https://doi.org/10.33919/cccnbu.24.1.8

ДИНАМИКА НА КРОСКУЛТУРНОТО ПОЗНАНИЕ НА ЛИДЕРИТЕ НА МУЛТИКУЛТУРНИ ВИРТУАЛНИ ЕКИПИ

Мария Иванова

Нов български университет

Резюме: Докладът се основава на изследване на въздействието на кроскултурното познание на лидерите върху ефективността на интеркултурната комуникация в екип, в контекста на мултикултурни компании с офиси позиционирани в Япония и в България. Методологията на изследване включва концептуално изясняване на проблематиката чрез систематизиране на теоретичните постановки на водещи изследователи; критично обобщен личен опит за специфичните страни на лидерството, в контекста на кроскулутурната етика, и мултикултурните комуникации; интервюта, разговори и споделени житейски истории на лидери на екипи в мултикултурни организации, от които се изяснява самосъзнанието и когнитивната им ориентация. Събраната информация дава възможност да се анализира процесът на създаване и изграждане на мултикултурни виртуални екипи, подходите за насърчаване на безпроблемното мултикултурно сътрудничество, в рамките на ограниченията възникващи от часовата разлика в различните териториално разположени единици на глобалните корпорации, и националните културни различия.

Ключови думи: лидерство, кроскултурна ориентация, културни различия, виртуална комуникация

DYNAMICS OF CROSS-CULTURAL KNOWLEDGE OF LEADERS OF MULTICULTURAL VIRTUAL TEAMS

Mariya Ivanova

New Bulgarian University

Abstract: The article is based on a study of the impact of cross-cultural knowledge of leaders on the effectiveness of intercultural communication in a team in the context of multicultural companies with offices located in Japan and in Bulgaria. The research methodology includes conceptual clarification of the problem by systematising the theoretical positions of leading researchers; critically summarised personal experience of specific aspects of leadership in the context of cross-cultural ethics and multicultural communications; interviews, conversations, and shared life stories of team leaders in multicultural organisations that elucidate their self-awareness and cognitive orientation. The collected information makes it possible to analyse the process of creating and building multicultural virtual teams, the approaches to promote seamless multicultural cooperation within the limitations arising from the time difference in the different geographically located units of global corporations and national cultural differences.

Keywords: leadership, cross-cultural orientation, cultural differences, virtual communication.

Въведение

Компания, която работи в световен мащаб е мултикултурна организация. Тя създава мултикултурни екипи в рамките на своята организационна структура, като по-малки звена за изпълнение на конкретна корпоративна дейност. Мултикултурните виртуални екипи са екипи, в които хора от три или повече различни култури работят заедно в дигитална среда, споделяйки общи ценности и цели. Лидерите на мултикултурните виртуални екипи работят в сътрудничество с местните мениджъри и персонал, като онлайн комуникацията е основен фокус. Мултикултурната комуникация включва взаимодействие между хората от различни култури: изисква чувствителност и разбиране, както и участие от страна на носители на културата, докато при кроскултурната комуникация може да има съпоставка на отделни аспекти от двете култури (Илиева 2014). Фокусът на „кроскултурен" като понятие, е върху абстрактни субекти отвъд културните граници, докато „мултикултурен" се занимава с анализ на действителната среща между двама и повече участници, които са с различни езиков и културен произход. Кроскултурното познание на лидера е свързано с двата аспекта: 1) кроскултурна комуникация, базирана на приемане и разбиране на многообразието и различията на хората в организациите, 2) мултикултурна комуникация чрез морално и етично лидерство – отношения, автентичност, влияние, въздействие, етос, отговорност, алтруизъм, автентичност, лоялност (доказани взаимовръзки от Сиулла: Ciulla 2014).

Непрекъснатата трансформация на организациите, функциониращи в условията на многообразна криза (Иванова 2022) и разширяване на възможностите за онлайн работа на екипите, предопределя необходимостта от изследване на управлението на мултикултурни виртуални екипи като единица, която излиза извън границите на една държава и разширява бизнес дейностите си в различни страни, независимо от часовата разлика и териториалното разположение на всеки член от екипа.

Този доклад се основава на изследване на въздействието на кроскултурното познание на лидерите върху ефективността на интеркултурната комуникация в екип, в контекста на мултикултурни компании с офиси, позиционирани в Япония и в България. Предмет на направеното изследване е кроскултурното познание и когнитивната ориентация на лидерите, които ги стимулират да мислят, да вземат адекватни решения и да действат в мултикултурна среда в контекста на повсеместна дигитализация. Методологията на изследване включва концептуално изясняване на проблематиката чрез систематизиране на теоретичните постановки на водещи световни изследователи; критично обобщен личен консултантски опит за специфичните страни на лидерството,

в контекста на кроскултурната етика и мултикултурните комуникации; интервюта, разговори и споделени житейски истории на лидери на екипи в мултикултурни организации, позиционирани в България, от които се изяснява самосъзнанието и когнитивната им ориентация; сравнителен анализ на резултатите от изследване направено от автора на доклада и изследване на Такето Ишигуро (Ishiguro 2023) (доцент в катедра по междукултурна комуникация на Колежа по междукултурна комуникация в Университета Рикио (Rikkyo University), Токио, Япония). Събраната информация дава възможност да се анализира процесът на създаване и изграждане на мултикултурни виртуални екипи, подходите за насърчаване на безпроблемното мултикултурно сътрудничество, в рамките на ограниченията възникващи от часовата разлика в различните териториално разположени единици на глобалните корпорации, и националните културни различия. Оценката на въздействие на тези два параметъра върху работата на виртуалните екипи дава възможност да се определят основни проблеми, свързани с кроскултурната етика, с приобщаващата комуникация, с мултикултурни различия и конфликти; да се изведат полезни практически приложими препоръки за подобрение на мултикултурните комуникации на работното място и когнитивната ориентация на лидерите.

1. Концептуални гледни точки за лидерството в мултикултурни виртуални екипи и кроскултурните комуникации

В управленската и организационна теория, работата от дистанция в екип не е нещо ново. В периода от 80–90 г. на миналия век редица американски компании като Дженерал Електрик, Моторола, както и японските корпорации Тойота, Nidec и др. въвеждат нови организационни структури – самоуправляващи се екипи, с цел ограничаване на бюрокрацията и повишаване на ефективността, рентабилността и производителността. Основни функции на традиционния мениджмънт като планиране, организиране, контролиране и лидерство, се прехвърлят на самоуправляващите се екипи. Еволюционното развитие на тази организационна технология, в условията на Индустрия 4.0 и бързо последвалата я Индустрия 5.0, е свързано със създаването и функционирането на виртуални екипи. „Възникването на виртуалните екипи е пряко следствие от два фундаментални фактора: глобализацията в бизнес средата и революционното развитие на технологиите“ (Хаджиев 2021, 47). Много компании, независимо от техния размер и предмет на дейност, използват виртуални екипи, за да са конкурентоспособни на световните пазари (Grosse 2002). Виртуалният екип е еволюционна форма на мрежова организация със специфични измерения, които съчетават контекста на

управлението, стратегията, инфраструктурата и организационните характеристики (Martins, Gilson & Maynard 2004). Според Гаро-Абарка, Палос-Санчес и Агуайо-Камачо (Garro-Abarca, Palos-Sanchez & Aguayo-Camacho 2021), виртуалните екипи са малка група хора, работещи на различни места, дори в различни времеви зони, които използват информационни и комуникационни технологии за сътрудничество и съвместна работа по общи проекти. Членовете на виртуалните екипи, ръководени от е-лидери, взаимодействат през държавните и корпоративни граници в различни национални и организационни културни среди. Във виртуалното пространство, лидерството е функция на конкретен контекст и се проявява като резултат от груповата динамика. При изпълнение на дейности, за постигане на обща цел, един от членовете на екипа се припознава от останалите като лидер, който ги организира и ръководи за изпълнение на конкретни задачи. Признаването на лидера, като такъв, се основава на личностните отношения и няма формализирани процедури и мерки за административното му утвърждаване. Чрез дигиталните технологии лидерите на мултикултурни екипи получават информация за взаимоотношенията на членовете на екипа с клиенти, потребители, доставчици и други заинтересовани страни; за местните организации и конкуренти; за пазарните тенденции. Те събират информация, изграждат връзки с членове на екипа и бизнес партньори на различни места и извършват работата си. Освен имейлите и телефонните обаждания, лидерите масово използват системи за онлайн видеоконференции с различни функции, като чат и споделяне на файлове, което улеснява комуникацията. Този феномен е многолик и от него произтичат многообразие от специфики в общуването и комуникационните процеси, които трудно могат да се опишат в една статия или доклад от изследване (Hashimoto 2013). Разглеждайки изследванията за виртуалните екипи от по-широка перспектива, подкрепяме възгледите на Гилсон, Мейнард, Янг, Вартиайнен и Хаконен (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen 2015), които систематизирано са прегледали 450 проучвания, публикувани в 200 списания през последните 10 години, и идентифицират проблемни области за бъдещи кроскултурни изследвания: изследователски дизайн; принос на екипа; виртуалност на екипа; технологии; глобализация; лидерство; медиатори и модератори; доверие; резултати; успех на виртуалните екипи. Нашето изследване се фокусира върху способностите на лидерите и аспектите, в които те посредничат, създават взаимоотношения и постигат организационните цели, чрез съвместна работа със сътрудници с различни национални култури и чрез онлайн комуникация.

В допълнение, като обобщение на изследваната научна литература, могат да се изведат следните дискусионни въпроса по отношение на динамика на кроскултурното познание на лидерите на мултикултурни виртуални екипи. На първо място, 1) когато се използват технически и софтуерни средства за синхронни работни срещи, лицата, за които

не е роден обявения официално говорим език, са подложени на когнитивно натоварване поради скоростта, с която обработват информация на чужд език, което води до по-ниско разбиране и проблеми с точността на предаване, приемане и обработка на информацията, а от там и до неадекватно вземане на решение и некоректно изпълнение на поставените задачи. 2) Часовата разлика в териториалното разположение на корпоративните единици затруднява срещите с всички членове на работния екип по едно и също време, затруднява планирането и времето за изпълнение на поставените задачи, затруднява координацията и синхрона в екипа. 3) При онлайн комуникацията е трудно да се използват невербални средства, което затруднява разбирането на ситуацията от лидера и участващите сътрудници. Липсата на възможност за наблюдение на реакциите на хората води до ограничени споделени знания, опит и умения, а от там (в много части случаи) до невъзможно преминаване от псевдо екип към истинска екипна работа.

За да се преодолеят тези предизвикателства, автори като Денис, Фулър, Валасич (Dennis, Fuller & Valacich 2008) и Тензер (Tenzer 2022), съветват мултикултурните компании да провеждат предварителни проучвания на дигиталните и комуникационни технологии за работа във виртуални екипи, за да се прецени полезността на тяхната функционалност в различен контекст. Например: асинхронна медия, като електронна поща, която има ограничена функционалност, позволява във всяко време на денонощието създаване на внимателно обмислено съдържание и множество негови ревизии. Според Тензер и Пуделко (Tenzer & Pudelko 2016) е по-добре да се използват асинхронни методи като имейл, когато се комуникира съдържание, което е трудно за разбиране поради специфични термини или особености на задачите. Но, дори при синхронни видеоконференции, тежестта върху трудно говорещите официално обявения работен език може да бъде намалена чрез използване на различни канали, като чат и споделяне на файлове.

Технологиите са само едно от предизвикателствата пред ефективния лидер на виртуални екипи. В глобалния свят на мултинационалните корпорации хората разчитат на управленските екипи на организациите и държавните институции да гарантират, че нарастващият просперитет ще бъде широко споделен, и че натрупваните материални блага ще доведат до повишаване на социалните и екологични стандарти и по-добро качество на живота за всички. От лидера се очаква да прилага на работното място антидискриминационното законодателство. Нещо повече, да се бори с всички прояви на расизъм, нетолерантност и екстремизъм, твърдо да отстоява социално отговорните си ангажименти към равенство и равнопоставеност на работното място и да предприема активни действия за интеграция на имигрантите и на хората в неравностойно положение.

2. Лидерите на екипи в мултикултурни организации – самосъзнание и когнитивна ориентация (изследване)

Изследователски подходи и методи

Наративният подход се прилага масово при провеждане на изследвания в научни области като социология, психология, история, антропология и педагогика. В областта на бизнес администрацията, за да изясни лидерството от гледна точка на последователите му, Оно (Ono 2002), използва метода на интервюиране, съчетан с разказване на житейски истории в своя „анализ на лидерски истории, разказани на терен". Въпреки че възможностите на този подход са ограничени, той се прилага за изследване на разнообразие от теми, като кариерно развитие, професионалното израстване, лидерство (Taniguchi 2008), предприемачество, управление на малки и средни предприятия, в т. ч. семеен бизнес. Наративният подход, чрез проучване на житейска история, се използва за изследване на организационния дискурс. В нашето изследване, анализът на житейски истории се прилага като основен изследователски подход, който ни дава възможност да се доближим до когнитивната ориентация на лидерите на международни виртуални екипи. Проучването на житейски истории базираме на диалогичен конструктивизъм (Sakurai 2002), който е теоретична и методологична рамка, фокусирана върху разказите. Диалогичният конструктивизъм е описателно изследване на индивидуалността, която възприема множеството в реалността, където се илюстрират различни когнитивни светове. Диалогичният конструктивизъм заема позицията, че реалността е социално конструирана от хората чрез вербална и невербална комуникация. Следователно разказът, представен в интервю, не е просто сбор от факти, а по-скоро история, в която разказвачът, в рамките на ограниченията на езика, пренася минали преживявания, спомени и събития в перспектива, мотиви и обстоятелства на „сега" и „тук". Диалогичният конструктивизъм описва и анализира разнообразните когнитивни светове, които участниците в изследването изразяват, чрез своите разкази, в разговорни ситуации на взаимодействие като интервютата.

Диалогичният конструктивизъм се фокусира не само върху субективния когнитивен свят на индивидите, но също се съсредоточава върху културната перспектива, макро социалните взаимоотношения и обществото, на които индивидите разчитат, когато разказват. Ролята на изследователя е да разбере как разказвачът позиционира собствената си идентичност в рамките на изследваната област, как стилът на историята, споделяна от дадена група, определя възприятията на отделните хора. В допълнение към индивидуалността на хората, ние се

фокусираме и върху историите, които споделят общите им интереси, съвместните им преживявания, общуване и работа. Следователно, проучвайки как работят различни виртуални екипи чрез разказите на лидерите им, можем да открием закономерност, валидна на глобално ниво.

Основният метод за събиране на данни за нуждите на изследването е полуструктурирано интервю – разговор. Търси се отговор на въпроси, свързани с проблеми, които възникват поради мултинационалността, мултикултурността и виртуалността; с начина на мислене на лидера на мултикултурни виртуални екипи; с комуникационните умения на лидера във виртуална среда и култура на приобщаване и управление на различията; с влияние на местната култура и общество върху поведението и решенията на лидера, както и влиянието на организационната култура върху управлението на мултикултурни виртуални екипи; със системата за подкрепа, доверие, взаимопомощ; с връзката между собствената личност и управлението.

Обекти на изследване

В процеса на изследване, бяха помолени да разкажат своите истории, трима души (ръководители на екипи с различна област на функциониране), съответно по един от Yettel България (телекомуникационна компания, част от групата на PPF Telecom), Нестле България АД (част от Нестлѐ АД – мултинационална компания със седалище в Швейцария, основана през 1866 г., най-големият базиран в Европа производител на хранителни стоки), Kommlink (базирана в Англия, Германия и България консултантска компания за ИТ услуги).

Техните разкази бяха анализирани и сравнени с историите на изследователските сътрудници на доц. д-р Такето Ишигуро. Това са трима японски лидери на междукултурни виртуални екипи, съответно на една производствена и две търговски глобални компании. Първият работи изцяло онлайн с хора американци, британци, индийци, корейци, сингапурци и китайци. Вторият комуникира с представители на търговските бази на голям производител в Азия, Африка, Океания, Близкия изток, Северна и Южна Африка и Европа. Третият – със Съединените щати, Обединеното кралство и Япония.

Изследваната група от България е разнородна по отношение на пол и възраст, докато групата от Япония е еднородна по отношение на същите показатели – мъже на 40 години. Сравнителният анализ показва, че резултатите от изследването не са повлияни от демографските характеристики на респондентите, а по-скоро от бизнес контекста, различията в националните култури и географското разположение на членовете на екипите.

Анализ на получените резултати

Основната позиция на диалогичния конструктивизъм е, че „аналитичните категории се извличат от самата житейска история като ограничен набор, зададен от началото от изследователя, като имаме предвид, че „може да се наложи създаването на напълно нова категория““ (Sakurai 2002), за да се обясни когнитивният свят на лидера. Не се прилагат количествените изследователски методи. Базирайки се на целта на изследването, изследователят идентифицира стойностната информация, анализира я и тълкува когнитивната ориентация на лидера, чрез начина на говорене на разказвача. Настоящото изследване се фокусира върху следните аналитични перспективи: терминологията, използвана от разказвача; стилът на разказване на историята, който предполага социални взаимоотношения; същността на разказа на лидерите за собствената им когнитивна ориентация и техните взаимодействия с изследователя. Има се предвид, че историите се разказват в контекста на различни социални взаимоотношения. Според Сакурай (Sakurai 2002), разказвачът „се опитва да говори за своя свят, като използва термини, специфични за културата, към която принадлежи или като използва ежедневни думи и фрази“. Подбират се термини, които се използват уникално в разказа, за да се разберат техните значения от гледна точка на разказвача. Обособяват се два вида стилове на разказ: „модел на историята“ и „главен разказ“ (Sakurai 2005). Модел на историята е стил, в който разказвачът предполага небалансирани социални отношения. Например, в мултикултурните виртуални екипи има небалансирана социална връзка между хората, използващи майчиния си език в разговор, с хора, които не прилагат родния език. Причината е разликата в езиковите им способности. Това различие може да причини разрив в човешките взаимоотношения. Според Сакурай (Sakurai 2005) „хора, които не са имали достатъчни езикови умения, за да разкажат история, могат да създадат свои собствени житейски истории, като заимстват или се позовават на вече чути истории“. Следователно, в мултикултурните екипи с членове от различен произход, първият говорител създава модел на историята. Членовете, които са се присъединили към екипа по-късно, могат да се позоват на историите, разказани от първите членове. „Главният разказ“ е история, споделена между членовете на доминиращата култура на обществото. Например: в японското корпоративно общество, изразът „Учете се от по-възрастните“ влияе на възприятията на много японци като насока за споделяне на знания. Но от гледна точка на българите, това се тълкува като упрек, че не си разбрал „достатъчно ясно“ задачата или нямаш уменията да я изпълниш, или не си се справил. Нещо повече, поражда се чувство на неприязън към по-опитните и усещане за наложено противопоставяне на различните поколения. Когато разказвачът се опитва да сподели преживяване, което не може да бъде

изразено в модел на история или главен разказ, по уникален начин това се нарича алтернативна история (Sakurai 2005). Възможно е да има и случаи, когато това, което е трябвало да се каже е премълчано.

Използвайки като рамка за анализ идеите на Сакурай (Sakurai 2002; 2005) установяваме, че има общи презумпции за когнитивната ориентация на японските и българските лидери на мултикултурни виртуални екипи:

- осъзнават и оценяват проблемите, които могат да възникнат от часовата разлика, географското разстояние, културните различия, каналите и средствата за комуникация;
- разбират, че хората възприемат собствената си идентичност съобразно социалните взаимоотношения, включително властовите отношения – отношението на другите хората към тях, на организациите и обществото, с които взаимодействат. Това се идентифицира с начина, по който говорят и се отразява на действията и решенията им.

Независимо, че разказите са различни, оказва се, че лидерите са преживели подобни събития, и в същото време илюстрират индивидуалността на възприятията на всяко едно от тях по уникален начин. Интелектуалните способности, които лидерите демонстрират, са различни по отношение на реакциите им към културните различия и начина на комуникация при изграждането на взаимоотношения с членовете на виртуалните екипи.

Лидерите често имат затруднения поради часовата разлика, в т. ч. определеното работно време и продължителността на работния ден, когато провеждат синхронни онлайн срещи с хора от различни държави в различни континенти. За това е необходимо тези проблеми да бъдат обсъдени и ако се налага да бъдат предоговорени нови параметри на работния ден, удовлетворяващи всекиго в екипа. Никой не обича да работи късно през нощта. Но реакциите на хората с различна национална култура са различни. Докато японците не харесват, но осъществяват нощните работни срещи, то европейците и американците категорично ги отхвърлят. Това е пример за асиметрична социална връзка на ниво мета-комуникация, където подходът за предотвратяване на конфликтни ситуации е да се разберат възприятията и културата на екипните членове във всяка страна чрез внимание към мислите, действията и моделите на емоционално изразяване на хората. Друг начин за справяне с проблема с часовата разлика е промяна на формата на събитието – например, чрез обмен на текстови съобщения. Възможно решение е и ротацията на срещите в различни времеви интервали през определен период от време. Но според японската култура това не е справедливо. Справедливост се използва за изразяване на уважение към членовете във всеки офис по света. Алтернативно решение на проблема с времевите ограничения е провеждане на срещи за всеки два офиса, но това увелича-

ва броя на срещите и натовареността на лидерите. Различно решение на проблема намираме чрез включване на всички членове на екипа във виртуален проект, като се разговаря с всеки човек поотделно. Важно е общуването да бъде равномерно – точно определен брой пъти, подходящо разположени във времето. Това е работещ модел на комуникация, но за места, където има малка часова разлика, защото при ежедневно получаване на много информация винаги има неща, които трудно се разбират и може веднага да се попита чрез телефонно обаждане. Този модел е полезен при формирането на виртуален екип, чиито членове са разпръснати на територията на една страна.

Следователно, в комуникацията между лидери и членове на мултикултурни виртуални екипи, времевите разлики влияят не само върху качеството на работните съвещания, но и на ежедневната комуникация за изграждане на взаимоотношения помежду им.

3. Преодоляване на бариерите на времето и културните различия и изграждане на автентични взаимоотношения с членовете на мултикултурни виртуални екипи

Предпоставка за преодоляване на времевите бариери и изграждане на удовлетворяващи взаимоотношения и въвеждането на ефективна дигитална система за комуникация, с бърза обратна връзка, и информация за включване и присъствие на членовете на екипа във виртуалното работно пространство. Функцията за чат дава възможност да се зададе въпрос по всяко време и при първа възможност да се получи отговор. Този вид комуникационен канал е доста по-ефективен от телефонно повикване без насрещен отговор. За разлика от традиционните телефонни разговори, онлайн системите дават възможност да се разберат в детайли обстоятелствата и ситуацията при другия човек и да се проведе разговор, съобразен с обстоятелствата и целта на комуникацията. Разширената функционалност на онлайн системите, с включени възможности за телефон и чат, позволява решаване на ситуации, които са трудни за разбиране онлайн.

Изграждане на автентични взаимоотношения с членовете на мултикултурни виртуални екипи може да се осъществи чрез разговори извън работно време. Качеството на комуникацията е различно в реални и онлайн срещи. Командировката е възможност за разговор очи в очи. За да разкрием истинските чувства и проблеми на хората, трябва да говорим свободно, да се шегуваме и споделяме мнения по различни теми, които не са част от работата ни.

Трудно е да се изгради връзка, която предизвиква истински положителни чувства за член на екипа – да се чувства важен, значим, благода-

рен, приятелски настроен, близък, вдъхновен, въодушевен, доверяващ се, достоен, отговорен и др. Поради тази причина, полезността на срещите лице в лице е проявата на истински чувства в резултат на разговори за житейски истории, чрез свободно говорене и шеги. Всички изследвани лица споделят мнението, че е трудно да изграждат взаимоотношения онлайн и предпочитат комуникацията лице в лице.

В резултат на анализа се установява, че лидерите имат когнитивна ориентация, която набляга на използването на информация и измислят начини за подобряване на комуникацията. Преди да направят опити да изградят взаимоотношения с целия екип, те установяват контакти с всеки един поотделно. „Това е като да изградите партньорство и след това да изградите връзка един към друг, а след това да изградите вертикална връзка“ (мнение на респондент).

В условията на глобализиране на работната сила, хората с различен произход трябва да работят заедно, с общи цели, в синхрон и без конфликти. Лидерите осъзнават ползите от многообразието на работната сила и си поставят като приоритет създаването на атмосфера и среда, в която мултикултурните различия се приемат, хората работят и творят заедно, учат се едни от други и обогатяват своя жизнен и професионален опит, като допринасят пълноценно за устойчивото развитие на корпорацията и на обществото. Това е предизвикателство, изискващо нещо повече от създаване на наредби, спазвайки закони и директиви. Лидерите предприемат мерки за насърчаване на членовете на виртуалните мултикултурни екипи да приемат различните с позитивизъм и искрено любопитство към мнението и възгледите им. Управлението на различията се концентрира върху динамиката на взаимоотношенията между хората в организацията, културата на организацията и изпълнението на бизнес целите и в по-малка степен към броя на хората в различните групи. Различията между хората и културите внасят богатство и разнообразие в живота на организацията. Често пъти обаче различията могат да доведат до неловкост и подозрителност, тъй като хората се чувстват „удобно, когато си приличат“. Лидерите трябва да намерят най-ефективния начин да помогнат на хората да осъзнаят, че по-скоро трябва да ценят различията, отколкото да се страхуват от тях или да ги възприемат като повод за дискриминиране. Една наистина разнообразна организация приветства различията във всички аспекти на човешкия опит, а не само тези, за които има предварително определени етикети. Приобщаването подкрепя многообразието. Приобщаването създава чувството за принадлежност на всеки сътрудник към работната среда. Това е усещането, при което всеки служител може да заяви – „аз мога да бъда себе си“. Приобщаващата среда приема различията между служителите и чрез тях се фокусира върху бизнес мисията: да създава стойност за клиента. Мултикултурната корпорация не може да бъде успешна, ако служителите извън доминиращата група не се

чувстват социализирани. Прилагането на програми с инструменти за повишаване на чувството за принадлежност към организационната среда, помагат значително за намаляване нивата на стрес, за подобряване на благосъстоянието и подобряване на производителността. Лидерите осъзнават, че разнообразието и социализацията са от съществено значение за конкурентното предимство, тъй като те са обвързани с по-добра бизнес ефективност и по-високи нива на иновации. Насърчаването към социализация може да защити корпорацията от потенциални щети на репутацията и скъпо струващи дискриминационни дела. Хората от различни среди, е по-вероятно да останат лоялни към корпорацията, ако смятат, че приносът им се цени от висшето ръководство, от техния екип и от лидера им. Наемането на разнообразна работна сила може да се превърне в конкурентно предимство за всеки бизнес, ако успешно се управлява многообразието от културни различия и имплементирането им в обща споделена фирмена култура.

Заключение

Направеното изследване определя когнитивната ориентация, необходима на лидерите на мултикултурни виртуални екипи. Те са в състояние гъвкаво да използват дигитални инструменти и да провеждат еднакво успешно работни срещи в зала и в онлайн среда, като имат предвид часовата разлика и културните различия. Лидерите на виртуални екипи имат динамична когнитивна ориентация, която се стреми да създаде и разшири ефективни комуникационни канали и да изгради автентични взаимоотношения с всеки един член на екипа, независимо в кой регион се намира и каква е неговата принадлежност.

Препоръки за действие

1. С когнитивна ориентация, която поддържа способността за времево посредничество, лидерите на екип трябва да вземат предвид разликите във възприятията на хората, по отношение на часовите разлики и нормираното работно време и да организират срещи за решаване на проблеми. Решенията трябва да удовлетворяват целия екип.

2. Когнитивната ориентация, която формира основата на способността за културно посредничество, набляга на междуличностното общуване лице в лице, изгражда и укрепва връзките с членовете на екипа във всеки регион чрез неформални разговори извън работното време.

Във времена на изключително бързи промени и изцяло обновяваща се социална среда и обекти на управление, е невъзможно да бъде избегната кризата в самото управление. Тази криза се базира на незнанието за това, как протичат новите динамични процеси, които ръководят вземането на решения, на липсата на всякакви организаторски умения за

работа в новите дигитални условия, на навика да се копира от конкурентна организация без значение дали е подходящо или не, на използването на остарели методи на работа в настоящите организационни форми на управление. Най-трудна и тежка е промяната в начина на мислене, навиците и работното ежедневие в корпорациите. Бързото изменение и развитие налагат по-високо равнище на активност на трансформационните процеси на лидерство.

Наблюдава се, че темпото, с което настъпват промените, на практика изпреварва обновяването на компетентностния потенциал и управленския капацитет на лидерите. С настъпването на обективни промени в бизнес средата и относително постоянната неизвестност за бъдещето, трябва да се търсят възможности за развитие на лидерите. Този процес трябва да е осъзнат от лидерите и целенасочено подкрепян от ръководството на корпорацията. Необходима е среда за автономно учене за придобиване на ключови умения вместо наизустяване на енциклопедично знание.

Прогресията от икономически ефекти, за организациите като резултат от непрекъснато обогатяване на кроскултурните познания на лидерите и екипите за работа в условията на мултикултурни различия и дигитална среда, ще се реализира предимно в дългосрочен план. Но действията за успешна реформа са наложителни към дадения момент и това е отговорност не само на ръководителите от всички управленски нива в организациите, но и на целия колектив. Хуманността и демографската криза са други ключови фактори, оказващи въздействия върху обогатяване на кроскултурното познание на лидера за управление на многообразна работна сила, която включва трудоспособните работници, но със специални образователни и поддържащи потребности, поради физически здравословни или ментални проблеми. Интегрирането на хора със специални потребности става в период на значими промени в световен план. Промените са породени от новите реалности на глобалното общество с отворено информационно пространство, мобилност на хората и капиталите, в търсене на интеркултурен диалог. Необходими са не само отделни целенасочени и планирани дейности, които да позволят интегрирането на хората със специални потребности в работна виртуална среда с национални културни различия, а всеобхватни дългосрочни и конструктивни програми, включващи контекстуално обосновани модели на приобщаване. Бърза историческа ретроспекция показва, че днес има повече от всякога възможности за придобиването на социално значими знания и опит – не само в училищна, университетска или работна среда (формално образование), но и чрез занимания в свободното време, в групи по интереси (неформално образование) или дори чрез натрупване на непосредствен житейски опит (природно образование). Тези възможности създават предпоставки за учене през целия живот, за всички членове на виртуални екипи, независимо от техните различия и потреб-

ности. Вместо средностатистически постижения се получава многообразие от личностни постижения съобразно индивидуалния потенциал и специфичната готовност на всекиго от екипа.

Препоръки за бъдещи изследвания

Изследването се занимава с ограничени аспекти на когнитивната ориентация на японските и българските лидери на мултикултурни виртуални екипи. Едно бъдещо изследване трябва да разшири географския си обхват и да насочи вниманието си към по-глобално изясняване на характеристиките на лидерите, ръководещи мултикултурни виртуални екипи. Препоръчително е да се изследват както положителното въздействие на тези характеристики, така и онези особености на лидера, които уронват авторитета му и пречат на ефективното управление на виртуални екипи. Ролята на лидера за създаването на подходяща среда за работа, непрекъснато учене и развитие на сътрудниците работещи във виртуални интернационални екипи, е предмет на бъдещо проучване и анализиране.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

Иванова, М., 2022. Състояние на пазара на труда в условията на многообразна криза. В: Икономическо развитие и политики: реалности и перспективи. Предизвикателства и рискове в условията на наслагващи се кризи (online). София: Издателство на БАН „Проф. Марин Дринов“, 622. [прегледан на 11 януари 2024]. Достъпен на: https://www.iki.bas.bg/files/book-conference-2022.pdf

Илиева, П., 2014. Крос-културни различия в ценностите и трудово-организационното поведение. Списание Българска наука (онлайн), [прегледан на 11 януари 2024]. Достъпен на https://nauka.bg/kros-kulturni-razlichiya-v-tsennostite-i/

Хаджиев, К., 2021. Управление на виртуални екипи: Теория и методология. София: Нов български университет, 47

Ciulla, J. (Edt.), 2014. Ethics, the Heart of Leadership. Praeger

Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S., 2008. Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. MIS Quarterly, 32 (3), 575–600.

Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M., 2021. Virtual teams in times of pandemic: factors that influence performance (online). Frontiers in Psychology, Sec. Organizational Psychology, vol. 12. [viewed 11 January 2024]. Достъпен на: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.624637/full

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., Hakonen, M., 2015. Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. Journal of Management, 41 (5), 1313–1337.

Grosse, C., 2002. Managing communication within virtual intercultural teams. Business Communication Quarterly, 65 (4), 22–38.

Hashimoto, H., 2013. Utilizing telework to collaborate effectively in global teams. Journal of the Japan Telework Society, 11 (1), 30–34.

Ishiguro, T., 2023. Dynamism of Multiculturally-Responsive Cognition of Japanese Leaders in Multicultural Organizations: With a Focus on Life-Story Interviews on Their Online

Work Experiences (online). Intercultural Communication Review, (21) 33–46 [viewed 11 January 2024]. Достъпен на: https://researchmap.jp/read0143823/published_papers?limit=20&start=1&lang=en

Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T., 2004. Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? (online). Journal of Management, 30 (6), 805–835 [viewed 11 January 2024]. Достъпен на: https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002

Ono, Y., 2002. Analysis of leadership stories told in the field, Rokkodai Ronshu, vol. 49, 1, 1–19.

Sakurai, Ats., 2002. Sociology of Interviews: How to Listen to Life Stories. Serika Shobo

Sakurai, Ats., 2005. Society seen from life stories, Tomiaki Yamada (ed.). Sociology of Life Stories, 10–27. Nakanishiya Publishing.

Taniguchi, T., 2008. Considerations of reflective interviews in the context of first-hand experiences: Possibilities for learning from dialogue in the middle, Works Review, vol. 3, 130–143

Tenzer, H., 2022. Managing multilingual teams in a virtual context. In F. Rossette-Crake, & E. Buckwalter (Eds.), COVID-19, communication and culture: Beyond the global workplace, 155–162. New York: Routledge.

Tenzer, H., & Pudelko, M., 2016. Media choice in multilingual virtual teams. Journal of International Business Studies, 47 (4), 427–452.