

## Cultural Models of Organizational Change

Assoc. Prof. Dr. Daniela Popova  
Varna Free University, Varna, Bulgaria  
popovadaniela@hotmail.com

### Abstract

*The cultural hegemony in the 21<sup>st</sup> century reflects on the dynamics of Industry 4.0 as a new type of cultural model, supporting the functioning and development of traditional industries, but also entering the field of space industry, which is a real cultural revolution of our time. Organizational change due to the bearers of the cultural hegemony is a key factor for the sustainability and development of business and imposed by circumstances could generate new competitive advantages for companies in the global environment. The aim of the paper is to present cultural models of organizational change and some tendencies on their specific manifestations in the business.*

*Keywords: culture, change, organization, business*

*JEL Code: M210, L200*

*DOI: <https://doi.org/10.36997/IJUSV-ESS/2020.9.2.153>*

### Въведение

Големият сблъсък за културна хегемония, противно на очакванията, започва не с цивилизационните развития на отделни общности, а едва през 30-те години на ХХ век, когато се оформят три основни културни модела, действащи до края на Студената война и оказващи влияние до днес в обществата, които са склонни да отричат културните различия в демократичното развитие на света. Тези три модела са: Моделът на Американската мечта; Съветският тип общество и Расовият модел на нацистка Германия (М. Howard, 2020; Bachev, 2020). През ХХІ век бурното развитие на Индустрия 4.0 е следствие от еволюцията на разбирането на културните модели на света и на концепциите за организационна промяна.

Английският философ Джон Лок, като представител на епохата на Просвещението, оказва голямо влияние върху Жан-Жак Русо, Волтер, Джордж Баркли, Дейвид Хюм, Имануел Кант, Томас Джеферсън и др. Приема се, че е вдъхновител на американската Декларация за независимост и привърженик на идеите за управление чрез съгласие на управляваните, за индивидуалната свобода, включително свободата на религията, пресата и словото, на събранията и пазарите, чрез които по най-добрия начин се организира икономическия живот. Наричан бащата на класическия либерализъм, той оставя в наследство творчеството си, залегнало в разбиранията за политическия курс на консерваторите в Америка, в икономическата теория на Адам Смит, в психологическото прозрение за значението на индивидуалната свобода на хората, в етичните теории за законите на природата и утилитаризма (Hudelson, 1999), в идеите на Лудвиг фон Мизес, Фридрих Август фон Хайек и др. последователи на Австрийската икономическа школа. В съвременния свят, в който живеем културната хегемония следва цялото човешко развитие в икономиката и социалните взаимоотношения, за да реорганизира последствията от непредвидени кризи и да съхрани демокрацията и изборите на хората, без чието съгласие, както Лок твърди, няма как да има управление, управляващи и управлявани.

### Културните модели на ХХ и ХХІ век в развитие

Модерността като епоха започва с формирането на модерно мислене и съзнание. Времето на модерността е повлияно от две революции: индустриалната, свързана с изобретяването на парния двигател и политическата, разгръщаща демокрацията във Франция и Америка. Съществуват две противоположни идеи за модерността от ХІХ век, които са валидни и до днес. Едната е на хуманистите от ХVІ век за интелектуалната свобода, а другата е свързана с научния и материалния прогрес от епохата на Просвещението и с вярата

в здравия разум и свободата. (Mihaleva et al., 2011) Представители на модерността са Декард, Монтен, Шекспир и др. Съществуващите противоречия на модерността намират отражение в сблъсъка на „двете култури“, изведени от Чарлс Пърси Сноу в есето му „Двете култури и научната революция“ (1957). Едната перспектива на културата е хуманистичната, основана на класическата литература и изкуството от XVI век, а другата е научната, свързана с рационализма в науката и философията от XVII век. Дискусията относно модерността продължава и в наши дни с различни концепции като: *двете различни нива на модерността* - това на експертното познание и това на всекидневните практики (Rusev, 2006); *двете разноречиви насочености от 20-те и 30-те години от XX век на една всепроникваща политизация на духовността* – „модернистка“ (може да се нарича условно лява), съответно „традиционна“ (която, също толкова условно, е назвима дясна). Двете направления са сродени от *consensus in dissensus*: изкуство и политика остават при тях единна цялост. [Fiat ars, pereat mundus – „нека пребъде изкуството, ако ще светът да загине“ – става credo на естетата-фашист.]. (Leshkov, 2019); *двете понятия за модерност* – „Първото понятие е европоцентрично, провинциално и регионално. Модерността е еманципация, *Ausgang* по Кант, или „изход“ от незрелостта с помощта на разума, разбираан като критически процес, който осигурява на човечеството възможността за ново развитие. Второто разбиране за модерността изхожда от една световна гледна точка. Това разбиране постулира факта на съществуване на център на световната история като същностна черта на модерния свят. Тази централност се постига в множество смисли: държавен, военен, икономически, философски.“ (Dussel, 2000).

В „Генеалогия на модерността“ Мишел Фуко (Foucault, 2016) споделя, че „основаващото научно действие винаги може да бъде повторно въвеждано в механизма на произтичащите от него трансформации, а в разговор със Стивън Ригинс разсъждава за културата на мълчанието като заслужаваща развитието си в съвременното - „*Да, вижте, мисля, че мълчанието е едно от нещата, от които нашата култура за нещастие се е отказала. Нямаме култура на мълчанието, както нямаме култура на самоубийството. Японците имат. Младите римляни и гърци са били учени да мълчат по различни начини според хората, с които се оказвали заедно. Тогавашното мълчание е било твърде своеобразен начин на отношение с другите. Мълчанието е нещо, което, мисля, си струва да бъде възпитавано. Аз съм за развиването на този етос на мълчанието.*“ Сравнителното уточнение дава някаква представа за модерното схващане на ролята на словото като фактор за използването на „културни очила“ (Hall, 1976), с които хората разглеждат своята култура като център и мяра за всички неща, но и подчертават за чуждата култура какъв е еквивалента на разбирането за дадени явления, събития, действия или бездействия. Реми Браг (Brague, 2020) представя своята позиция да се прави разграничение между модерността като историческа епоха и т.нар. от него „модерен проект“, който е своеобразно продължение между хуманизма на XVI в. и трансхуманизма на XXI в. В отговор на въпроси на негови възпитаници в Лион, той определя „модерния проект“ като „опит да разхлабим корабните въжета и да поемем в открито море, скъсвайки с всичко, от което зависим и над което нямаме надмощие: желанието да започнем от нула, да превърнем миналото в „чиста дъска“; на „онтологично“ равнище това е желанието да се отървем от природата, която трябва да усмирим чрез технологията, а също и от Бога, когото трябва да захвърлим сред вехториите и заместим с „ценностите“.“ Разбирането на Браг (Brague, 2020) е, че „модерният проект“ се развива във времето без непременно да преминава към следващ етап на разгръщане и посочва, че хуманизмът на XVI в. преосмисля античното наследство и оценностояване на човешкото достойнство и благородство през призмата на трансхуманния блян (или кошмар). „Онзи първи проект е бил начин да се признае провалът на даден хуманизъм и последиците от него. А пък Заратустра на Ницше, с твърдението, че „човекът е нещо, което ще отmine“, днес бива „пренаписан“ на един наивен и грубоват стил: от философията към информатиката.“

Културният модел на модерността рефлектира в организационната промяна чрез:

- аномия или болезнено отсъствие на нови ценности;
- кризата, свързана с несигурността за бъдещето и за развитието на свободата на ума (Камю), с техногенната култура и глобалните ѝ проявления като хегемония във все по-хаотичния порядък на пандемия, недоволство и нарастващи безпокойства;
- налагането на разбирането, че хуманността и хуманистичните науки са непременно лява идея и доктрина, които не следват пазарната динамика и класическия либерализъм, а създават реалност на постоянни противопоставяния;
- трите основополагащи ценности на хуманистичната мисъл, върху които се крепи модерността – *индивидуална свобода, отговорност пред обществото, обвързаност на индивидуалното с общочовешкото*. (Kostov, 2018)
- културната картина на света (Dimitrova, 2020), която представлява съвкупност от знания и представи за света (за ценностите, нормите, нравите, манталитета, културните различия и възприятия и др.) и др.

Според Джована Борадори (Borradori, 2004) европейската култура е отговорна за появата на идеала за националната държава, „оглавена“ от столичен град, а Жак Дерида дори определя Европа като „името за оглавяването на културата, образцовото заглавие на всички култури“. В този смисъл евроцентризмът като културна идентичност налага културните си модели доста успешно и новата си визия за индустрия 4.0 и технологичното развитие, съчетано с организационна промяна на взаимоотношенията.

Херман Данузер (Danuzer, 2017) разглежда концепциите на Юрген Хабермас, Албрехт Велмер и Одо Марквард и обобщава, че „модерността и постмодерността са представени като противоположности, в които постмодерността представлява ако не просто недоразумение, то историческо, традиционалистично или реакционно противопоставяне спрямо емфатично утвърдената модерност.“ От друга страна представя възгледите на други философи като Жан-Франсоа Лиотар и Волфганг Велш, при които постмодерността се разглежда не като противоположност на модерността, а като нейна актуална наследничка, като „модерност на настоящето“ (Велш), и по този начин е оценена позитивно, докато досегашната модерност се разглежда като антикварна и преувеличена. Постмодернизмът е крайно, неочаквано развитие на модернизма (Daniel Bell, 1996) и включва разрушаването и заместването на традиция и култивирането на подвижна, самозадоволяваща се психика (Waters, 1996). Постмодернизмът:

- съвсем осъзнато не търси и представя своята идентичност;
- не признава категории като време и пространство, с които не се чувства обвързан;
- заявява категорично своята прагматичност;
- е деструктивен към унаследени модели на поведение и традиции;
- развива техническата си грамотност, но е спорно доколко я превръща в технологична такава;
- има добри комуникативни умения в добавените си реалности и др.

Според Мишел Фуко (Foucault, 2006) „всяка култура има свой специфичен праг и той еволюира заедно с конфигурацията на тази култура“, т.е. към всяка крайна проява на културна специфика има определено ниво на социална емпатия, солидарност и приемане.

Постмодернизмът като възглед и културен модел на организационната промяна очертава следните възможности:

- нарастване на неопределеността като фактор за организационна динамика и гъвкаво реструктуриране в процеси на реорганизация;
- технологично развитие и обновяване на традиционни организационни активи в различен контекст;
- подсилване на културните различия в глобалната мрежа и усвояване на нови културни символи и ценностни модели;
- създаване на предприемачески мрежи в хоризонтални структури на взаимоотношения, разгръщащи индивидуализма и талантите на отдалечени един от друг

партньори;

- дистанциране спрямо колективистични култури, които трудно се адаптират без механизмите си за класически контрол;

- изместване на фокуса върху комуникациите, разбирането на индивидуалните различия и кризата на глобалния капитализъм, възникнала в следствие на пандемията от 2020 година (Abdelal, 2020);

- разгръщане на взаимоотношения с клиенти в онлайн пространството, които стават добавени стойности в споделена реалност на бизнеса;

- изграждане на силно ориентирана култура към клиента чрез смислени послания, съпричастност, организационна гъвкавост и др.

### **Организационна промяна и мениджърски предизвикателства**

Промяната е съпътствана от рискове и възможности, съпротива и целенасочени усилия да бъде разбрана, с умерен позитивизъм и скептицизъм да бъде приета без налагането ѝ от обстоятелства. Глобалната конкуренция от теоретична/потенциална константа се превръща в реална перспектива без аналог и без ясно очертани граници на дългосрочните последици за бизнеса. Дебра Нелсън и Джеймс Камбъл Куик (2017) предупреждават, че „твърде многото промяна води до хаос, но пък твърде малкото промяна води до стагнация“. Някои компании създават сами промяната и налагат трансформация на цялостната индустрия, а това извежда ред мениджърски предизвикателства като:

- *Глобалната конкуренция в бизнеса*

Дебра Нелсън и Джеймс Камбъл Куик (Nelson & Quick 2017) подчертават, че за някои е важно бъдещето да представлява фокусът в справянето с международната конкуренция, а за други справянето с бъдещето е възможно само с изучаване на миналото. Безпрецедентната глобална конкуренция е следствие от бързото разпространение на отворените пазари и от революцията на дигиталните комуникации. Главните изпълнителни директори на американски корпорации определят за конкурентоспособността си три ключови проблеми, които следят с изключително внимание: (1) глобализирането на операциите на фирмата, за да се конкурира в глобалното село; (2) ръководене на разнообразна работна сила и (3) насърчаване на етика, характер и лична почтеност (Nelson & Quick, 2017). Глобализацията е анализирана в контекста на световната икономика, интернет и разрушените национални бариери за конкуренцията. „Това, което се е появило, е свят, характеризирани от непрекъснат процес на интеграция и взаимосвързаност на държави, пазари, технологии и фирми. Този свят като глобално макроикономическо село е пазар без бариери, на който всички фирми – големи и малки – трябва да се конкурират.“ В своята книга Дебра Нелсън и Джеймс Камбъл Куик добавят анализ на китайската култура в бизнес начинанията, която по специфичен начин се интегрира глобално и представлява интерес за американски компании като „Кока-кола“. Китайският начин на правене на бизнес е повлиян от Комунистическата партия, социализма, феодалните ценности и гуанкси (guanxi - изграждането на мрежи за социална размяна). След създаването на гуанкси, хората могат да искат услуги един от друг като очакват, че услугата ще бъде компенсирани. Китайците редовно използват гуанкси, за да правят бизнес или да намират работни места, но политиката на Комунистическата партия включва противопоставяне на такива практики за печелене на влияние. В Китай семейството се приема за отговорно за производителността на работника, а компанията е отговорна за семейството на работника. Според Дебра Нелсън и Джеймс Камбъл Куик „заради социализма китайските мениджъри имат много малък опит с наградите и наказанията, и не желаят да ги използват на работното място.“ Концепцията „гуанкси“ не е уникална за Китай, а се развива и в страни като Русия и Хаити. „Терминът „гуанкси“ може да означава всичко - от силно лоялни взаимоотношения до церемониално даване на подаръци, понякога възприемани като подкупи.“ В основата на глобалната конкуренция са националните

културни специфики за правене на бизнес, етичните дилеми и предизвикателства, които изискват разбиране на културните различия, развитие на межкултурната чувствителност, поддържането на разнообразна работна сила с изява на различията като активи (за привличане и задържане на таланти; за съгласуване на маркетинговите усилия със специфичните културни модели на взаимодействия; за подпомагане на креативността и новаторството в организационните реструктурирания; за засилване на организационната гъвкавост и адаптивност и др.)

- *Фокусът върху клиента за високо качество*

Блейк Морган (Morgan, 2019) извежда пет тенденции на бъдещето на потребителското преживяване през 2020 година, които са представени на таблица 1 по-долу.

Таблица 1. Пет тенденции на бъдещето на потребителското преживяване през 2020 година (адаптирано по: Morgan, B., 2019)

<b>Тенденция</b>	<b>Проявления</b> <i>(за лоялността на потребителите към брендовете и осигуряването на високо качество)</i>
Самовгълъбеност	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изграждане на психологически фундамент, базиран на нуждата на клиентите да се чувстват признати и разбрани;</li> <li>- поддържане на емоционална свързаност на бранда с потребителите и на доверителни и обмислени взаимоотношения;</li> <li>- предоставяне на най-добро обслужване и решения за клиентите при силна ориентация към начина им на мислене в синхрон с внимателното оценяване и подпомагането с подходящи инструменти на служителите, от които зависи културата на сътрудничеството и др.</li> </ul>
Преобладаване на услуги над продукти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- преминаване от продажба на продукти към продажба на услуги около продукти;</li> <li>- преосмисляне на помощта, от която клиентите всъщност се нуждаят, вместо просто да се намерят нови продукти за продажба на клиенти;</li> <li>- предлагане на преживяване и достъп до стоките, свързани с него, вместо собственост и притежание на продукти;</li> <li>- създаване на магазини за концептуални опити, обучение на клиенти, предоставяне на персонализирано обслужване, благотворителност в общността и др.</li> </ul>
Културата преди клиента	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фокусиране върху служителите и създаване на споделена култура;</li> <li>- ребрандиране на човешките ресурси в групи за опит на служители, за да се осъществи овластяването им и да им се предоставят необходимите ресурси и обучение за работата с клиенти и др.</li> </ul>
Обединяване на инженеринга и обслужването	<ul style="list-style-type: none"> <li>- съгласуване на инженеринговите и сервизните усилия за създаване на силни вериги за обратна връзка;</li> <li>- тясно сътрудничество с продуктовете и инженеринговите екипи за търсене на начини за промяна и актуализация на продукта въз основа на често срещани въпроси или проблеми на клиентите;</li> <li>- управление на въпроси за следпродажбено обслужване за клиенти или за промяна на продукта/продуктите за решаване на проблемите чрез инженеринг;</li> <li>- изграждане на интуитивен продукт, ориентиран към клиентите и</li> </ul>

	др.
V2B (business-to-business) светът се обслужва неефективно	- използване на повече инструменти от V2B с акцент върху клиентските преживявания; - стимулиране на иновациите и изграждане на конкурентни предимства и др.

Фокусирани върху клиента организациите в условията на пандемия още по-активно търсят варианти за задържането на интереса върху себе си и въвличането на хората (реални и потенциални клиенти) в процесите по създаване на допълнителни стойности в добавените реалности чрез умело комбиниране на налични ресурси и инструменти за промяна и организационно развитие.

*- Управлението на промяната*

Управлението на промяната в организационен контекст все повече откроява иновативните подходи на мениджърите да развиват динамиката на отношенията и да създават нови културни модели за взаимодействие с клиентите и заинтересованите страни. В теорията са представени три-стъпковият модел за промяна на Курт Левин (Lewin, 1947); моделът на динамиката на планираната промяна на Роналд Липит, Джийн Уотсън и Брус Уестли (Lippitt et.al., 1958); моделът за управлението на промяната (Phillips, 1982); осем-стъпковият модел на спешната промяна на Джон Котър (Kotter, 1995); седем-категорийният модел за управление на промяната на Маккинзи (McKinsey, 1980); ADKAR модел на промяната (Hiatt, 2003) и др. В своята книга „Управление в турбулентни времена“ Питър Дракър споделя мисълта, че „най-голямата опасност във времена на турбуленция не е самата турбуленция, а да се действа с вчерашната логика.“ (Drucker, 1980) Организационната промяна и управлението ѝ в дигиталната ера са съпътствани от редица предизвикателства като: развитието на новите технологии и иновативното мислене за пространствено обособени организационни активи; комуникационните възможности в глобалната мрежа и законовите ограничения на национално ниво; икономическите сътресения на пазара и глобалната конкуренция; новите потребителски очаквания, базирани на относително ограничено платежоспособно търсене и др. В същото време неравномерното разпределение на влияние за пазарен натиск на отделните индустрии създава и осезаемо неравенство между конкуриращите се в глобалната среда, а това води до големи сътресения в традиционни отрасли и до необходимостта да се реструктурират като управляват промяната с възможно най-малка съпротива. В новата реалност на бизнеса следва да се осъществява по възможност индивидуален подход към проблемите; гъвкавост при изграждане на професионални предприемачески мрежи; заявяване на културна принадлежност и ценностно-ориентирани бъдещи развития и др.

**Заклучение**

Организационната промяна налага преосмисляне на управленските концепции и прилагане на подходи, свързани с културната хегемония на предпочитания модел на взаимоотношения в бизнеси от различни индустрии. Организационното усъвършенстване на процеси, дейности и йерархични връзки представлява значима стъпка към иницирането на организационна промяна. Динамиката на взаимоотношенията в глобалната среда, все по-разнообразната трудова сила и мултикултурните екипи засилват конкуренцията, а оттам и непредсказуемостта на пазарите, развиващи се освен по традиционен начин и в добавена реалност на индустрия 4.0. Културните модели на организационната промяна съчетават достижения на човечеството от различни цивилизационни периоди и ги надграждат в настоящето, за да могат да реализират целите и постигнат конкурентните предимства, към които се стремят.

**Литературни източници**

1. Abdelal, R. (2020) Dignity, Inequality, and the Populist Backlash: Lessons from America and Europe for a Sustainable Globalization. Working Paper 20-123, Harvard Business School. Available from: <https://hbswk.hbs.edu/item/dignity-inequality-and-the-populist-backlash-lessons-from-america-and-europe-for-a-sustainable-globalization> [Accessed 23/10/2020]
2. Bachev, St. (2020) Parametri na postamerikanskiya svetoven red. *Izdatelstvo "Iztok – Zapad"*
3. Borradori, G. (2004) Filosofiya po vreme na teror. Dialozi s Jürgen Habermas i Jackie Derrida. *IK „Kritika i humanizam“*, p.245
4. Brague, R. (2020) Modernost I reaktsiya. *Kultura*, br. 1 (2964). Available from: <http://www.kultura.bg/article/384-modernost-i-reakciya> [Accessed 22/10/2020]
5. Danuzer, H. (2017) Postmodernostta na John Cage. Eksperimentirashtiyat artist prez vazgledite na Jean-François Lyotard. Dinamika na kulturnite procesi. Transfer i pamet. *Izd. na BAN „Prof. Marin Drinov“*, pp.37-49
6. Dimitrova, G. (2020) Interkulturna komunikaciya. *Izd. „Nauka i ikonomika“*, IU – Varna, p. 25
7. Dussel, E. (2000). Evropa, modernostta i evropotsentrizmat. Available from: <https://dversia.net/wp-content/uploads/delightful-downloads/2020/10/Dussel-Europe-Modernity-Eurocentrism.pdf>; <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/dussel/artics/europe.pdf>; [https://enriquedussel.com/txt/Textos\\_Libros/47.The\\_underside\\_of\\_modernity.pdf](https://enriquedussel.com/txt/Textos_Libros/47.The_underside_of_modernity.pdf) [Accessed 20/10/2020]
8. Foucault, M. (2006) Dushevna bolest i psihologiya. *IK „Kritika i humanizam“*, p.116
9. Foucault, M. (2016) Genealogiya na modernostta. *Izd. „Iztok – Zapad“*
10. “Genealogiya na modernostta” ot Michel Foucault: naj-znachimite mu kratki tekstove. Available from: <https://lira.bg/archives/130760> [Accessed 21/10/2020]
11. Hall, E. (1976) Beyond Culture. New York: Doubleday Dell Publishing Group, USA
12. Hudelson, R. (1999) Modern political philosophy. M.E. Sharpe. Inc., New York, p.37
13. Kosta Kostov: Chovekat samo za sebe si ili za sebe si I obshtnostta. (2018). Available from: <https://inspiro-bg.com/kosta-kostov-tchovekat-samo-za-sebe-si-ili-za-sebe-si-i-obshtnostta/> [Accessed 20/10/2020]
14. Leshkov, A. (2019) DEJSTVITELNOSTTA NA NEDEJSTVITELNOTO. Izsledvaniya za esteticheskoto sebeosmislyane na modernostta. *Izd. na Natsionalna muzikalna akademiya „Prof. Pancho Vladigerov“*, Sofia, p.8
15. Mihaleva, N., T. Parushev, St. Georgieva. (2011) Istoriya na kulturata. *Izd. „Nauka i ikonomika“*, IU – Varna
16. Morgan, B. (2019) Five Trends Shaping The Future Of Customer Experience In 2020. Available from: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/12/17/5-predictions-for-customer-experience-in-2020/#431f981d2ec7> [Accessed 26/10/2020]
17. Nelson, D., J. Quick (2017) Orgnizacionno povedenie. *Naukata, realniyat svyat i Vie. Izd. „Iztok – Zapad“*
18. Rusev, R. (2006) Filosofiyata i strukturata na modernostta. Fragmenti na aktualizaciya. *Izd. „Iztok – Zapad“*
19. Staying Connected with Customers in the Contactless Economy. (2020) Briefing paper. Harvard Business Review Analytic Services. Available from: [https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en\\_us/www/documents/white-papers/final-hbr-white-paper.pdf](https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/documents/white-papers/final-hbr-white-paper.pdf) [Accessed 23/10/2020]
20. Understanding the concept of ‘guanxi’. Available from: <https://asialinkbusiness.com.au/china/conducting-business-in-china/understanding-the-concept-of-guanxi?doNothing=1> [Accessed 23/10/2020]
21. Waters, M. (1996) Daniel Bell. Routledge, p.171