позициите на сравнителното межкултурно общуване, източноевропейските държави показват сходен културен профил. При което сходството не означава съвпадение в оценките за измеренията на китайската култура и на източноевропейските култури. Сходството е в сравнителен план със западните култури, т.е. съвпада посоката на разположение на азиатските и на източноевропейските държави по континуума за съответните измерения на националната култура спрямо разположението на западните държави.

време, изследвания сочат, че професионалното обучение по УП може да играе значима роля за промяна в работните ценности по посока на изискваните от професионалната проектноориентирана култура (X. Wang, 2001, цитирано в Wang и Liu, 2007). В допълнение към националната и професионалната култура, влияние оказват и други равнища на културата, като организационна култура, култура на половете, поколенческа култура. Влияние оказват и личностните характеристики на индивида-участник в управлението на международен проект.

Възниква въпросът за влиянието на националните културни различия върху практиката на управление на международни проекти (УМП). Съответно, обект на статията е областта на УМП, а предмет – културните измерения на УП като управленски подход за целите на международния бизнес. *Има ли значение податливостта на националната култура към приложението на УП, или професионалната проектноориентирана култура заедно с други равнища на културата могат да надделят?* Въз основа на литературен обзор и аналитични разсъждения авторът се стреми да подпомогне ръководителите на международни проекти в преценката им относно културния профил на проектите, за които отговарят. За тази цел последователно се дискутират влиянието на фактора национална култура и на други равнища на културата при управлението на международни проекти. При анализа за въздействието на националната култура, последната се „разопакова“³ чрез измеренията на националните културни различия, като властово разстояние, избягване на несигурността, вътрешногрупов колективизъм⁴. Тази част

³ Schwartz (2006) и Hofstede използват тази метафора.

⁴ Характеристика на използваните в статията измерения на националните култури е дадена в Дънешка, А., 2015. Култура и международен бизнес. Учебно помагало по межкултурно общуване в международния бизнес, ИК – УНСС.

на статията ползва приносите на изследователите в областта на сравнителното междукултурно общуване. Преценява се доколко е „добра“ добрата западна практика за УП от позициите на нейното приложение в държава, чийто национален културен профил се различава съществено от профила на западните страни. За целта се интегрират постановки от областта на УП и на сравнителното междукултурно общуване. Втората част на статията се основава на многоизмерността на феномена култура и предлага дискусия относно противовеса на други равнища на културата – професионална култура, организационна култура, пол, поколенческа култура, както и на личностните характеристики на индивида, върху практиката на УМП. Отговорност на конкретния ръководител е да прецени съотношението във влиянието, което различните равнища на културата оказват върху практиката на управление на всеки отделен проект.

1. Влияние на фактора национална култура при управление на международни проекти

1.1. Национална култура и управление на интеграцията на проекта

Вероятно най-важната функция на УП е интеграцията. Ръководителят на проект е интегратор на различни управленски процеси, функционални дисциплини, организационни звена (вътрешнофирмени звена и задгранични поделения) и различни организации (външни експерти и организации). Ръководителят на проект трябва да балансира конкуриращи се изисквания за качество, обхват, време и разходи. Ръководителят на проект също така следва да съобразява дейностите по проектите с тревогите, безпокойствата и очакванията на различни групи заинтересовани лица. Ръководителят на проект постига интеграция на проекта чрез управлението на комуникациите

в екипа по проекта, чрез управлението на комуникациите с конкуриращите се групи заинтересовани лица и чрез управлението на риска (Wang и Liu, 2007).

Продуктът на проекта е функция на свързване на знание от различни области по нов начин. Изборът на членове на екипа се основава преди всичко на функционалната експертиза, на която е носител всеки от тях. Ето защо УП следва да стимулира споделяне на разнообразни мнения, които да бъдат открито и свободно дискутирани. Нещо повече смисленият конфликт може да насърчи екипа да навлезе в по-дълбочен анализ на проекта (Gobeli, Koenig и Beshinger, 1998). Pinto и Kharbanda (1995) дори считат, че конфликтът е често знак за здравословна зрялост на проектния екип. Конфликтите са неизбежни, това, което е важно обаче, е как ръководителят на проект се справя с тях. УП изисква директност и откритост от хората при справяне с неразбирателствата и различията в мненията. Счита се, че стратегията на изправяне „лице в лице“ с проблемите е най-добрият подход за справяне с конфликтите – в сравнение със стратегията на компромиса, например (Gobeli et al, 1998).

За културите, ориентирани към взаимоотношенията (Gesteland, 2003) (с висок индекс на вътрешногрупов колективизъм, GLOBE project), приоритет в общуването е съхраняване на хармонията. Макар и съвместима с интеграционната функция на УП, хармонията в културите, ориентирани към взаимоотношенията, предполага различни начини за нейното постигане и поддържане. Съхраняването на хармонията, така както тя се интерпретира в тези култури изисква от индивидите нито да блестят с изключителност, нито да изостават от останалите, да поддържат постоянство и да избягват промените⁵. Хармонията в

⁵ В съответствие с «Doctrine of the mean» в конфуцианството.

културите, ориентирани към взаимоотношенията предполага хората да избягват конфликти между тях, като не изказват своето различно мнение. Те трябва да са по-малко директни във взаимоотношенията си, за да запазят своето собствено достойнство и достойнството на околните⁶. Поддържането на хармонията насърчава хората да използват стратегията на компромиса при справяне с конфликтите. Представителите на културите, ориентирани към взаимоотношенията, проявяват по-голяма предпазливост, въздържаност и скромност, поради което те избягват да демонстрират своите уникални индивидуални качества и възможности. Счита се, че по този начин неразбирателството между хората няма да се проявява. Ориентацията към взаимоотношенията нерядко кореспондира с по-силно избягване на несигурността и запазване на статуквото (Pan и Zhang, 2004). Същевременно, УП се характеризира със слабо избягване на несигурността (Hofstede, 1983). Промяната, несигурността и неопределеността са присъщи за УП: рискът е неизбежен. Макар техническият инструментариум за УП да насочва и дисциплинира управлението на риска, ефективността на неговото приложение е функция и на вътрешната нагласа и мотивация на членовете на екипа към промяната, несигурността и неопределеността.

1.2. Национална култура и хоризонтално ориентирано управление

УП е хоризонтално ориентирано управление за разлика от йерархичните взаимоотношения ръководител – подчинен, характерни за вертикалното функционално ориентирано управление (Боева, 2012). УП се характеризира с нисък индекс на властово разстояние (Hofstede, 1983). Статусът в УП се придобива, а не се приписва. Той

⁶ От английски "to save face", от кумайски "mianzi". Виж Goffman (1955) "On Face-work".

произлиза от това, което хората правят, а не от това кои са те. Статусът в УП се придобива въз основа на постиженията на индивида. Ръководителят на проект обикновено не се възприема като „началник“ на членовете на екипа. Ръководителят на проект следва да координира усилията на членовете на екипа, като в същото време не разполага с йерархична власт. В теорията и практиката на УП се е утвърдило виждането, че властта, с която разполага ръководителят на проект, обикновено е несъизмерна с неговите задължения и отговорности по проекта (Frame, 2003). При липса на достатъчно власт, единственият начин за справяне с работата по проекта от страна на ръководителя на проект е чрез влияние и общуване.

Строгата йерархия и приписаният статус може да затруднят приложението на УП така, както е зালেгло в западната управленска мисъл и наръчници. Културите с висок индекс на властово разстояние подчертават уважението към властта и неравенството във взаимоотношенията между хората – младшият мениджър дължи на старшия мениджър уважение и послушание, а старшият мениджър дължи на младшия – защита и грижа. Възприетият социален ред в култури с висок индекс на властово разстояние се основава на йерархията и на разбирането, че задължение на всеки е да почита висшестоящия.

Силната йерархия като ценност на националната култура може да пречатства възприемането на двуначалието, характерно за матричната проектна структура, която е широко използвана в практиката на УП на западните компании. Предпочитанията на културите с висок индекс на властово разстояние към взаимоотношения на власт и подчинение, и към централизиран подход при вземане на решения нерядко се оказват бариера пред междуфункционалното хоризонтално сътрудничество и облястването, които са част от УП.

1.3. Национална култура и работа в екип

Екипът е форматът на човешкия фактор в УП (Боева, 2012). Kerzner (2000) определя сътрудничеството, работата в екип, доверието и ефективните комуникации като четирите основни ценности в УП. Екипът по проекта е интегрирана и интердисциплинарна социална единица, конституирана, за да създаде продукта на проекта. Екипната форма на работа в УП предполага временни отношения между хората в екипа, съобразно жизнения цикъл на проекта. Изборът на членове на екипа се основава на експертизата и личностните характеристики на индивида. В условията на екипна форма на работа, участието от страна на всички членове на екипа е жизненоважно. Екипът не трябва да се разглежда като съставен от „елитни войски“ от високо специализирани специалисти, а останалите членове просто като „придатък“ към тях. Всяка функционална област, всеки член на екипа изпълнява значима роля и допринася за успеха на проекта.

Възможно е тези характеристики на екипната форма на работа да затруднят приложението на УП в национални култури с високо равнище на вътрешногрупов колективизъм, съответно със силна семейна ориентация. Китайската култура, например цени високо семейните взаимоотношения в стопанския живот (Li et al, 2000). Една от характеристиките на китайската култура е идеята за *wulun* – петте вида взаимоотношения между хората. Три от петте взаимоотношения на *wulun* са между членове на семейството: баща – син, съпруг – съпруга, по-голям брат – по-малък брат. Дори взаимоотношенията между хора, между които няма семейни връзки (ръководител – подчинен, приятел – приятел) в китайската култура се възприемат като взаимоотношения между роднини. Например, ръководителят често се назовава като *futiguang* - управленецът като баща и майка (Wang и Liu, 2007).

Членовете на вътрешната група са свързани в *guanxi* – мрежа от лични връзки и контакти, които функционират в концентрични окръжности⁷. Най-близките членове на семейството са в ядрото, а по-далечните роднини, приятели и познати са разположени в по-външните окръжности. Погледнато на тази културна специфика, дори и отлични професионалисти може да се натъкнат на проблеми, ако работят в традиционна китайска компания, например, и не се намират в роднинска връзка със собствениците на компанията (Li et al, 2000).

Установяването на първоначален контакт за стартиране на преговори за участие в международен проект е често пъти невъзможно, ако липсва правилното *guanxi* в култури с висок вътрешногрупов колективизъм. Пасивът от чуждоземното⁸ (Боева, 2014) за чуждестранния бизнесмен е очевиден. В подобни случаи, международната практика препоръчва използване на чуждо *guanxi* – най-често, личните връзки на надежден посредник. Обикновено посредниците са приятели на една от страните, които познават и са създали близки взаимоотношения и с другия потенциален партньор. Посредникът изпълнява значима роля за установяване на първоначален контакт и в следствие инициране на проект между чуждестранни партньори, например проект за учредяване на смесено предприятие между китайска и чуждестранна фирма. Приятели и роднини влизат в ролята на „мост“ между китайските и чуждестранните партньори. На практика е трудно да се направи разграничение между ролята, изпълнявана от посредниците, и тази, изпълнявана от приятели и роднини.

Силната семейна ориентация като характеристика на националната култура може да повлияе негативно върху практиката на УП. Например, оценката на персо-

⁷ В арабските култури, мрежите от лични връзки и контакти са известни като *wastah*.

⁸ От английски език *liability of foreignness*.

нала в традиционните китайски компании може да се основава на мястото, което съответният човек заема в диапхи на оценяващия, което противоречи на основаната на постижения оценка на членовете на проектния екип в „западното“ УП.

1.4. Национална култура и ориентация към задачите

УП е ориентиран към резултатите управленски подход (Боева, 2012). Професионалистите по УП са фокусирани върху задачите. Те се концентрират върху извършването на определена работа в дух на сътрудничество с останалите членове на екипа. Проектът, разглеждан като временна организация, е по правило по-силно ориентиран към задачите в сравнение с базисните, функционално ориентирани организации. Хората се мотивират от тяхната част от работата за времето, през което работят по даден проект.

Представителите на формалните култури, т.е. с висок индекс на властово разстояние, са ориентирани в по-голяма степен към висшестоящия, отколкото към задачите. Много вероятно е те да отдават по-голям приоритет на усилията си да „направят началника щастлив“, отколкото на ефективно и ефикасно изпълнение на поставените им задачи. Например, в китайската култура, ориентацията към началника кореспондира с т.нар. guanbenwei и jiazhangzhi (Wang и Liu, 2007). В основата на guanbenwei е отчитането на мястото в йерархията, което даден човек заема, като най-важен критерий за неговата оценка и за уважението, което следва да му бъде отдавано. Съгласно jiazhangzhi във всяка група от хора, включително във всяка организация, съществува върховен лидер, на когото всички останали трябва да се подчиняват безпрекословно. F. Wang (2002) и Liu (2000) критикуват влиянието на guanbenwei и jiazhangzhi върху китайската управленска практика (цитирано в X.Wang и Liu, 2007).

1.5. Релацията „национална култура – управление на проекти“ в български контекст

Българската национална култура се характеризира като **сравнително** дифузна, емоционална, партикуларистична, с висок вътрешногрупов и нисък институционален колективизъм, силно избягване на несигурността, йерархична, с приписан статус, полихронна (Chavdarova, 2004). Подобен национален културен профил затруднява приложението на УП съгласно международните наръчници за добра практика⁹. Дифузният, емоционален и партикуларистичен характер на културата пречатства ориентацията към задачите, например изразяване на конструктивна критика към изпълнението на работните задължения. Критиката към работата се възприема като критика към личността и предизвиква емоционална свръхреакция. Същевременно, подходящият лидерски стил може да трансформира емоцията на хората в работен ентузиазъм и отгаденост към целите на проекта. Ниският институционален колективизъм е бариера пред работата в екип. Съпричастността към целите на проекта е трудно постижима. Сравнително високият вътрешногрупов колективизъм затруднява процесите на интеграция на проекта. Изказването на различни мнения и справянето с конфликтите „лице в лице“ се избягват. Голямото властово разстояние и приписаният статус не благоприятстват хоризонталното управление, ориентацията към задачите и експертното лидерство, характерни за УП. Налице е нежелание за поемане на лична отговорност – тя се прехвърля към висшестоящите. Силното избягване на несигурността е източник на емоционален дискомфорт в ситуации на неопределеност, съответно отсъства желание за проява на инициатива. Търси се персонализирано доверие, а УП

⁹ Например, Project management body of knowledge (PMI), International competence baseline (IPMA).

се основава на доверие на ролите. Макар българската национална култура да е монокронна като ценности, на практика планирането, точните срокове и графици не са приоритет. Полихронните вериги на действие не съответстват на структурирания и дисциплиниращ характер на УП.

Знанието за националния културен стереотип е един от входните компоненти за анализ на проектното обкръжение. Обобщеният национален културен профил е инструмент за анализ в ранните етапи от жизнения цикъл на проекта. Задължително обаче е отчитането на други равнища на феномена култура, съответно тяхната проява и специфично взаимодействие в контекста на всеки конкретен проект.

2. Влияние на други равнища на културата при управление на международни проекти

Културата е многоизмерно понятие. Макар традиционно международният бизнес да се фокусира върху изучаването на влиянието на националната култура, другите равнища на културата не бива да бъдат пренебрегвани, например професионалната култура, организационната култура, култура на половете, поколенческа култура, а също така и личностните характеристики на индивида. *Когато националната култура взаимодейства с други равнища на културата, нейното влияние може да отслабне.*

Съществено може да бъде въздействието на *професионалната култура* при управлението на проекти. Международните професионални организации в управлението на проекти, като Института за управление на проекти¹⁰ и Международната асоциация за управление на проекти¹¹, съответно функциите, които изпълняват, са важен фактор за утвърждаване на професионална проектноориентирана култура. И двете организации публикуват наръчници за до-

бра практика, утвърждават професионална терминология, сертифицират специалисти, разпространяват етични стандарти в управлението на проекти – така те имат значима роля за „структуриране“ на работните ситуации. *В добре структурирано обкръжение, в което са налице ясни сигнали по отношение на работните задачи, влиянието на националната култура може да отслабне.* Например, китайски професионалисти по УП, сертифицирани от Института за УП, заявяват промяна в начина си на мислене и поведение като резултат от подготовката си за получаване на сертификата (Wang и Liu, 2007).

На следващо място, влияние оказва общофирмената *организационна култура*, съответно степента на нейната проектна ориентация. А именно, възприемане на стълбовете във философията на УП като работа в екип, ориентация към процеса, овластяване, участие в мрежи с външни експерти и организации (Дънешка, 2008). Общофирмената проектноориентирана култура е катализатор от вътрешнофирменото обкръжение, който активизира индивидуалната проектноориентирана култура. Проектноориентираната култура на равнище фирма и на равнище индивид се култивира чрез реципрочни процеси – отгоре – надолу (например, посредством общофирмената визия, мисия и ценности) и отдолу – нагоре (например, посредством общуване между служителите в организацията).

Същевременно, както професионалната, така и организационната култура, се основават повече на работни практики, отколкото на дълбоко залегнали в индивида ценности. Работните практики се придобиват съзнателно от индивида едва след избора на професия и работна организация, т.е. след формално образование и когато индивидът е изграден като личност. За разлика от тях, националните културни ценности се придобиват несъзнателно от индивида, в ранните етапи от жизнения му цикъл (обикновено до

¹⁰ Project Management Institute.

¹¹ International Project Management Association.

10 годишна възраст). Националната култура е „това, което остава след като наученото е напълно забравено“ (Lagerlöf цитирано в Usunier, 2003). Елементите на националната култура проникват дълбоко в индивида и „несъзнателно“ рефлектират върху начина на неговото мислене и поведение.

Освен „споделени“ феномени като национална, професионална и организационна култура (т.е. характеристиките на националната, професионалната и на организационната култура се споделят от група от хора), влияние върху УП оказват и *личностните характеристики* на индивида – това, което е уникално за него като отделен човек. Въпреки разнообразието от дефиниции за култура, традиционно тя се определя като комплекс от характеристики – ценности, вярвания, правила, категории, значения, които се споделят от група хора. Тези характеристики биват интернализирани от индивидите и влияят върху реакциите им спрямо различни стимули от обкръжението. Степента на интернализация обаче варира спрямо индивида. Независимо, че за една култура е характерна една централна тенденция в ценностите, вярванията, правилата на поведение, това не означава, че индивидите, принадлежащи към тази култура, непременно ще следват тази тенденция. Може да се наблюдава *вътрешногрупова* вариация – това, когато ценностите, вярванията, поведението на индивидите се отклоняват в различна степен от централната тенденция на културата на групата. Ето защо, за да се разбере по-пълно влиянието на фактора култура следва да се изследва както групата (например, националната култура), така и индивидът (личностните характеристики). Идентичността на индивида включва три основни компонента – общочовешка, колективна (включително национална културна принадлежност, професионална принадлежност, организационна принадлежност) и персонална идентичност. Следователно, личностните характеристики взаимодействат

с интернализирани от индивида ценности и практики на културата на групите, към които той принадлежи. Качества като амбиция, кураж, любознателност, решителност, ентузиазъм, сила на духа, честност и почитеност, разсъдливост, постоянство, самодисциплина способстват за развитие на проектноориентирана култура у индивида. Личностните характеристики обаче се характеризират със стабилност, т.е. индивиди, които не притежават определени личностни характеристики, трудно биха могли да ги придобият. Макар културата – включително професионалната проектноориентирана култура – да се придобива, т.е. тя се учи, не всички служители в компанията се поддават в еднаква степен на обучение по УП. Част от служителите не разполагат с личностните характеристики, необходими за придобиване на знания и умения в УП. Откритостта към нови идеи е пример за личностна характеристика, която съдейства за развитие на проектноориентирана култура. Тази характеристика обаче не може лесно да бъде придобита от индивид, който вече не я притежава. Някои индивиди проявяват по-изявена склонност към развитие на проектноориентирана култура в сравнение с други индивиди, независимо от общата им национална културна принадлежност.

Влияние върху практиката може да окаже и *половата принадлежност* на участниците в международни проекти. Съществува тезата, че жените с характерното за тях търпение, нагласа за обяснения, „шесто чувство“ са успешни ръководители на проекти. Женският пол е фактор за успех при УП.

Въпреки че в литературата доминира допускането за стабилност на националната култура и преди всичко на националните културни ценности, в теорията и практиката на международния бизнес все по-уверено навлизат възгледите за *културната динамика*. Процесите на глобализация са един от факторите, които допринасят за промените в националните култури.

Изследване на Ralston et al (1999) сочи, че младите китайски мениджъри отглеждат различна от традиционната значимост на националните културни ценности. Gale et al (2004) сочат, че зависимостта от диалекти постепенно започва да отстъпва място на по-рационалното мислене (от позициите на западната управленска мисъл), основано на прозрачността и законодателството. Leung et al (2005) подчертават, че „промените в културата са по-чести, отколкото доскоро се е считало“.

Към „шевицата“ на културата, рисувана от национална, професионална и организационна култура, пол, поколение, личностни характеристики – може да се прибави още едно равнище на анализ. А именно, да се отчете влиянието на измерението „монументализъм – гъвкавост и смиреност“ на националните култури, изведено от Михаил Минков¹². Монументализмът се характеризира със себеизтъкване, със стабилна и последователна в различни ситуации идентичност на индивида (САЩ, арабските държави, Латинска Америка, Африка). На другия полюс на измерението са гъвкавите култури, които се характеризират със смиреност и адаптивност към външните обстоятелства (Източна Азия и Източна Европа). Индивидът следва да се вписва в света такъв, какъвто е. Той е този, който се приспособява към изискванията на обкръжението, а не обратното. Следователно, може да се предположи, че въпреки високите стойности по измерения като властово разстояние, избягване на несигурността, вътрешногрупов колективизъм за азиатските и източноевропейските култури (в сравнителен план със западните култури), представителите на тези култури проявяват по-голяма склонност към приспособяване към изискванията на

¹² Измерението „монументализъм – гъвкавост и смиреност“ (Минков) кореспондира с измерението „конфигурационски динамизъм“ (Bond et al, 1987) и „дългосрочна – краткосрочна ориентация“ (Hofstede, 1991).

работното обкръжение, включително при управлението на проекти.

Заклучение

Националният културен профил оказва влияние върху ефективността и ефикасността на приложението на инструментариума за УП. Същевременно, в него се влияят други равнища на културата, които в рамките на всеки отделен проект натежават в различна степен. Вигна е необходимостта от многопластово, контекстуално обусловено и нюансирано разглеждане на влиянието на фактора култура върху практиката на управление на международни проекти. Културният профил на УП има различни разрези, очертани от различните равнища на културата. Комбинацията от разрези е уникална за всеки отделен проект. За участниците в международни проекти е важно да ги разпознават, анализират и да отчитат тяхното влияние в практиката. Културата е фактор от обкръжението на международните проекти. Управлението на международни проекти следва да се основава на научна и текущо осъвременявана визия за същността и проявленията на този фактор.

Цитирани източници:

Боева, Б., 2012. Управление на международни проекти. ИК – УНСС.

(Boeva, B., 2012. Upravlenie na mezhdunarodni projekti. IK – UNSS)

Боева, Б., 1996. Фирмено управление в международния бизнес. УИ Стопанство.

(Boeva, B., 1996. Firmeno upravlenie v mezhdunarodnia biznes. UI Stopanstvo)

Дънешка, А., 2015. Култура и международен бизнес. Учебно помагало по межкултурно общуване в международния бизнес, София, ИК – УНСС.

(Daneshka, A., 2015. Kultura i mezhdunaroden biznes. Uchebno pomagalo po mezhdukulturno

obshtuvane v mezhdunarodnia biznes, Sofia, IK – INSS)

Chavdarova, T., 2004. Cultural encounters in business: between the Bulgarian and Western economic culture, in "East" – "West" cultural encounters: entrepreneurship, governance, economic knowledge, Sofia: Iztok – zapad, 25-130.

Daneshka, A., 2008. The application of project management instruments as a factor of international competitiveness. *Economic Alternatives*, No2.

Frame, J. D., 2003. Managing projects in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

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

Gobeli, D. H., H. F. Koenig, I. Bechinger, 1998. Managing conflict in software development teams: A multilevel analysis. *Journal of Production Innovation Management*, 15, 423-435.

Hofstede, G., 1983. Cultural dimensions for project management. *International Journal of Project management*, 1(1), 41-48.

Hong, J., Y. Engstrom, 2004. Changing principles of communication between Chinese managers and workers. *Management Communication Quarterly*, 17(4), 552-585.

House et al, Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. www.globalmindset.thunderbird.edu

Kendra, K., L. J. Taplin, 2004. Project success: A cultural framework. *Project management Journal*, 35(1), 30-45.

Kerzner, H., 2000. Applied project management. New York: Wiley.

Leung, K., R. Bhagat, N. R. Buchan, M. Erez, C. B. Gibson, 2005. Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357-378.

Li, J., K. Lam, P. P. Fu, 2000. Family-oriented collectivism and its effect on firm performance: a comparison between overseas Chinese and foreign firms in China. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(4), 364-379.

Pan, F., Z. Zhang, 2004. Cross-cultural challenges when doing business in China. *Singapore Management Review*, 26(1), 81-90.

Pinto, J. K., O. P. Kharbanda, 1995. Lessons for an accidental profession. *Business Horizons*, 41-50.

Ralston, D. A., N. V. Thang, N. K. Napier, 1999. A comparative study of the work values of North and South Vietnamese managers. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 655-672.

Usunier, J-C., 2013. International negotiations, in J-F Chanlat, E.Davel, J-P Dupuis (ed.), *Cross-cultural management. Culture and management across the world*. Routledge

Vaupel, R., G. Schmolke, 2000. Customer-focused management by projects. Houndmills, UK: Macmillan Publishers.

Wang, X., L. Liu, 2007. Cultural barriers to the use of Western Project management in Chinese enterprises: some evidence from Yunnan Province. *Project Management Journal*, Vol.38, No.3, 61-73.