ISSN 1314-3379

ЗНАЧИМОСТ НА МЕЖДУКУЛТУРНАТА КОМПЕТЕНТНОСТ НА БОРДА НА КОРАБА

Анна Караденчева

Резюме: *Настоящата разработка изследва значимостта на междукултурната компетентност в морската професия и очертава основните културни различия сред водещите нации по отношение на броя плавателен състав в световното корабоплаване, чрез анализ на шестте детерминанти на Хеерт Хофстеде за измерване и сравнение на националните култури. Изследването очертава и приложни перспективи за оптимизиране качеството на подготовката на плавателния състав, от гледна точка повишаване на културната интелигентност.*

Ключови думи: *междукултурна компетентност, световен търговски флот, културна интелигентност, междукултурни различия, модел на Хофстеде.*

THE SIGNIFICANCE OF INTERCULTURAL COMPETENCE ON BOARD

Anna Karadencheva

Abstract*: The present study explores the significance of intercultural competence in the maritime profession and outlines the main cultural differences among the leading nations in terms of fleet numbers in world shipping, by analyzing Geert Hofstede's six determinants for measuring and comparing national cultures. The study also outlines the applicable perspectives for optimizing the quality of the training of seafarers, from the increasing the cultural intelligence point of view.*

Key words: *intercultural competence, global merchant fleet, cultural intelligence, intercultural differences, Hofstede's model.*

Морската професия се характеризира преди всичко със своята интернационалност, която се изразява както в многообразие на дестинациите, така и в концентрацията на различни култури, в значително ограниченото пространство на борда на кораба.

От древността до днес, тази професия остава символ на междукултурния обмен и комуникация, в който познанията и уменията на личността в областта на междукултурните различия са от съществено значение за взаимодействията в екипажа.

Този вид специфични умения се разглеждат в академичната литература чрез понятието „междукултурна компетентност“, което се отнася до способността на индивида да функционира ефективно в различни култури [25] и да мисли, и действа по междукултурно подходящ начин. [13]

Следователно, междукултурната компетентност представлява умението на личността да познава, усеща и разбира някои специфични аспекти на светогледа, произтичащи от културното самосъзнание на отсрещната страна.

Това включва както конкретен набор от лични характеристики, по-високо ниво на обща култура и специфични знания за културите и съответните народопсихологии, така и силно развит социален усет, който се разглежда като основен компонент на социалната интелигентност.

В своята разработка „Intercultural Competence”, авторите представят следната класификация на междукултурна компетентност [15], като същата се формира от три основни категории:

1) Междукултурни личностни черти – трайни характеристики на личността, които образуват стабилен и конкретен модел на поведение в междукултурни ситуации. Като такива се разглеждат способностите за непредубеденост, толерантност към двусмислието, когнитивна сложност, гъвкавост, любознателност, стремеж към приключения, търпение и емоционална устойчивост.
2) Междукултурни нагласи и светогледи – описват възможностите на личността за интерпретация на други култури или информация, извън културното й самосъзнание, както и нейното тълкуване на културните прилики и различия,

което се формира въз основа на космополитен възглед, етнорелативни културни мирогледи и всеобхватност на категориите.

3) Междукултурни възможности – представляват индивидуалните способности за постигане на ефективност в междукултурни взаимодействия, чрез познания за други култури, метакогнитивна, мотивационна и поведенческа културна интелигентност, езикови умения, социална гъвкавост, адаптивност към комуникация и културна настройка по отношение на холистична загриженост, сътрудничество и учене.

Следва да подчертаем, че междукултурната компетентност се явява като естествена проява на културната интелигентност на личността (CQ). По своята същност, тя се изразява в способността на индивида да функционира и управлява ефективно в културно различни условия[22].

През 1986 г., Sternberg & Detterman създават модел на културната интелигентност, който се приема като основополагащ в академичните среди и се състои от четири компонента:

- метакогнитивна културна интелигентност - умствената способност за придобиване и разбиране на културно знание;
- когнитивна културна интелигентност - знания и структури от знания за култури и културни различия;
- мотивационна културна интелигентност - насочване и поддържане на енергия към функциониране в междукултурни ситуации;
- поведенческа културна интелигентност - поведенческата гъвкавост в междукултурните взаимодействия.

В морската професия, стандартните лидерски качества като динамизъм, желание за ръководство, честност и почтеност, самоувереност, интелигентност и съответстващо на работата познание [4], [21], сами по себе си биха били недостатъчни за ефективно лидерство и изпълнение на задълженията на борда, ако липсва културната интелигентност. Това произтича от многонационалното разнообразие на борда на кораба. Почти всички теоретични подходи и концепции (ситуационна осведоменост, норд-цикъл и др), касаещи организационното поведение и култура на плавателния състав, обръщат специално внимание върху така наречените „меки умения“ като също толкова значим фактор за морската безопасност като уменията, базирани на знания, умения и опит. [16], [17] Човешките грешки в преценката, тълкуването и ангажираността трябва да бъдат контролирани. Ефективното обучение за съответната длъжност трябва да намали вероятността за вземане на грешни решения и действия. [12] Морските лица трябва да са добре образовани и обучени, способни да следват заповеди, да управляват и да вземат решения в критични ситуации. [2]

Нека разгледаме водещите страни по отношение броя на лицата от плавателния състав *(Таблица 1 и Фигура 1)* и изведем главните различия в междукултурните взаимоотношения между тях, като анализираме същите от гледна точка на културния модел на Хофстеде [8].

Данните на Международната камара по корабоплаване (ICS) показват кои са водещите пет страни в сферата на световния търговския флот [18], по отношение броя на личния състав, като на челна позиция се обособява Китайската Народна Република с най-голям брой общ плавателен състав и офицери. Тук е мястото да споменем, че от 01 януари 2023г., Китайската асоциация на корабособствениците (CSA) е приета като пълноправен член на Международната камара по корабоплаване.

Второто място по общ плавателен състав и брой офицери, се заема от Филипините, които обаче отново затвърждават позицията си на пръв и основен източник на моряци за нуждите на търговския флот.

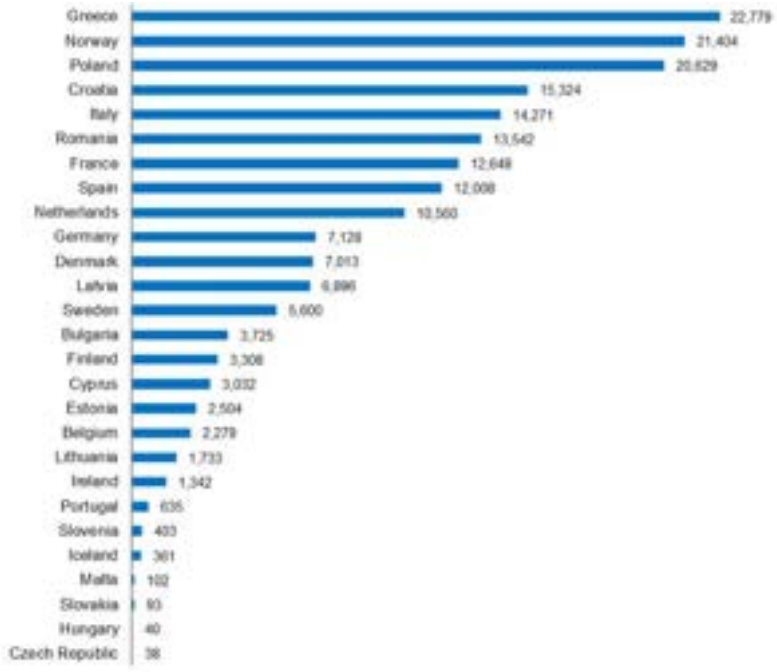
Следва да се подчертае и приносът на Индия като изключително добре представена националност в позициите по управление на флота, представляваща 30% от персонала за управление и 34% от оперативния персонал [19] на младши и начални позиции.

ОБЩО ПЛАВАТЕЛЕН СЪСТАВ	ОФИЦЕРИ	МОРЯЦИ
КИТАЙ	КИТАЙ	ФИЛИПИНИ
ФИЛИПИНИ	ФИЛИПИНИ	КИТАЙ
ИНДОНЕЗИЯ	ИНДИЯ	ИНДОНЕЗИЯ
РУСИЯ	ИНДОНЕЗИЯ	РУСИЯ
УКРАЙНА	РУСИЯ	УКРАЙНА

Таблица 1
Водещи страни в сферата на корабоплаването

Китайската, филипинска и индийска култура са изключително контрастни в сравнение с Русия, Украйна и страните от ЕС. Следва да се отбележи, че настоящият военен конфликт между Русия и Украйна, които са едни от основните доставчици на моряци (14,5%) на борда на световния търговски флот, може да окаже критично въздействие върху корабоплаването, като недостиг на плавателен състав, който според проучването на ICS [24] ще достигне размер от 150 000 до 2026 г.

Следва да се представи и статистиката на ЕС [23], която подрежда Гърция, Норвегия и Полша на първите три места от страните-членки на Европейския Съюз в световния търговски флот:

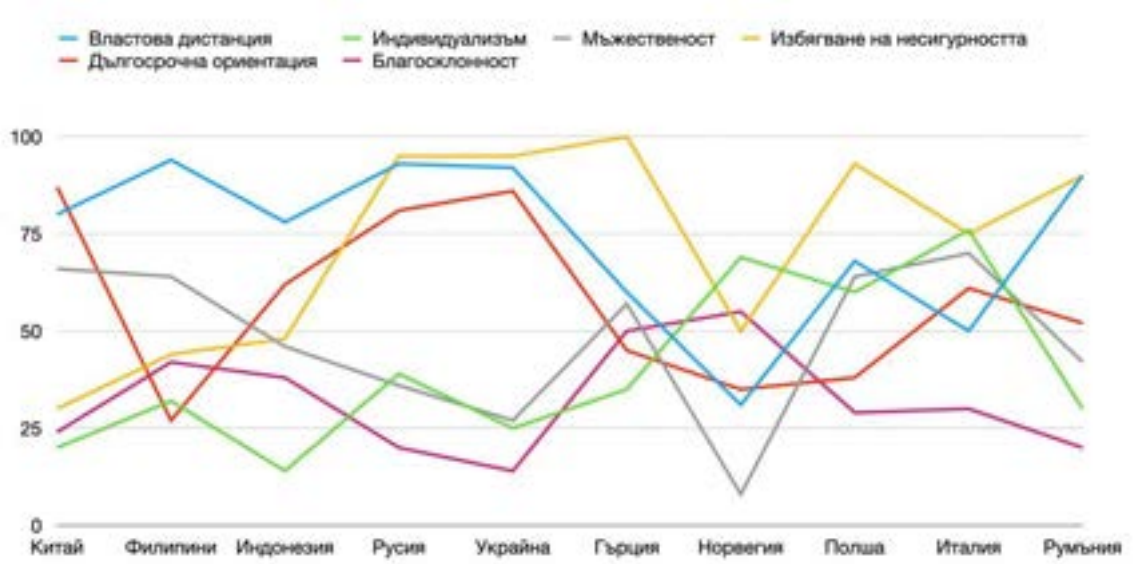


Фиг. 1
Капитани и офицери, притежаващи валиден сертификат от страните на ЕС

Въпреки своите културални различия, е необходимо да отбележим, че страните от ЕС се отличават със сравнителна аналогичност на културното самосъзнание, емпатия и толерантност, които представляват неразделна част от основните ценности на Европейския съюз. Това произтича от разбиранията, стратегията [7] и политиките на Съюза, които интерпретират културата като източник на приобщаващ растеж и основен способ за насърчаване на мира, многообразието и борбата с радикализацията.

Морското образование и обучение трябва да е насочено към предоставянето на необходимите знания и умения, които могат да предоставят многостранни възможности за реализация. Новите членове от ЕС трябва да подготвят морски специалисти по интернационални стандарти, като тези предписани в стандартите за обучение, сертифициране и контрол (STCW Конвенция) и да гарантират получаването на широк спектър от допълнителни умения, които да съответстват на нуждите на индустрията и да помагат за увеличаване на възможностите за наемане на работа на обучените вече кадри. [1] Именно в тези допълнителни умения се намират способностите на личността за междукултурна, емоционална и социална интелигентност.

Въз основа на представените статистически данни, следва да обособим десетте основни страни в сферата на корабоплаването и да изведем основните области на културни различия между тях. Това се постига чрез анализа *(Фигура 2)* на шестте детерминанти на Хеерт Хофстеде за измерване и сравнение на националните култури. [11]



Фиг. 2
Културен анализ на водещите страни в сферата на корабоплаването по културния модел на Хеерт Хофстеде

Анализът показва многообразната културна палитра в сферата на корабоплаването и съответните различия във възприятията и поведението, които произтичат от шестте конкретни измерения на културата:

- **Властова дистанция (Power Distance)**

Властовата дистанция показва начина, по който се възприемат йерархията и неравенството от индивида и малките групи. До каква степен те са очаквани, оправдани и приети. Страните с голяма властова дистанция се характеризират с уважение към статуса, перманентна и дълготрайна власт на управлението, съответни спекулации, произтичащи от нея, висока степен на подчиненост от обществото.

Направения анализ показва Филипините, Русия и Украйна като такива страни. На борда на кораба, интерпретацията на тази властова дистанция се изразява в разбирането, че силата е

привилегия и право. Поради това, същите се характеризират с признание и безпроблемно протичаща йерархична подчиненост, формална комуникация и сдържаност, очакваност на заповеди и насоки. В същото време са склонни да демонстрират неуважение и надменност към по-нисшестоящите в йерархията, както и да ги обвиняват за всякакви, включително и за собствените си грешки.

Противоположни стойности показват Норвегия, Италия и Гърция, като нации с крайно малка властова дистанция. Същите категорично се отличават с национална обединеност и осъзнатост за влиянието на групата в процесите за промяна и особено в обществените процеси.

Бихме могли да кажем, че на море, това обяснява разбирането за равенство и взаимозависимост между членовете на екипажа, но с ясното разграничение на отговорностите. От индекса на властовата дистанция произтичат и естественото поведение, неформалната комуникация, която често се възприема като липса на любезност и възпитание, както и един специфичен вид недисциплинираност, изразяващ се преди всичко в търсене и защита на личните права, в разрешаване на конфликти със сила, борба и словесно излияние. Привилегиите и безропотното подчинение не се възприемат добре, налично е очакване за взимане под внимание личната позиция по даден въпрос и участието в преговори. Съществува и конкретната предиспозиция, че в зависимост от ситуацията, особено при наличие на критичност, всеки на борда на кораба може и следва да поеме лидерската роля.

- **Индивидуализъм срещу колективизъм (Individualism versus Collectivism)**

Този показател измерва усещането за взаимозависимост между хората като отделни компоненти на едно цяло и съставна част на социалния градеж. С метафора от физиката, хората в едно индивидуалистично общество са по-скоро като атоми, летящи наоколо в газ, докато тези в колективистичните общества са по-скоро като атоми, фиксирани в кристал. [14]

В морската професия, груповата кохезия и колективност са от съществено значение за ефективното взаимодействие в екипажа. Не случайно, водещите страни в сферата на корабоплаването, по-конкретно Народна Република Китай и Индонезия, се отличават с най-високи стойности на колективизъм. На борда на кораба, тази специфична културна характеристика се изразява преди всичко в стремеж към групова хармония като базова ценност, избягване на конфронтацията, силна лояност, почтеност, способности за саможертва и приоритизация на взаимоотношенията като път към ефективно изпълнение на задачите. Отличават се със силна вътрешно-групова близост и резервираност към представителите на външните групи, която се изразява преди всичко в мълчаливост, ограничена комуникация без да има налична езикова бариера, а при евентуална провокация, същите могат да бъдат групово агресивни.

Спрямо тези силно колективистични нации, контрастират индивидуалистичните култури на Италия, Норвегия и Русия, които и на море използват „аз“ вместо „ние“. Приоритизира се винаги задачата, а не взаимоотношенията, нуждите на индивида се поставят пред нуждите на групата като цяло, а основното личностно възприятие е за независимост и автономност. Това води до изразена дистанция спрямо останалите култури в екипажа, силен стремеж към самоактуализация, незачитане мнението на другия, характерна саможивост, налагане на лични възгледи и интереси, измерване значимостта на другите от гледна точка единствено на тяхната полезност.

Без наличието на културна компетентност, сблъсъкът между представители на тези противоположни разбирания за идентичността, и то в ограниченото пространство на борда на кораба за дълъг период от време, би довело до конфликти в екипажа, разделение на групите, внасяне на разкол и затруднено изпълнение на задачите на борда.

- **Мъжественост срещу Женственост (Masculinity versus Femininity)**

Индексът измерва психологическия пол на културите и по-конкретно възприятието за традиционната роля на пола в тях, като описва както степента на равенство, толерантност и емоционална близост между половете, така и разбирането им за личностен просперитет и провал.

Силно мъжествените култури се характеризират с традиционни патриархални разбирания за разделението на социалните роли, висока конкуренция и мотивация за доминантност. В световния флот това са Италия, Китай, Филипините и Гърция. Не случайно именно представителите на тези страни са с най-голяма численост в морската професия, която по своята същност е символ на сила, престиж и мъжественост. Именно културната специфика по този показател, затвърждава образът им като морски народи, способни да издържат на предизвикателствата и суровите условия на живота на море. Мъжествените култури се отличават с изключителна физическа сила и устойчивост на борда на кораба. Стереотипизират се като властни, борбени, шумни, словоохотливи и агресивни. Способни са на героизъм, силна ревност и явно възхищение, приемат провала като катастрофа, от което произтичат отбранителната им настройка, високата амбициозност и конкурентност, склонността им към критика, конфликти и агресия.

В техен противовес, анализът показва Норвегия, Украйна, Румъния и Индонезия като силно женствени култури, характерно за които е равенство между половете, равномерно разпределение на отговорността, ангажираността и препитанието, както и по-високи измерения на социална емпатия и подкрепа. На море, представителите на тези култури се отличават най-вече със способността си за разрешаване на конфликти чрез компромиси и преговори. Водещи в отношенията с екипажа са толерантността, солидарността, съчувствието и вниманието към детайлите. Комуникацията е топла и дружелюбна, характерно протичаща без повишаване на тон и силна жестикулация. Отделя се внимание на по-слабия, а себеутвърждаването, борбата, конкуренцията и агресивността са понятия с негативна конотация. Същите изпитват трудности да отстояват правата си, поради което често биват доминирани и подвластни на представителите на силно мъжествените култури.

- **Избягване на несигурността (Uncertainty Avoidance)**

Избягването на несигурността показва измеренията на толерантност на дадена култура към различията, несигурността и неяснотата. То е пряко свързано с необходимостта от ясни правила, установени модели и предсказуемост на действията.

Култури с висок индекс на избягване на несигурността са Гърция, Русия, Украйна, Полша и Румъния, което предполага съпротива към промени, поемане на по-малко рискови начинания, предпочитания към ясна йерархична структура в организацията, възприятие на различното като опасно, високи стойности на гняв, тревожност и депресивност.

От гледна точка на морската професия, тази културна характеристика предвещава спазване на реда, сигурността и безопасността по време на корабоплаването, първо поради разбирането на сигурността като базова потребност, и второ, поради стремежа към избягване на неопределеността, спонтанността и авантюризма. Ситуацията се преценява непрекъснато и преждевременно, с цел да се идентифицират рисковете и заплахите, правилата се следват стриктно, търси се яснота и спокойно разрешаване при възникване на проблеми.

Китай, Филипините, Индонезия и Норвегия, отличаващи се с ниски стойности по този показател, проявяват силна толерантност към неизвестността и несигурността, склонни са към авантюризъм и сравнително рисково поведение, по-трудно приемат установените йерархия и правила. Това категорично е другата културна специфика, която определя мястото на тези нации като първи в сферата на световното корабоплаване. Морската професия е призвание за хора, които изпитват силно любопитсво към различното, търсят новаторство и авантюризъм, не изпитват страх или неудобство от неизвестността и като цяло имат способността да живеят ден за ден. Разбира се, тези черти на плавателния състав са изключително необходими и полезни, само при правилната дозировка.

- **Дългосрочна срещу краткосрочна ориентация (Long-Term versus Short-Term Orientation)**

Този показател измерва потенциалната готовност на дадена култура за промяна и по-точно, нейното отношение към промяната. Дългосрочно-ориентираните култури толерират динамиката, приемат новостта и се стремят към формиране на и активно участие в бъдещето.

Анализът показва Китай, Украйна и Русия като основни такива страни. Дългосрочно ориентираните култури преценяват добре последствията от действията си, планират внимателно инвестициите си в дългосрочни интереси, отчитат адекватно важността на миналите и бъдещи поколения, адаптират традициите към интензивно променящия се глобализиран свят. Това обяснява непрекъснато увеличаващия се брой на плавателния състав от тези страни.

Краткосрочно ориентираните култури се характеризират с приемственост към условията на средата, като такава, каквато е. Хармонични са в следването на традиции, религии, етичен кодекс, а „миналото предоставя морален компас и придържането към него е морално добро“.[14]

Филипините, Норвегия, Полша и Гърция са пример за краткосрочно-ориентирани нации. Това предполага устойчиво следване на културния модел и репутация като морски народи, последователно следване на морските традиции и естествена интерпретация на морската професия като присъща за тях.

- **Благосклонност на културата**

В благосклонните култури, свободата, следването на вътрешните импулси и личностните стремежи, се възприемат като нещо добро и желателно. Норвегия, Гърция и Филипините са пример за такъв вид култури. Поради това, можем да предположим, че екипажи с процентно превъзходство на тези култури, се характеризират с освободеност на поведението, разкрепостен дух, търсене на наслада за мига, приоритизация на личния интерес.

В страните с нисък индекс по този показател, като Украйна, Русия, Румъния и Китай, дългът е по-важен от свободата, и цялостната концепция за смисъла и битието на личността, се основава на това разбиране. Личните стремежи следва да бъдат превъзмогнати в името на организацията, ръководството и стратегическите цели.

В заключение можем да кажем, че специфичният характер на морската индустрия, в съчетание с интензивно променящите се условия на глобализация и националното разнообразие в сферата на корабоплаването, изисква постоянно надграждане и усъвършенстване на професионалните, социални и междукултурни умения на личността.

Морският специалист трябва да притежава солидна фундаментална и широка професионална подготовка. Специфичните особености на морската индустрия изискват от специалистите да притежават многостранни управленски, организационни и технически познания, умения и навици, свързани с ръководството на работни колективи, както и експлоатация на корабите, организация и управление на пристанищата и пристанищните дейности, развитие на пристанищата и повишаване на конкурентноспособността им. От тяхното умение да ръководят поверения им човешки ресурс на различните нива на управление, да проявяват творчески подход и да вземат правилни управленски решения при големи натоварвания и сложни условия на работа, зависи изпълнението на поставените задачи. [1]

Безспорна инвестиция в сферата на образованието остава човешкия фактор и по-точно формирането и усъвършенстването на фундаментални качества за успешната реализация на личността в сферата на морската индустрия. Във времена на интензивна промяна и постоянно технологично новаторство каквото е времето на XXI век, тези основни качества са свързани с психическата устойчивост и емоционалната стабилност на личността, уменията за социална сетивност, управление на промяната и работа в екип.

С цел да повиши подготовката на плавателния състав в сферата на междукултурната компетентност, настоящата разработка извежда следните изводи и приложни перспективи:

1. Културната интелигентност и произтичаща от нея междукултурна компетентност са от съществено значение за ефективните взаимоотношения в екипажа и изпълнението на задълженията на борда на кораба.
2. Основните индивидуални характеристики, предсказващи мултикултурната ефективност на личността са 1) културна емпатия 2) емоционална стабилност 3) културна интелигентност 4) непредубеденост 5) социална гъвкавост.

3. Наличието на специализирано обучение по междукултурна компетентност ще подобри подготовката на морските кадри за успешно изпълнение на техните задължения на борда на кораба.
4. Недостига на плавателен състав в световен мащаб ще бъде компенсиран от увеличаването на националното разнообразие в сферата на корабоплаването, което ще доведе до увеличаването на междукултурните различия.
5. Като водеща морска образователна институция на Република България, Висшето военноморско училище „Никола Йонков Вапцаров“ е целесъобразно да предлага такъв вид специализирано обучение, под формата на кратък, интензивен курс, който да запознае участниците в дълбочина с културологичните различия на нациите, да повиши нивата на културната интелигентност и да подготви мултикултурни ефективни кадри за целите на търговския флот.

Използвана литература:

1. Грънчарова, В. Перспективи за развитие и подобряване на качеството на морското образование. *Сборник научни трудове на МВБУ – Ботевград, София,* 2012, с. 1223-1236. ISBN 978-954-9432-57-2
2. Грънчарова, В, Люцканова, С. Предизвикателства пред съвременното морско образование. *Известия, СУ-Варна*, 2019, стр. 30-39. ISSN 1314-3379. Available from: https://www.su-varna.org/izdanij/2019/MN_Proceedings_2019.pdf/
3. Денков, С. (2021). *151 моряшки истории.* София: „А АД“, ISBN: 978-619-91864-2-8
4. Калинов, К., Д. Канев, Б. Медникаров. (2014) *Лидерство и екипност в корабоплаването*. Варна: Е-литера Софт, с. 14
5. Нешев, П. (2012). *Социална психология.* Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“, ISBN: 978-954-715-540-4
6. Стоянов, В. (2008). *Човекът в организацията - психологичен анализ.* Варна: ИК Псидо, с. 29
7. Стратегия на ЕС за международните културни отношения, Достъпен от: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=JOIN%3A2016%3A29%3AFIN
8. Хофстеде, Х. (2001) *Култури и организации. Софтуер на ума.* София: „Класика и стил“, ISBN 9549964132
9. Хофстеде, Х., Хофстеде, Х., Пидърсън, П. (2003) *Изследване на културата. Упражнения, истории и синтетични култури*. София: „Класика и стил“ ISBN: 954-9964-93-0
10. Шираев, Е., Леви, Д. (2019). *Междукултурна психология. Критично мислене и съвременни приложения.* София: „Изток-Запад“, ISBN: 9786190105084
11. Compare Countries by Hoftede’s Cultural Model. Available from: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/
12. Grancharova V., Grancharov, I. Reducing the impacts on the environment and people during offshore operations, *International Scientific-applied Conference “New technologies in the offshore industry”,* ISBN 954-8991-78-0, 2013, p. 183-190
13. Hammer, Mitchell & Bennett, Milton & Wiseman, Richard. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. In: *International Journal of Intercultural Relations, 27*, 421-443. 10.1016/S0147-1767(03)00032-4.
14. Hofstede, G. The 6-D model of national culture. Available from: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/
15. Leung, K., & Ang, S. & Tan, M. (2014). Intercultural Competence. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.* Vol. 1:489-519 https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229 Available from:

http://soonang.com/wp-content/uploads/2014/02/2014-AnnRev-Intercultural-competence_-Leung-Ang-ML.pdf
16. Lutzkanova, S. Current trends in the maritime leadership approaches.- B: *International Scientific Journal "Science. Business. Society",* 4/2019, c.139-142. ISSN 2367-8380
17. Lutzkanova, S., Mednikarov, B., Chesnokova, M. Enhancing "soft skills" Management for Maritime and Shipping Business Personnel Using Interactive Educational Methods.// *22nd Annual General Assembly Proceedings IAMU AGA* 2022, Batumi 2022, pp. 252-260 ISSN 2706-6754
18. Manpower report: The global supply and demand for seafrers in 2015 *withdrawn in June 2021 and replaced by the Seafarer Workforce Report 2021. Available from: https://www.ics-shipping.org/wp-content/uploads/2020/08/manpower-report-2015-executive-summary.pdf
19. Nationalities in maritime. Available from: https://spinnaker-global.com/0_04-06-2019-0_04-jun-2019_nationalities-in-maritime
20. New BIMCO/ICS Seafarer Workforce Report warns of serious potential officer shortage. Available from: https://www.ics-shipping.org/press-release/new-bimco-ics-seafarer-workforce-report-warns-of-serious-potential-officer-shortage/
21. Nikolov, Zh. Methodology for Training in the Use of Radiotelephone Procedures in the Navy. *TransNav, International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, Volume 11, Number 3, pp. 483-485, Gdynia Maritime University, Poland, 2017. ISSN 2083-6473. Available from: https://www.transnav.eu/Article2_Methodology_for_Training_in_the_Use_of_Radiotelephone_Procedures_in_the_Navy_Nikolov,43,751.html
22. Ng, K., Van Dyne, L., Ang, S. (2009). Developing global leaders: The role of international experience and cultural intelligence. In: *Advances in global leadership*. Emerald Group Publishing Limited, p. 225-250.
23. Seafarer's Statistic in the EU. Statistical review (2020 data from the STCW-IS as provided by 31 December 2021), EMSA. Available from: https://emsa.europa.eu/newsroom/latest-news/item/4780-seafarer-statistics-in-the-eu-statistical-review-2020-data-stcw-is.htmlcs-in-the-eu-statistical-review-2019-data-stcw-is.html
24. Supply chain issues will be compounded by lack of Ukrainian and Russian seafarers. Available from: https://www.ics-shipping.org/press-release/supply-chain-issues-will-be-compounded-by-lack-of-ukrainian-and-russian-seafarers-says-global-body-representing-international-shipping/
25. Whaley, A. L., & Davis, K. E. (2007). Cultural competence and evidence-based practice in mental health services: A complementary perspective. In: *American Psychologist, 62*(6), 563574. https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.6.563

За контакти:
гл. ас. д-р Анна Веселинова Караденчева
ВВМУ „Н. Й. Вапцаров"
тел. 052/552222
e-mail:a.karadencheva@nvna.eu