

ПРОБЛЕМИ НА КУЛТУРНАТА КОМУНИКАЦИОННА АДАПТАЦИЯ (ИЗСЛЕДВАНЕ НА БЪЛГАРСКИ ФИРМИ)

Гл. ас. д-р Карина Саркисян

Резюме: Съвременният международен бизнес е неразривно свързан с уменията за водене на ефективна межкултурна комуникация. Днес не е достатъчно само владението на чужди езици. Не по-малко важно е успешното съчетаване на лингвистичните знания с познанията, разбирането и възприемането на културните различия.

Целта на разработката е да се изследват различията при межкултурната комуникация, които се определят от българските бизнесмени като най-значими при общуването им с чуждестранни партньори, както и да се открият проблемите, с които те главно се сблъскват. *Обект* на изследването са български фирми, основно с чуждестранно участие, както и такива, осъществяващи основно външнотърговска дейност.

Ключови думи: межкултурна комуникация, измерение на културата, етапи на межкултурната компетентност

JEL: F23

PROBLEMS OF CULTURAL COMMUNICATION ADAPTATION (A SURVEY OF BULGARIAN COMPANIES)

Head Assist. Prof. Karina Sarisyan, PhD

Abstract: International business today relies heavily on the effectiveness of cross-cultural communication skills besides the good knowledge of foreign languages. The efficient combination of foreign language skills and the knowledge, understanding and acceptance of cultural differences is of paramount importance in the field of international economic relations.

The *aim* of this paper is to study the aspects of cross-cultural communication that Bulgarian business people consider most important in terms of their relations with foreign partners as well as to identify the problems they face. A survey was conducted with Bulgarian joint-ventures and foreign trade companies.

Key words: intercultural communication, cultural dimensions, phases of intercultural communications, problems and barriers of intercultural communication

JEL: F23

Увод

Днешните динамични международни икономически отношения поставят на преден план проблема с межкултурната комуникация и начините за нейното ефективно осъществяване. Международните делови контакти представляват процес на активно общуване между представители на две или повече чужди култури, при който се осъществява сблъсък на идеи, вярвания, ценности, поведенчески характеристики. Неразбирането и пренебрегването на тези различия може да допринесе за появата на нежелани последици, както от комуникационен, така и от икономически характер.

Целта на разработката е да се изследват различията при межкултурната комуникация, които се определят от българските бизнесмени като най-значими при общуването им с чуждестранни партньори, както и да се открият проблемите, с които те главно се сблъскват. *Обект* на изследването са български фирми, основно с чуждестранно участие, както и такива, осъществяващи основно външнотърговска дейност.

1. Дефиниране на понятията култура и културна комуникация

Културата е понятие, което било и продължава да е предмет на множество изследвания и дискусии. Голям брой изследователи са се опитвали да прецизират едно универсално определение, но значението и същността на националната култура е трудно да бъдат уловени и поставени в универсална рамка или концепция. В научната литература има множество определения, без да е постигнато съгласие за една унифицирана дефиниция с общоприемлив характер. С оглед на по-нататъшните разсъждения са представени няколко от по-известните дефиниции на понятието култура:

- Г. Хофстеде определя културата като „с създаване на колективен умствен модел, който различава една група хора или отделна категория от друга“;¹
- „Културата включва определени модели на разсъждения, чувства и реакции, които се предават основно чрез символи, обхващащи различни достижения на определена група хора... основното ядро на културата се състои от традиционни идеи и тяхната съответстваща стойност“;²
- “Културата е начин на живот на група от хора, конфигурация от повече или по-малко типизирани модели на заучено поведение, които се предават от едно поколение на следващото чрез език, обичаи и др.”;³
- Културата е синоним на цивилизация, образованост, ученост, начетеност;⁴
- „Културата е поведенческа характеристика, типична за дадена група хора“.⁵

¹ Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind, 2005, p.13.

² Hill, M. D. Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation. Theory, Online Readings in Psychology and Culture, Unit 4., 2002.

³ Adler, N. International Dimension of Organizational Behavior, 2008.

⁴ Нанов, Л., Български синонимен речник. Наука и изкуство, София, 1963.

⁵ Murphy H.A, Hildebrandt, W.H.. Effective Business Communications, Six Edition, McGraw-Hill Inc, 1991, p. 733.

Въз основа на по-популярните дефиниции, можем да обобщим, че културата е събирателно понятие и включва ценности, вярвания, обичаи, навици и определен начин на поведение, които се споделят и интерпретират през поколенията в дадена група хора, което способства за нейното обособяване и открояване от останалите групи и категории хора. Характерно за културата е че:⁶

- ✓ Тя може да бъде заучена. Ние заучаваме начина си на поведение в дадената група към която принадлежим, чрез имитация или съзнателно обучение и получаване на определени знания. Всички хора извършват определени дейности, свързани с тяхното физическо оцеляване, но именно културата определя начините, по които извършваме тези дейности, определяйки ги като навици, привички, обичаи. Когато се изправим пред представители на чужда култура, ние се запознаваме с поведенческите модели на нейните представители;
- ✓ Културата е свързана с определени възприятия и ценности. Всеки индивид или група от хора възприема света около себе си през призмата на собствените си разбирания. Цялата околна информация преминава през своеобразен умствен филтър, който се определя от нашето възприемане на света. Това възприемане се състои от три основни фази: селектиране, организиране и интерпретиране.⁷ Първата фаза е свързана със избираемостта на информацията, която възприемаме, при процеса на организиране ние извършваме категоризация на вече получената информация, а интерпретацията означава оценяване на вече придобитата и категоризирана информация;
- ✓ Културата включва и определени чувства и емоции. Тя може да бъде изразена не само чрез възприятия, ценности схващания, но също така и чрез чувства. Когато сме сред представители на собствената си култура или „на собствена територия” изпитваме чувство на близост и комфорт по отношение на поведението и действията на останалите членове на групата или като цяло на хората около нас. Колкото по-силна е степента на близост или идентификация с определена културна среда, толкова по-силен е дискомфортът при нейната промяна, по-скоро от психологическа гледна точка, от колкото физическа;
- ✓ Културата, нейните компоненти и свързаното с нея поведение на индивидите е споделено явление. Моделите на културно поведение се споделят между членовете на групата. Тези модели, свързани с определени възприятия и ценности са изградени въз основа на взаимодействието с други, различни групи от индивиди. Културата е групова характеристика на хората, които живеят в нея и търпят въздействието на една и съща социална среда;
- ✓ Понятието „култура” се изразява не само чрез чувствата и възприятията, но и чрез поведението на хората, което е определено главно от възприятията и ценностите на групата.

⁶ http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072862890/student_view0/chapter2/

⁷ Intercultural communication: building blocks and barriers: http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072862890/student_view0/chapter2/

Създадените подели на поведение на изключително устойчиви и се запазват, преминавайки обикновено от поколение на поколение.

Комуникационният процес се състои в предаване на послание между две страни – подател и получател, чрез използване на различни знаци (вербални и невербални) с помощта на различни видове носители. Комуникационният процес се състои от няколко етапа:⁸

- Формиране на идея
- Превръщане на идеята в послание
- Предаване на посланието
- Получаване на посланието
- Обратна връзка

Превръщането на абстракцията, наречена „идея” в послание става чрез вербални и невербални символи. Нерядко именно различното значение, което придават представителите на различните култури на отделните знаци, водят до проблеми в общуването, вариращи от леко неразбирателство до трайни недоразумения или дори комични ситуации. В литературата това явление е известно като „разминаване”⁹ и води до неизпълнение на целите на комуникационния акт.

В повечето случаи невербалните сигнали предшестват вербалните, тъй като те са по-директни и понякога трудно контролируеми на съзнателно равнище. Когато общуваме помежду си ние създаваме, поддържаме и споделяме определено отношение или мнение, което предполага висока степен на въвличеност на двете страни в комуникационния процес.

Общуването между индивиди от различни култури представлява межкултурна комуникация. Тя е налице тогава, когато отделни индивиди, повлияни от собствените си културни възприятия осъществяват процес на споделяне на мнение при взаимодействието помежду си. Относно същността на понятието межкултурна комуникация определени автори застъпват схващането, че това е процесът на общуване между индивиди от различни националности¹⁰.

Други разширяват обхвата и включват в межкултурната комуникация и „международна, междуетническата, между религиозната и между регионална комуникация.” (Табл.1)¹¹. А част от изследователите на межкултурната комуникация и правят разграничение между термините „межкултурна комуникация” и „межкултурна бизнес комуникация”.¹² За първи път терминът „межкултурна комуникация” се въвежда от Е. Хол през 1959 г. и представя процеса като междуличностна комуникация между представители на различни култури.¹³ Межкултурната „бизнес комуникация” е термин, който навлиза в последните години и може да се дефинира като „процес на

⁸ Цонева, Ив. Култура на деловите комуникации. Абагар, 1997, с. 10-13.

⁹ Цонева Ив., Делови комуникации -1 част, Абагар, 2005, стр. 10.

¹⁰ Gudykunst W., B. Intercultural communication: Introduction. In W.B. Gudykunst (Ed.), Cross-cultural and intercultural communication, 2003, p.163–166.

¹¹ Samovar L. A., Porter R., Communication between cultures, 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth Press. 2004.

¹² Naidoo, P. Intercultural communication: A comparative study of Japanese and South African work practice:http://uzspace.uzulu.ac.za/bitstream/handle/10530/593/PHD%20Thesis%202011_Paulene%20Naidoo.pdf?

¹³ <http://www.mediacom.keio.ac.jp/publication/pdf2002/review24/2.pdf>.

комуникация в рамките на и между отделни дейности, които включват представители на повече от една култура”¹⁴.

Таблица 1. *Видове комуникация*

Международна комуникация	Международната комуникация е налице тогава, когато комуникацията се осъществява между нации и правителства в по-голяма степен, отколкото между отделни индивиди.
Междуетническа комуникация	Етническите групи обикновено формират собствена общност в рамките на една държава или култура. Този вид комуникация се отнася за общуване между хора от една раса, но принадлежащи към различни култури.
Междурасова комуникация	Междурасовата комуникация се появява, когато подателя и адресата на посланието са от различни раси
Междурегионална комуникация	Тук терминът комуникация се отнася за процеса на размяна на послания между членове, принадлежащи към доминантната култура в дадена страна.

Ускореното развитие на информационните и комуникационни технологии през последните години допринесе до значителни улесняване на различните видове комуникация – както междуличностната, така и епистоларната комуникация между отделните индивиди. Днес географското местоположение на отделните бизнес партньори не е от съществено значение именно поради способността ни да общуваме ежедневно чрез различните канали и носители, които ни представя съвременната технология. Развитието на сателитните комуникации, компютърните мрежи, въздушния свръхзвуков транспорт превърнаха света във „виртуално глобално село”.

От межкултурна гледна точка появата на няколко основни фактора е ключова за засилване важността на межкултурните комуникации и увеличаване значението на межкултурната компетентност:¹⁵

- *Подобряване на транспортната технология.* Все по-бързите начини за придвижване на отделните индивиди спомогнаха в значителна степен в превръщането на света в „глобално село”, в осъществяване на възможността за провеждане на срещи, събирания и общуване между хора с различен културен произход;

- *Развитие на комуникационната технология.* Неоспоримо е значението на съвременните комуникационни технологии – те дават възможност на хората да осъществяват звукова, графична, текстова и видео комуникация от различни краища на света. Развитието на глобалната мрежа Интернет, появата и развитието на социалните мрежи осигуряват средствата за взаимодействие и комуникация между отделните индивиди, както и способността да се предава, продава и получава всякакъв вид информация;

- *Промяната в моделите на мигриране на индивидите.* Благодарение на засилените потоци от миграция и увеличаващото се население връзките с представителите на редки и непознати култури допреди половин век станаха реално възможни и постижими;

¹⁴ <http://wenku.baidu.com/view/ea67658783d049649b66587d.html>.

¹⁵ <http://wenku.baidu.com/view/ea67658783d049649b66587d.html>

- *Глобализирането на световната икономика.* Феноменът глобализация доведе до разрастване на международния бизнес като цяло. Успешното развитие на международна дейност е немислимо без осъществяването на межкултурна комуникация. В миналото бизнес дейностите са се извършвали почти изцяло в рамките на националните граници. Днес, стоките се транспортират навсякъде по света, за да могат да бъдат конкурентноспособни на глобалния пазар.

Съвременните компании от различни отрасли оперират ефективно на международната сцена. Те оформят продуктите си с оглед „задоволяване потребностите на разнообразието от клиенти-представители на различни култури, рекламират ги на различни езици и се изправят пред изискванията на изключителни различни потребители.”¹⁶ Развитието на глобалният пазар означава, че тези фирми са виртуални участници в процесите на межкултурна комуникация. Глобализацията доведе до появят на транснационалните и мултинационалните компании. Като фирми, притежаващи множество филиали и дъщерни фирми на териториите на отделни държави, те работят и наемат хора – представители на различни етнически групи и култури.¹⁷ Ето защо дори и част от мениджърите и работодателите да работят в собствената си страна не биха били в състояние на избегнат или заобикалят промените, които настъпват в днешната глобална икономика. Голяма част от тях се изправят пред предизвикателствата, свързани със съвместни дейности в чуждестранни компании или търговия с чуждестранни доставчици. Това е причината съвременните бизнес-личности да стават все по-осъзнати относно значението на межкултурната комуникация и притежаването на ефективни межкултурна компетенции. Работата на мултикултурните екипи в съвременния делови свят е неизбежно явление и е от изключителна важност и „да се научим да работим с хора от други култури, с цел да си сътрудничим творчески, е *жизненоважно умение* в днешната бизнес среда.”¹⁸

2. Практическо изследване на културната адаптация на българските мениджъри и служители при работа с представители на чужди култури

Емпиричното изследване е насочено към анализиране на проблемите и различията на представителите на българския бизнес – основно малки и средни предприятия от различни сектори на националната икономика, в процеса на межкултурно общуване при осъществяване на дейността. По конкретно *обект* на настоящото изследване са български фирми, които имат търговски отношения с бизнес-партньори, представители на чужди култури, както и фирми със смесено участие, в които работят смесени екипи, или където връзката между българи-чужденци (представители на чужда култура) на отделните фирмени равнища е йерархично обусловена.

За целта на изследването е разработена анкетна карта за извършване на полево проучване относно различията в поведенческите характеристики които се сблъскват българските стопански дейци, както и проблемите, пред които те

¹⁶ Rogers, M.E., Steinfatt, T.M., Intercultural communication, p. 258-259.

¹⁷ Пример за това са компаниите, изграждащи филиали основно в азиатските страни като Китай и Индия. В този случай, сблъсъкът на култури е доста изявен, тъй като европейската и американска култура се различава в значителна степен от азиатските такива.

¹⁸ Дамянов, Ат. Възможни инструменти за изследване на межкултурните връзки в международния бизнес. // *Бизнес управление*, 2012, No 4, с. 20.

се изправят при осъществяване на съвместна дейност с представители на чужди култури извън и в рамките на националните граници. Въпросите в анкетата са разработена на въз основа на няколко показателя, оформени като запитвания с възможност за един или повече отговори.

При провеждане на изследването е използвана основно *дескриптивна изследователска стратегия*, чрез която е направен опит да се установи отношението спрямо чуждата култура в българските фирми и начините на взаимодействие и общуване между двете комуникиращи страни. За събирането на данните са използвани основно персонални интервюта и интернет (чрез електронна поща).

Важността на културните различия при извършването на външно-търговска дейност или при взаимоотношения вътре в организацията се определя от оценката на основните заинтересовани в комуникационния процес – българските бизнесмени, намиращи се на различни нива на служебната йерархия. При подбора на фирмите за настоящото проучване са търсени организации, които имат пряко взаимодействие с представители на чужди култури, тъй като предимно те са сблъскват с межкултурните различия и бариери при осъществяване на своята дейност.

По отношение на предмета на дейност на изследваните фирми, тези които общуват с чужди култура са основно фирми, занимаващи се с производство на стоки за крайно потребление (21%) и тези с търговска дейност (21,4%) (вж.Табл.2).

Таблица 2. Вид дейност

	Честот а	Проц ент	Процент валидни стойнос ти	Кумулативе н процент
производство на стоки за крайно потребление	6	21,4	21,4	21,4
производство на индустриални продукти	5	17,9	17,9	39,3
информационн и услуги	2	7,1	7,1	46,4
търговия	6	21,4	21,4	67,9
строителство	1	3,6	3,6	71,4
туризъм и развлечения	1	3,6	3,6	75,0
друго	7	25,0	25,0	100,0
Общо	28	100,0	100,0	

Формата на собственост на изследваните фирми и организации е също от съществено значение, защото колкото е по-голям процентът на чуждестранно

Карина Саркисян

участие, толкова по-чести са контактите на българския персонал с чужденци (Табл.3).

Таблица 3. *Форма на собственост.*

	Честота	Процент
Валидни изцяло българска	26	49,1
ост с чуждестранно участие	27	50,9
Общо	53	100,0

В хода на полеовото проучване бе установено, че достъпът до служители, заемащи ръководни позиции в служебната йерархия е трудно осъществим поради причини от различно естество. Ето защо, основната част от интервюираните представители на бизнеса са на позиция, характеризирани като оперативно равнище – основно представители на администрацията (54%).

Таблица 4. *Позиция в служебната йерархия*

	Честота	Процент	Процент валидни стойности	Кумулативен процент
Valid висше управленско равнище (изп. директор, CEO)	3	5,7	5,7	5,7
средно управленско равнище (рък. отдели, департаменти, звена)	21	39,6	39,6	45,3
оперативно равнище (административен персонал, служители)	29	54,7	54,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

При изследване на основните проблеми, с които се сблъскват българските стопански дейци учудващо е равнището, което достигат проблемите с езика на комуникиране – 43,3% от запитаните посочват това като главна пречка при осъществяване на общуването с представители на чужди култури (Табл. 6). Този резултат ни навежда на мисълта, че въпреки притежаваните знания по чужд език, които в днешния динамичен свят са изключително необходими и повечето мениджъри ги притежават на определени равнища, все още „разминаването” между различните значения, които се влагат във вербалните изрази е проблем, пред който те са изправени почти ежедневно. Особено това е валидно в случаите на изцяло епистоларна комуникация, когато е невъзможна комбинацията на вербални и невербални сигнали с цел изясняване на определената позиция и значение на комуникационната фраза.

Таблица 6. *Проблеми при осъществяване на комуникацията*

	Проблеми с езика на комуникиране	Проблеми с норми на поведение	Проблеми с традиции и обичаи
да	43,4	39,6	18,9
не	56,6	60,4	81,1

При общуване с представители на чужди култури, българските бизнесмени могат да бъдат изправени пред вариации от различия при отделните видове отношения, възникващи между партньорите. Те понякога могат да доведат до появата на неразбирателства, недоразумения или дори в някои случаи до провал и неефективност на комуникацията.

Като изключително важни различия половината от анкетираните са определили различията, проявяващи се при изразяване на формални взаимоотношения и поздрави (36,7%), последвана от разликата в степента на изразяване на емоции и чувства – 29%. (Табл.7 и Табл. 8).

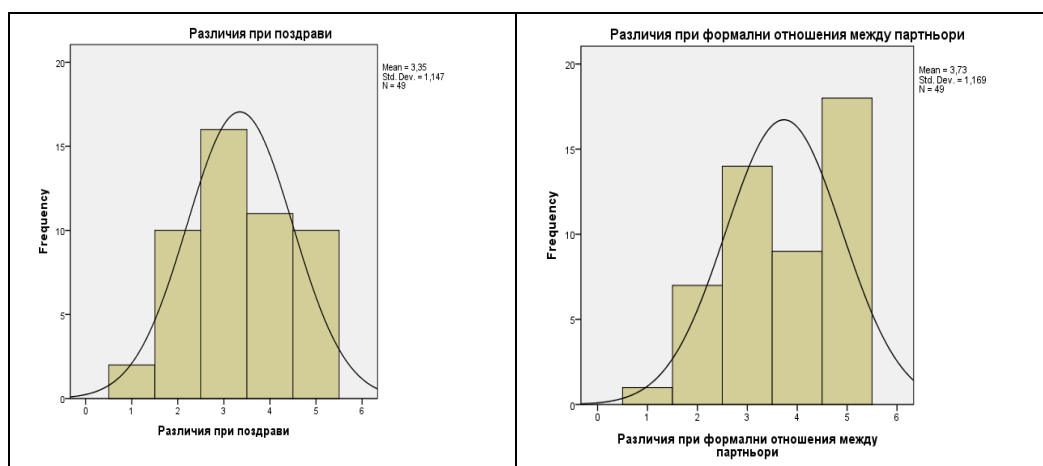
Таблица 7. *Различия при формални отношения между партньори*

	Честота	Процент	Процент валидни стойности	Кумулативен процент
Валидно	1	1,9	2,0	2,0
изобщо не е важно	7	13,2	14,3	16,3
не е важно	14	26,4	28,6	44,9
нито не е важно, нито е важно	9	17,0	18,4	63,3
важно е	18	34,0	36,7	100,0
изключително важно	49	92,5	100,0	
Total	49	92,5	100,0	
Липсващи	-9	4	7,5	
Общо	53	100,0		

Таблица 8. *Различия при емоции и чувства*

	Честота	Процент	Процент валидни стойности	Кумулативен процент
Валиден	4	7,5	8,3	8,3
изобщо не е важно	6	11,3	12,5	20,8
не е важно	14	26,4	29,2	50,0
нито не е важно, нито е важно	13	24,5	27,1	77,1
важно е	11	20,8	22,9	100,0
изключително важно	48	90,6	100,0	
Total	48	90,6	100,0	
Липсващи	-9	5	9,4	

	Честота	Процент	Процент валидни стойности	Кумулативен процент
Валиден изобщо не е важно	4	7,5	8,3	8,3
не е важно	6	11,3	12,5	20,8
ниито не е важно, ниито е важно	14	26,4	29,2	50,0
важно е	13	24,5	27,1	77,1
изключително важно	11	20,8	22,9	100,0
Total	48	90,6	100,0	
Липсващи -9	5	9,4		
Общо	53	100,0		



Хистограма 1.

Хистограма 2.

От гледна точка на разпределението при подадените отговори от хистограмите се вижда, че при значението на различията при поздравите не е ясно посочена позиция, клоняща към изключителна важност или маловажност на този фактор (Хист.1). Разпределението на отговорите е сравнително равномерно. Това обаче не е така при формалните различия. Тук разпределението ясно клони към изключителна важност на този елемент на межкултурната комуникация (Хист.2).

За изграждане на съвместен успешен бизнес от съществено значение е способността да се преодоляват пречките и бариерите между общуващите търговски партньори или като цяло в организация, където мултикултурните екипи работят съвместно на различни равнища. Липсата на взаимно разбиране по отношение на целите и начините за тяхното постигане е проблем, който съществена част от анкетираните считат като изключително важен (38%), а 39% и 37,5% от запитваните посочват важността на различията, които се появяват спрямо очакванията за резултатност от съвместните дейности, действия при възникване на кризисни ситуации, както и различия по отношение на целите в бизнеса като цяло. (Табл. 9,10, 11).

Таблица 9. *Липса на взаимно разбирателство*

	Честота	Процент	Процент валидни стойности	Кумулативен процент
Валиден изобщо не е важно	2	3,8	4,1	4,1
ост не е важно	9	17,0	18,4	22,4
нито не е важно, нито е важно	13	24,5	26,5	49,0
важно е	6	11,3	12,2	61,2
изключително важно	19	35,8	38,8	100,0
Total	49	92,5	100,0	
Липсващи -9	4	7,5		
Общо	53	100,0		

Таблица 10. *Различия в справяне с кризисни ситуации*

	Честота	Процент	Процент валидни стойности	Кумулативен процент
Валиден изобщо не е важно	1	1,9	2,2	2,2
ност не е важно	4	7,5	8,7	10,9
нито не е важно, нито е важно	13	24,5	28,3	39,1
важно е	18	34,0	39,1	78,3
изключително важно	10	18,9	21,7	100,0
Total	46	86,8	100,0	
Липсващи -9	7	13,2		
Общо	53	100,0		

Таблица 11. *Различия по отношение на целите*

	Честота	Процент	Процент валидни стойности	Кумулативен процент
Валиден не е важно	4	7,5	8,3	8,3
ност нито не е важно, нито е важно	9	17,0	18,8	27,1
важно е	18	34,0	37,5	64,6
изключително важно	17	32,1	35,4	100,0
Total	48	90,6	100,0	
Липсващи -9	5	9,4		
Общо	53	100,0		

Заклучение

В днешния динамичен и високотехнологичен свят, межкултурните комуникации имат водеща роля при извършване на бизнес както на глобални и регионални равнища, така и в рамките на отделните държави. Създаването на различни по форми съвместни дейности, осъществявани от хора, представители на различни културни общности, извеждат на преден план уменията на мениджърите за провеждане на ефективни крос-културни комуникации. От изключителна важност за българските търговци и мениджъри е да възприемат културните различия без проява на етноцентристки нагласи, без предубеждения и с уважение към културните норми и поведение на своите чуждестранни търговски партньори. Днес е недостатъчно конкурентно предимство умението да говорим чужди езици, а по-скоро способността ни успешно да съчетаваме лингвистичните знания с познанията, разбирането и възприемането на културните различия, които са неразривна част от цялостния процес на ефективна комуникация.

Използвана и цитирана литература:

1. **Бакърджиева, М.**, Поликултурността и умението за ефективна комуникация като ценности на съвременния мениджмънт, Образование и наука, кн. 2, 2012.
2. **Василева, А.**, Комуникации в международния бизнес, Консулт Аг, 2002.
3. **Дамянов, Ат., Илиев Др.** Международен маркетингов мениджмънт, 2008.
4. **Дамянов, Ат. и др.** Фирмена интернационализация, 2010.
5. **Дамянов, Ат., Илиев Др.** Международен маркетинг, 2009.
6. **Дамянов, Ат. и др.**, Международна икономика, 2010.
7. **Дамянов, Ат., Саркисян К.**, Въздействия на межкултурните различия върху българския бизнес, Икономика 21, кн.2, 2012.
8. **Дамянов, Ат.** Възможни инструменти за изследване на межкултурните връзки в международния бизнес.//Бизнес управление, 2012, No4.
9. **Дени, Р.**, Печелившите комуникации, Софтпрес, 2006.
10. **Карабелъова, С., Папазова Е. и др.** Измерения на ценностите в труда. Годишник на СУ „К. Охридски”, т.101.
11. **Паунова, М.**, Как да характеризираме и оценим културата на организацията. <http://alternativi.unwe.bg/br21/9.pdf>
12. **Стойков, Л.**, Фирмена култура и комуникация, София, 1995.
13. **Тромпенаарс, Ф., Хампдън, Ч.**, Да се носиш по вълните на културата, 2004.
14. **Хофстеде, Я., Пидърсън, П., Хофстеде, Х.**, Изследване на културата, 2003.
15. **Adler, N.**, International Dimension of Organizational Behavior, 2008.
16. **Asaratnam I., Doerfel, M.**, Intercultural communication competence: identifying key components from multicultural perspectives, // International Journal of Intercultural relations, v. 29, 2005.
17. **Bannon, G, Guy V.**, Cross-cultural Communication: The essential guide to international business, 2003.

18. **Belasen A.**, The Theory and Practice of Corporate Communication, 2008.
19. **Carte, P., Fox, C.**, Bridging the cultural gap: A practical guide to international business communication, 2008.
20. **Dankwa-Apawu, D.**, Eliminating Barriers to Cross-Cultural Communication through Curricular Interventions, Ghana Institute of Journalism.
21. **Gudykunts, W.**, Cross-cultural and intercultural communication, 2003.
22. **Kvantaliani, M., Klimina, O.**, Implication of cross-cultural communication in international business, 2011, Visby: [www. hgo.diva-portal.org/smash/get/diva2:421545/FULLTEXT02](http://www.hgo.diva-portal.org/smash/get/diva2:421545/FULLTEXT02).
23. **Martin, J., Chaney, L.**, Global business etiquette: A guide to international communication and customs, 2008.
24. **Norales, F.**, Cross-cultural communication: Concept, Cases and Challenges, 2006.
25. **Hofstede, G.**, Cultures and Organizations: Software of the Mind, 2005.
26. **Hill, M. D.**, Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation. Theory, Online Readings in Psychology and Culture, Unit 4., 2002.
27. **Harvey, Michael G., Griffith, David A.**, Developing Effective Intercultural Relationships: The Importance of Communication Strategies, // Thunderbird International Business Review, Vol. 44(4) 455–476 • July–August 2002.
28. **Samovar, L. A., Porter, R.**, Communication between cultures, 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth Press. 2004.
29. **Rufei He & Jianchao Liu**, Barriers of Cross Cultural Communication in Multinational Firms, 2010.
30. **Schmidt, W. V., Conaway R.N., Easton S., Wardrope, W.**, Communicating globally, 2007
31. **Washington, M., Okoro, E., Thomas, O.**, Intercultural Communication In Global Business: An Analysis Of Benefits And Challenges: www.cluteonline.com/journals/index.php/IBER/article/download/6776/6851
32. <http://changingminds.org/explanations/theories/stereotypes.htm>
33. http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072862890/student_view0/chapter2/
34. Intercultural communication: building blocks and barriers: http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072862890/student_view0/chapter2
35. <http://wenku.baidu.com/view/ea67658783d049649b66587d.html>