

■ ■ ■ Социокультурные факторы, влияющие на развитие межкультурных коммуникативных компетенций в рамках системы управления и подготовки кадров для работы за рубежом (на примере иностранных служащих в России и Франции)

Цуканова Д.В., Шаронова С.А.

Российский университет дружбы народов, Москва, Российская Федерация.

Аннотация. Процесс глобализации и трансформация индустриальной экономики в экономику, основанную на знаниях (информационное общество), открыли новые возможности для развития международных отношений в социальной, промышленной, культурной и торговой сферах, а также привели к усилению миграционных профессиональных потоков и необходимости освоения новых навыков межкультурного общения и внедрения новых управленческих методов. Выполнение и постановка управленческих задач в международном контексте зависит от социокультурных факторов, то есть конкретных обстоятельств, в которых принимаются решения.

Авторами представлен перечень социокультурных факторов, влияющих на развитие профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций. Эти факторы были выявлены в следствии анализа ответов участников социологического исследования «Профессиональный межкультурный диалог Россия-Франция» (метод полуструктурированных интервью и кризисных эпизодов). В статье поставлен вопрос об эффективности различных способов межкультурного образования, а также отношения сотрудников к ключевым проблемам межкультурных взаимоотношений.

В работе представлена модель универсальных межкультурных коммуникативных компетенций, построенная в соответствии с выявленными факторами и тем, каким образом эти факторы соотносятся с решением управленческих проблем подбора и подготовки сотрудников в рамках профессиональной деятельности за рубежом.

Ключевые слова: межкультурный, компетенция, социокультурные факторы, полуструктурированные интервью, критические эпизоды, триангуляция, межкультурное образование, межкультурная коммуникация

Для цитирования: Цуканова Д.В., Шаронова С.А. Социокультурные факторы, влияющие на развитие межкультурных коммуникативных компетенций в рамках системы управления и подготовки кадров для работы за рубежом (на примере иностранных служащих в России и Франции) // *Коммуникология*. 2018. Том 6. №1. С. 47-67. DOI 10.21453/2311-3065-2018-6-1-47-67.

Сведения об авторах: Дарья Владимировна Цуканова, аспирант РУДН, PhD Университета Бордо Монтень (Франция); Светлана Алексеевна Шаронова, доктор социологических наук, доцент Российского университета дружбы народов (РУДН). Адрес: 117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6. E-mail: dtsoukanova@gmail.com.

Статья поступила в редакцию: 14.01.2018. *Принята к печати:* 29.01.2018.

Процессы глобализации и трансформации индустриальной экономики в экономику, основанную на знаниях (информационное общество), открыли новые возможности для развития международных отношений в социальной, промышленной, культурной и торговой сферах. Глобализация также позволила профессионалам свободно перемещаться по миру и привела к усилению миграционных потоков трудовых ресурсов, а также необходимости освоения новых навыков межкультурного общения и внедрения новых управленческих методов.

Особенности управления под влиянием межкультурного и международного контекста обусловили необходимость создания образовательных программ для подготовки иностранных специалистов и развития межкультурных коммуникационных компетенций.

Выполнение и постановка управленческих задач в международном контексте зависит от межкультурной коммуникации и социокультурных факторов, то есть конкретных обстоятельств, в которых принимаются решения.

Эти факторы представляют собой такие общественные явления и процессы как социальная структура общества, традиции, нормы поведения, привычки, предпочтения, ценности, стиль жизни индивидуума.

Так, социальная структура является частью повседневной жизни человека. В профессиональном контексте именно она определяет условия взаимодействия людей, стиль руководства и подчинения, отличающиеся в разных странах.

Традиции и нормы поведения, привычки, предпочтения сотрудников являются результатом социально-ролевых ожиданий, присвоенных людям образовательными институтами общества.

Исследование

«Профессиональный межкультурный диалог Россия – Франция»

Для выявления тенденций развития профессиональной межкультурной коммуникативной компетенции в рамках управленческого процесса было проведено социологическое исследование «Профессиональный межкультурный диалог Россия-Франция» в период 2014-2016 гг. Был применен качественный метод индивидуального полуструктурированного интервью. Интервью состоялись в период с июня по сентябрь 2015 года в России и Франции.

Участниками интервью стали иностранные кадры (во Франции и России), с которыми автор исследования взаимодействовал во время своей профессиональной карьеры, в частности, в ходе создания международных проектов ассоциации «Центр Фестивалей Франция – Россия»¹.

¹ С 2010 года Ассоциация «Центр Фестивалей Франция Россия», руководителем которой является Цуканова Дарья Владимировна, автор исследования ««Профессиональный межкультурный диалог Россия-Франция», организует и проводит ряд проектов для продвижения русской культуры во Франции и французской культуры в России. Эта некоммерческая организация существует благодаря усилиям команды волонтеров, которые сумели проявить выдающиеся качества для расширения франко-русских связей, привлечения интереса публики и партнеров, как частных так и государственных структур в России и Франции.

Для создания выборки участников был использован принцип «снежного кома», соблюдая условие принадлежности к категории иностранных кадров в России и Франции. Гендерные и возрастные особенности не являлись частью принципов отбора.

Выборка участников соответствовала 4 институциональным группам:

– Дипломатические правительственные институты – политическое сотрудничество;

– Образовательные учреждения – академическое сотрудничество;

– Частный сектор – экономическое сотрудничество;

– «Ассоциации и общественные организации – социальное сотрудничество.

Данное исследование основано на предположении, что все межкультурные отношения в профессиональном контексте за рубежом представляют собой приспособление поведения индивидуумов в ходе коммуникации как на межличностном, так и организационном уровнях. Исследование также учитывало тот факт, что процесс адаптации кадров за границей может базироваться как на различиях, так и на поиске сходств, которые могут послужить основанием для принятия управленческих решений и выстраивания эффективных межкультурных отношений.

Анализ результатов

В основе анализа историй и мнений участников исследования лежит *гносеологический конструктивистский подход* [Blanchet, Gotman: 73], с точки зрения которого субъект строит свои знания, основываясь на действиях в материальном мире. Благодаря опыту интервьюируемых мы можем создать научное представление о практике межкультурной коммуникации за границей в профессиональном контексте.

Для анализа результатов исследования был использован метод погруженного теоретизирования и анализ контента. По словам французского методолога Лоренса Бардина [Бардин: 47], данный способ интерпретации текстов представляет собой *«набор техник нарративного анализа, который позволяет систематизировать информацию и, выделив заданные параметры и индикаторы (количественные или качественные), сделать логический вывод относительно проблематики исследования»*.

Для достижения точности трактовки наших интервью мы прибегли к процессу триангуляции [Кошарная: 118; Miles, Huberman]. В контексте нашего исследования этот метод заключается в поиске минимум трех подтверждений (или опровержений) предположений (гипотез) в соответствии с собранными данными в трех плоскостях: личностной, межличностно-организационной и временной.

– Первая плоскость исследования касалась личностного пространства. Он отсылает нас к понятию множественности человеческой личности и его статусу. Когда человек отправляется жить за рубеж с профессиональными задачами, он понимает, что новая культура, с которой он сталкивается, отличается от его

родной не только в национальном плане, но и в институциональном: культура профессии, культура на предприятии, управленческая культура, профсоюзная культура и т.д. Человек узнает новые социальные ситуации, совершает новые встречи, испытывает изменения, задействующие различные аспекты его личности, в частности, развитие новых качеств [Benнет: 85].

– Второй плоскостью являются взаимоотношения в межличностном и организационном планах. Развитие межкультурных коммуникативных компетенций происходит в ходе межличностных соприкосновений, что представляет собой *критические эпизоды*, часто конфликтные ситуации [Flanagan: 356]. Такие моменты демонстрируют способности человека адаптироваться под влиянием нового контекста взаимоотношений (коммуникации) на работе, что впоследствии приводит к изменениям как на уровне индивидуальном (отношение, мотивация, система ценностей), так и на уровне организационном (коды поведения в компании, правила общения в группе, требования по отношению к профессиональной компетентности).

– Третья плоскость касается вопроса времени. Темпоральный вопрос является очень важным в развитии межкультурных коммуникативных компетенций. Время требуется для обретения уверенности в себе, развития статуса личности по отношению к коллегам и подчиненным, иностранным партнерам, приобретения опыта и новых знаний, освоения новых правил поведения и установление отношений на межличностном и профессиональном уровнях и т.д. [Geertz].

Автор исследования исходил из позиции о том, что процесс межкультурной трансформации распределяется на три этапа профессиональной карьеры за границей: до отъезда за рубеж, во время пребывания за границей или во время соприкосновения с иностранной культурой и по окончании зарубежного проекта.

Проблематика (исходный вопрос)

В соответствии с этими тремя уровнями была сформулирована проблематика (исходный вопрос) исследования следующим образом:

От каких социокультурных факторов зависит стратегия управления коллективом за рубежом и каким образом эти факторы влияют на развитие или торможение профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций? При помощи каких образовательных стратегий и в какой срок можно повлиять на формирование этих компетенций и присвоение профессионального межкультурного опыта у иностранных кадров (на индивидуальном и групповом уровне)? Каким образом мы можем оценить эффективность программ межкультурного обучения?

Для решения выявленной проблематики было предложено несколько гипотез (утверждений), которые предстояло проверить в ходе выбранного качественного метода исследования при помощи «полуструктурированных интервью», которые составляют основу эмпирической модели исследования.

Гипотеза 1: Межкультурное развитие происходит во времени через совершаемые человеком действия.

Гипотеза 2: Межкультурное развитие происходит через опыт взаимодействий, в частности, в моменты кризисных ситуаций.

Гипотеза 3: Межкультурное развитие важно для эволюции статуса индивидуума на двух уровнях – «личностном» и межличностно-организационном.

Социокультурные факторы, влияющие на развитие профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций

Исследование «Профессиональный межкультурный диалог Россия – Франция» позволило выявить «социокультурные факторы управленческого процесса, которые являются благоприятными или, наоборот, мешающими развитию профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций».

Гипотеза 1 – временные рамки.

Сначала были проанализированы ответы относительно гипотезы №1, касающейся временных рамок. Для большинства респондентов как русских, живущих во Франции, так и французов, живущих в России, важным приоритетом в адаптации к новой жизни за рубежом является инфраструктура и социальная жизнь в новой стране. Это касается различных вопросов в плане получения визы, поиска жилья, обустройства семьи в новой стране, налаживания повседневной жизни в городе. В среднем на этот процесс уходит около 6 месяцев.

«Первый месяц мне понадобился, чтобы понять, где я живу, где расположены магазины, где находится детский сад для моего ребенка. Я не очень требовательный человек, но у меня есть список минимальных нужд, без которых просто невозможно привыкнуть к новой жизни», – отмечает руководитель Департамента стажировок Российского центра науки и культуры в Париже.

На втором месте среди приоритетов является изучение или усовершенствование иностранного языка, необходимость владения языком хотя бы на минимальном уровне. Причем этот приоритет рассматривается участниками исследования в двух аспектах – как на уровне адаптации к социальной жизни в стране, так и на уровне адаптации к работе в иностранном коллективе.

«Я работаю на английском языке. И мои русские коллеги также владеют в совершенстве английским языком. Однако я думаю, что начать совещание на русском языке, спросить «как дела?», пошутить, – все это способствует установлению лучшего контакта. Такой навык помогает сократить культурную дистанцию, расположить коллег. Даже самая маленькая фраза, одно слово может создать новую связь», – рассказал коммерческий директор французской продуктовой компании.

Относительно управленческих вопросов и аспектов внедрения в новый коллектив большинство участников исследования отметили, что приоритетом является установление личностного контакта с подчиненными. *«Необходимо установить климат доверия и немного выйти за пределы рамок. Интеграция наших сотрудников – очень важный процесс. То, как мы это делаем, повлияет на результат и на время получения этого результата. Вот конкретный пример: когда я набирал*

коллектив менеджеров для работы в Краснодаре, я пригласил их в наш офис в Москву для обмена опытом на два месяца. В день их прибытия, мы послали за ними такси в аэропорт, отвезли в отель. Потом отправились на прогулку по Москве, я показал им наше представительство компании в Москве, а вечером мы отправились во французский ресторан. Для них пойти в ресторан с начальником было удивлением. Мой приоритет состоял в том, чтобы показать моим подчиненным французский характер компании. Я думаю, что для русских это очень важно, особенно потому что русский человек очень восприимчив к взаимоотношениям с людьми», – директор французской марки одежды для детей.

Участники интервью указали на важность постановки задач и целей во времени. Успешность реализации поставленных задач, согласно большинству опрошенных, зависит от установленных временных рамок, от четкости намерений и сплоченности коллектива. При этом скорость выполнения задач и целей сильно отличается в России и Франции. *«Для компаний в России нужно работать очень быстро, чтобы воспользоваться возможностью момента. В то время как во Франции процессы идут гораздо медленнее. Мы уделяем гораздо больше времени на каждый из проектов. Здесь, если нужно предоставить документы, то нужно это сделать быстро. Быстро провести переговоры, быстро подписать договор, быстро поставить товар. Во Франции мы совершенно не приучены к такой спешке»*, – делится опытом менеджер медицинской французской компании в Москве.

Исследование показало, что выбор приоритетов, так же как постановка и исполнение задач и целей кадров, живущих за рубежом, происходит на трех временных этапах – до отъезда, во время первого соприкосновения с новой культурой и после завершения проекта. *«Дело в том, что планка постоянно отодвигается в течение жизни. 10 лет назад была одна планка, сейчас другая. Она отодвигается, и ты идешь за ней. Поэтому все эти годы важны»* – рассказал начальник научного отдела Российского Центра науки и культуры в Париже.

Другим важным фактором, относящимся ко времени, стало значение возраста уезжающих за рубеж кадров. В результате проведенного анализа мы обратили внимание, что средний возраст сотрудников, работающих за рубежом, составляет 25-40 лет. Для руководящих должностей средний возраст 35-45 лет. Для кадров среднего звена – 25-30 лет. Ученые, сотрудники университетов, научные работники, стажеры уезжают в возрасте 25-40 лет. Дипломатический корпус – напротив, 40 лет и выше. Интервьюируемые ответили, что влияние возраста на скорость адаптации и развития коммуникативных компетенций очень важно. Так, интервьюируемые, уехавшие за рубеж в молодом возрасте до 25 лет, практически не испытали сложностей в ассимиляции к новой среде. Причем процесс формирования новых компетенций и преодоление культурного шока проходили безболезненно. По мнению участников исследования, чем моложе возраст, тем меньше необходимости в сопровождении специалистов. Однако стоит отметить, что кадры, уехавшие за рубеж в молодом возрасте или начавшие работать над проектами международного сотрудничества в юном возрасте, имеют больше времени на освоение и понимание новой культуры.

«Многое зависит от возраста, в котором вы приезжаете в другую страну. Чем моложе, тем легче. В 20 лет ты гораздо быстрее адаптируешься и воспринимаешь новую культуру. Ты более открытый, у тебя нет барьеров, принципов, суждений. А в более старшем возрасте, с опытом, появляются принципы, которые остаются с тобой», – рассказывает переводчик – лингвист, работающая во Франции 15 лет.

Гипотеза 2 – кризисные ситуации.

Для определения второй группы факторов, влияющих на развитие профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций была использована гипотеза №2, предполагающая, что культурное развитие человека происходит через опыт взаимодействий в моменты кризисных ситуаций [Flanagan]. Для анализа данного параметра было необходимо определить степень критического отношения и наличие осознанности сотрудников в моменты пережитых стрессовых ситуаций. Для этого мы изучили более 60 кризисных эпизодов. Необходимо отметить, что изначально мы обращались к участникам интервью с просьбой поделиться с нами знаковыми событиями, не акцентируя внимание на их позитивной или негативной окраске. Но, как мы и предполагали, две трети историй оказались со знаком «–». Это указывает на то, что для большинства опрошенных межкультурные взаимодействия связаны в большей мере с преодолением сложностей и препятствий как в профессиональной сфере, так и в личной, чем с преимуществами, которые им может подарить межкультурное общение. Об этом мы скажем подробнее в заключении данного исследования.

Изученные нами эпизоды в большинстве своем ориентированы на межличностные отношения как в профессиональной сфере (55% историй), так и в личной (45%).

Для анализа ответов респондентов мы выбрали вопросы, касающиеся их действий в ходе стрессовых ситуаций; последствий, к которым привели эти действия, т.е. фактическому результату; а также относительно критического восприятия ситуации и оценки кадрами уверенности в себе и своих способностях [Erzberger, Kelle: 458].

Почти все участники исследования согласились с тем, что пережитый опыт участвует в развитии осознанности и критического видения ситуации [Piajet].

«Первые шесть месяцев после моего переезда в Россию были временем открытий. Действительно, все шло наперекор привычному для меня образу жизни. И каждая встреча оказалась для меня знаковой, фундаментом моей интеграции в российское общество. Я в России уже 20 лет, сейчас моя жизнь похожа на рутину. Но я уверен, что, как только человек оказывается в опасности, он мобилизует свои силы и обретает новые способности. Столкновение с неизвестным – вот что рождает новые компетенции», – профессор истории в Лицее Александра Дюма (Москва).

Критические ситуации являются настоящими рычагами, способствующими развитию новых качеств в человеке как на профессиональном поприще, так и в личной сфере [Flanagan].

Мы пришли к выводу, что такие ситуации способствуют созданию новых моделей поведения (проведение совещаний, организация взаимоотношений с подчиненными, форматы профессионального общения, выбор средств общения (электронная почта или прямые контакты и т.д.) и формированию нового отношения к вопросам восприятия иностранной культуры.

«В последнее время мы работаем над внедрением программного обеспечения по закупкам продукции. Я являюсь шефом этого проекта и руковожу командой маркетологов. На первом совещании, посвященном этому проекту, я выступил с объяснительной речью. Сделал я это так, как обычно поступал во Франции. Не вдаваясь в детали, я в общем представил оборудование и объяснил наши цели, задачи. Это корпоративный процесс, им руководит Франция. И объяснить подробности мне не представлялось нужным. На следующий день я получил отклик от команды о том, что моя речь совсем не воодушевила сотрудников. Изначально я хотел избежать рассеивания информации, а получилось, сломал их энтузиазм. Люди почувствовали себя просто маленькими исполнителями и ничего больше. Тогда я поменял стратегию. Я решил устроить обсуждение, как мы будем работать. Я как бы ушел на второй план, давая другим возможность высказаться. Я также понял, что нужно вести прямой диалог, а не по переписке. Ведь во Франции мы любим закреплять принятые решения отправкой e-майла. А здесь это не всегда работает. Нужно живое общение. Для меня это стало важным и серьезным уроком. Манера руководить во Франции очень отличается от России. Как найти баланс между тем, чтобы дать людям свободу действия, сделать их автономными и одновременно ограничить рамки, чтобы контролировать процесс и быть уверенным в результате», – финансовый директор крупной французской парфюмерной компании в Москве.

Одним из ключевых факторов является выход из привычной зоны комфорта, столкновение с непривычным [Pedersen: 176].

«Жить и работать в чужой стране – это всегда риск и неуверенность. Многие предпочитают остаться во Франции, в их привычном бюро. И, наверное, поэтому во Франции столько проблем сегодня. Когда мы не привычны к изменениям, то не умеем и адаптироваться... Посмотрите, например, иностранный язык. Я постоянно жонглирую между английским, французским, русским. Нужно уметь быть гибким на всех уровнях. ...Уметь с легкостью принимать трудные ситуации. За границей приходится больше бороться – на работе, в метро...», – французский трейдер Газпромбанк.

В этом процессе важную роль играет эмоциональная устойчивость человека, так называемая эмоциональная интеллигентность [Geertz].

«В развитии межкультурной компетенции очень важную роль играет открытость к новой культуре. Это так называемый эмоциональный интеллект, т.е. умение направлять и контролировать эмоции. Моему ребенку два года и несколько месяцев назад он серьезно заболел. Мы с женой очень переживали. К тому же, мы совершенно не говорим по-русски. Мы вызвали врача, который, мягко говоря, не очень хотел с нами разговаривать. Ситуация была очень напряжен-

ной, я бы даже сказал, агрессивной. Ведь мы хотели, чтобы нам уделили внимание, объяснили, что происходит и как можно скорее помогли нашему малышу. Но врач был спокоен и никуда не торопился, никакой эмпатии, без эмоций. Раздражение росло. И тогда я предложил жене попробовать другой, более личностный подход. Тогда я спросил у врача, в какой клинике он работал, какова была его специализация. Я также сказал ему, что мой отец тоже врач, что его профессиональная карьера была очень похожа. И потихонечку мы сломали лед. Врач смягчился и пошел на контакт. Мы начали общаться немного на английском, потом на русском...», – коммерческий директор филиала французской продуктовой компании в Москве.

Участники исследования также указали на то, что в моменты кризиса человеку не всегда удается проанализировать сложившуюся ситуацию. Что осознание произошедшего приходит после и ценность урока зависит от способности человека применить полученный опыт.

«Все приходит с опытом и с его осознанием. После неудачного собеседования при приеме на работу во Франции я усвоила очень важный урок того, как нужно себя вести во время приема на работу. В России я работала 4 года. Я сотрудничала с представителями разных профессий – адвокатами, менеджерами, директорами компаний. Я считала себя достаточно компетентным кадром, уверенным в себе и своих способностях. Много критиковала менеджмент нашей компании, высказывала свое мнение. Была достаточно категоричной в своих суждениях. Но, оказавшись во Франции и провалив интервью, я поняла, что не должна так себя вести и также не должна импровизировать. Я должна прийти на собеседование хорошо подготовленной, с хорошо заученными фразами, подготовленными заранее. Это я поняла не сразу. А лишь год или два спустя, когда эмоции улеглись», – переводчик, менеджер логистической компании, Франция.

Проанализировав критические эпизоды, мы выявили перечень межкультурных сложностей (факторов), влияющих на развитие профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций.

1. Языковые проблемы (80% ответивших).
2. Изоляция и ощущение одиночества, эксклюзивности.
3. Отличия в манере функционировать, среди которых такие категории, как перспективное планирование, уважение иерархии в противовес независимости суждений.

В результате анализа мы можем прийти к выводу, что ситуации кризиса, безусловно, влияют на формирование межкультурных коммуникативных компетенций. Однако, в зависимости от уровня осознанности и критического мышления человека, эти ситуации могут оказать как тормозящее, так и способствующее развитию действие.

Гипотеза 3 – эволюция статуса индивидуума.

Третьим ориентиром в определении факторов, влияющих на развитие межкультурной коммуникативной компетенции, стала гипотеза о важности эволюции статуса индивидуума на двух уровнях: индивидуальном и межличностном.

Мы предположили, что ключом к решению данной задачи может стать мотивация, зависящая как от экономических, так и от нематериальных факторов, например, признания статуса личности.

Для изучения данного параметра мы проанализировали ответы участников исследования на вопросы об индивидуальной мотивации человека, о важности личностных качеств таких, как уверенность в себе и в своей компетентности.

«Успех выражается в степени удовлетворенности тобою и твоими партнерами проведенным проектом, это первое. А второе – ощущение пользы с глобальной точки зрения – нужно это твоей стране. Мотивация и позитивное отношение к новому – культуре, новым знаниям, новым традициям – способствует более интенсивному развитию межкультурных навыков и интеграции», – отвечает сотрудник Российского Центра науки и культуры в Париже.

Однако наличие мотивации является важным, но не единственным условием межкультурного развития. Иногда, напротив, отсутствие или потеря мотивации может способствовать смене ориентиров и дать толчок для нового развития.

«Мотивация – побуждение к действию. Для меня это ключевое слово. Знаете, я почти сразу потеряла интерес к обучению в Сорбонне. И дело не в том, что я не хотела продолжать обучение. Но... в том, что я не чувствовала результативности. Я видела, как в рамках моей учебы другие студенты-иностранцы на протяжении двух и более лет обучения не достигли никаких результатов. Еще думаю, что мотивация – это ответственность. В течение четырех лет работы в бутике люкс я видела разных сотрудников. Некоторые с очень хорошими навыками и опытом увольнялись. По разным причинам. А бывало, что другие совсем без опыта, но с большой мотивацией и смелостью за принятие инициативы добились очень больших успехов. Это очень важно – уметь изменить ориентир. Ведь, когда человеку подходит дело, то мы сразу видим его результат», – русский менеджер бутика в городе Бордо.

В ходе анализа интервью мы изучили важность мотивации, исходящей от собеседников и партнеров по работе на межличностном организационном уровне. По мнению отвечающих, мотивация во взаимоотношениях между иностранцами напрямую зависит от личной заинтересованности человека.

«Я занимаюсь Францией с 17-ти лет, эта страна мне очень близка и это мне очень сильно помогает. Как в любом общении, когда тебе нравится человек или город, ты изначально к нему расположен, а он к тебе, то легче и жить, и работать. Поэтому мой личный опыт – это опыт открытости и позитива, который помогает», – делится сотрудник Российского Центра науки и культуры в Париже.

Мы увидели, что лингвистические факторы и оценка лингвистического уровня являются показателем мотивации собеседников для выстраивания взаимоотношений и сотрудничества. Так, ответы кадров, работающих как в России, так и во Франции, показали, что «признание» компетентности профессиональной личности может выражаться через требовательность к уровню владения языком.

«Вы знаете, это настоящий парадокс. Когда я приехала во Францию в 2008 году, будучи студенткой, мне все говорили: «О, как хорошо вы говорите по-французски!» А сейчас все по-другому. Мне уже не говорят, что я разговариваю хорошо. Мне

скорее указывают на мой акцент и т.д. Сейчас меня как будто меньше ценят. Я думаю, что это связано с тем, что раньше я была студенткой, а теперь я представляю конкуренцию. Раньше я была проездом, а теперь мой статус поменялся. И сейчас я чувствую себя больше иностранкой, чем раньше. Хотя уровень моей компетенции выше», – преподаватель русского языка в Университете Бордо Монтень.

Точно также как в личностной сфере – отсутствие мотивации на межличностном уровне может привести к развитию новых компетенций.

«Первое, что мне сказал человек из Общества Мартинеса Паскуаля – что сначала он не хотел отвечать на письмо, предполагая, что это спам. Во-вторых, этот человек сказал, что они посмотрели, что пишут в Интернете о моей стране, что она очень закрытая, и лучше не связываться. Это к вопросу о стереотипах французов о нас. Я столкнулся изначально с очень настороженным отношением, что я едва ли не провокатор. И довольно сложно было объяснить, что я просто нашел интересные для меня и для них вещи. На тот момент я был единственным исследователем этих вопросов в Белоруссии, в силу языкового барьера. Я ни в ком случае не обиделся на такую реакцию и попробовал выстроить конструктивный диалог. Я предложил некий обмен – я нахожусь в Минске, разобрался с этими коллекциями и могу с ними работать и являюсь своего рода внештатным корреспондентом французской стороны и могу на месте этим заниматься. Потом они мне стали ставить конкретные вопросы по архивам, на которые я мог им ответить. Для меня это стало дополнительным мотивом для работы. Я начал свободно читать французские документы XVIII-XIX вв., что раньше мне было очень сложно. Это были рукописи, неразборчивый почерк, и у меня появился мотив с этим разобраться, и я подготовил несколько публикаций на эту тему. Что мне это дало – на всех минских конференциях за мной закрепилось представление, что я единственный разбираюсь в масонских архивах. Что лично дало мне – я получил профессиональный рост», – рассказывает профессор Белорусского Государственного университета.

А вот пример из жизни французского трейдера, приехавшего в Россию для работы в банке. «Когда я приехал в Россию, я тут же окунулся в реалии современной жизни. С точки зрения быта, я не испытал никаких сложностей. Но вот с точки зрения работы, все проходило очень сложно. Мои первые месяцы были очень трудными. Меня просто бросили в речку и сказали: «Плыви!». Никакой подготовки, объяснений, мотивации или заинтересованности не было. Ничего! И мне было очень тяжело. Я не знал ни своих обязанностей, ни целей, ничего. Но постепенно я втянулся. И когда настал ключевой момент (я должен был найти инвестора во Франции), я уже знал систему изнутри», – трейдер Газпромбанк.

Мы также поинтересовались мнением сотрудников относительно условий, влияющих на статус личности за рубежом. Среди изученных нами факторов можно выделить сходства и различия культур.

По мнению участников исследования, отношения строятся поэтапно. Сначала представители различных культур ищут сходства, так как им важно обрести доверие и увидеть в собеседнике похожую на себя личность.

«Все идет от желания понять и увидеть элементы, похожие на «свои». Мы всегда сравниваем магазины, фильмы, телепередачи. Вспомните истории первооткрывателей XIX века – путешественники всегда строили описание мира на сходствах в религии, политической системе и т.д. В современном мире то же самое. Мы знаем, что различия существуют, но ищем сходства», – историк, руководитель языковой школы, Москва.

В ответах, полученных в ходе исследования, мы увидели разделение мнений 50% на 50%. Для большинства интервьюируемых факт интеграции подтверждается стиранием границ, разделяющих культуры.

Интересным также представляется мнение о том, что различие культур может быть компенсировано сходством интересов.

«Кто-то в одном очень интересном интервью сказал: «профессор из одной страны хорошо поймет профессора из другой страны, но у него будут проблемы с рабочими... и точно также рабочие хорошо поймут друг друга, но не поймут профессора». Мы все разные. Я много путешествовала, есть люди твоих интересов, и ты их поймешь в любой стране», – отмечает художник и биолог из Швейцарии.

Но для многих уникальность собственной культуры остается главным инструментом выстраивания отношений. «Я часто играю на том факте, что являюсь француженкой. «Играю» – значит пользуюсь, выставляю на показ. И люди меня всегда встречают с распростертыми объятиями. Это ведь моя оригинальность, уникальность, дополнение», – рассказывает официальный представитель французской общественности в России, самая молодая женщина политик.

«Однажды я готовил конференцию в Гонконге, будучи представителем русской компании. И каждый раз я пользовался тем, что я француз. Знаете, ведь азиаты очень спокойные. Они следуют протоколу, правилам вежливости. Мanners в их культуре очень важны. Например, они дают визитную карточку всегда определенным образом. А русские совсем другие. И в сложных ситуациях моя французская натура всегда спасала и помогала построить мостик. Вот вам и различие культур», – французский трейдер Газпромбанк.

В продолжение анализа условий, влияющих на эволюцию статуса личности за рубежом, мы выделили восприятие страны и культуры пребывания, стереотипов и традиций.

Мнения участников исследования разделились пополам. 50% утверждают, что стереотипов стоит сторониться и избегать, вторая половина, наоборот, полагает, что стереотипы – это важный источник знаний и что в профессиональном контексте может играть очень важную роль.

«Когда много путешествуешь, понимаешь, что клише имеют место быть, и они имеют под собой основу. Если я говорю иностранцу – русская, мне второе слово говорят – водка. И ведь в России действительно пьют много водки, хотя моя семья в нескольких поколениях не пьет даже вина. Если про швейцарцев говорят, что они трудолюбивые – так это так и есть, некоторые работают по 16 часов в сутки. Я клише рассматриваю в целом, а отдельного человека – отдельно», – утверждает русский биолог, работающий в Швейцарии.

«В России это абсолютная правда (смеется)! Это, конечно, обобщенная информация, но правдивая. Русские очень холодные и закрытые снаружи. Поэтому первые контакты с ними всегда очень враждебные. Но во всех отношениях существует момент, который может случиться в любую секунду, когда наступит изменение. И из человека холодного и безразличного русский превращается в человека очень симпатичного и дружелюбного. Это случается часто, практически каждый день».

Стереотипы рождаются благодаря средствам массовой информации. По мнению респондентов, именно стереотипы создают мнение о культуре и стране. Мы также заметили, что существует путаница в понимании значения стереотипов и культурных кодов и традиций. Именно эта путаница и рождает неравнозначное отношение к стереотипам. Некоторые кадры сторонятся и всячески их избегают, так как считают источником лживой информации, а некоторые, наоборот, считают важным знать и понимать стереотипы.

«Традиции – часть культуры. В них нет ничего плохого. А вот стереотипы – это представления о культуре, которые иногда могут носить и негативный характер. Приезжая в новую страну, нужно стараться держаться как можно более нейтральной позиции. Мы должны сами узнавать настоящие традиции, без искажений», – представитель Французской торговой палаты в Москве.

Именно стереотипы, а не традиции и культурные коды влияют на формирование статуса личности в иностранном контексте, так как являются источником представлений о стране.

«Мы живем в мире информации. И все большее количество людей находят- ся под влиянием телевизора. Часто в процессе подготовок стажировок за рубежом я наблюдаю один и тот же вопрос, навеянный французским ТВ: «А безопасно ли в России?». Каждый раз я пытаюсь успокоить студентов, уверить их в том, что бояться нечего. С другой стороны, у французов есть представления о прежней России, созданные благодаря книгам и фильмам. Эти идеи в основном созданы старым поколением французов. Для них Россия – сильный президент, Вторая мировая война, балалайки, матрешки и т.д. И есть те французы, которые смотрят современное русское телевидение и формируют свое мнение о нашей культуре. Например, они смотрят программу «Давай поженимся», концерты Стаса Михайлова. Это, по их мнению, помогает учить русский язык...», – руководитель отдела стажировок Российского Центра науки и культуры в Париже.

Модель универсальных профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций

Выявленные нами социокультурные факторы, влияющие на развитие профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций [Barmeyer], позволили предложить перечень универсальных профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций.

В процессе отбора компетенций мы опирались на ответы участников интервью и на данное нами определение термина «профессиональные межкультурные коммуникативные компетенции», а также на корневое значение термина «компетенция», означающее в переводе в латинского языка «способность соответствовать» [Crescentini, Crohas].

Таким образом, мы пришли к следующей модели в соответствии с социокультурными факторами управленческого процесса в рамках работы за рубежом [Bourdieu, Passeron].

Группа факторов №1 – временные рамки.

Становление профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций в рамках данной группы происходит через такие критерии, как правильная расстановка приоритетов, четкость постановки и скорость выполнения задач, учет возрастных особенностей (Таблица 1).

Таблица 1. Становление профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций: временные рамки (Development of Intercultural Communication Skills: time constraint)

Критерий	Компетенция
Расстановка приоритетов по степени важности: – налаживание инфраструктуры; – преодоление языкового барьера; – установление личных контактов.	Требовательность к себе и к окружению; Информированность о социальном функционировании; Открытость; Преодоление страха неизвестности; Преодоление неуверенности в себе; Искренность; Коммуникабельность; Владение иностранным языком.
Четкость постановки и скорость выполнения задач: – временные рамки; – четкость намерений; – сплоченность коллектива.	Организованность; Четкость; Ясность в формулировке целей и намерений; Умение планировать; Умение работать в коллективе; Быстрота реакции.

Группа факторов №2 – кризисные моменты.

Становление профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций в рамках данной группы происходит через такие критерии, как реакция и критическая осознанность в моменты кризиса.

Группа факторов №3 – роль эволюции статуса профессиональной личности.

Становление профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций в рамках данной группы происходит через такие критерии, как наличие или отсутствие мотивации, восприятие и влияние стереотипов, культурных традиций, выстраивания отношений с позиции сходств и различий культур, оценка своих способностей и отношения к культуре.

Таблица 2. Становление профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций: кризисные моменты (Development of Intercultural Communication Skills: crisis management)

Критерий	Компетенция
Опыт взаимодействий в моменты кризиса: – критическая осознанность; – выход из зоны комфорта.	Аналитическое мышление; Осознанность и реалистичность; Гибкость; Эмоциональная устойчивость; Решимость / способность действовать; Открытость; Приспосабливаемость; Умение преодолевать риск; Независимость от контекста.

Таблица 3. Становление профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций: роль эволюции статуса профессиональной личности (Development of Intercultural Communication Skills: role of professional personality profile development)

Критерий	Компетенция
Эволюция статуса профессиональной личности: – наличие/отсутствие мотивации; – восприятие стереотипов, культурных традиций; – выстраивание отношений с позиции сходств/различий; – оценка своих способностей; – восприятие новой культуры.	Расположенность к общению в рамках новой культуры; Осознание значимости собственной культуры; Уверенность в собственных профессиональных и личностных качествах; Решительность в действиях и в принятии решений; Доброжелательность; Уважение; Умение доверять; Умение адаптироваться; Умение принимать различия; Терпимость; Умение трактовать стереотипы.

Выводы и перспективы

Проанализировав ответы участников социологического исследования «Профессиональный межкультурный диалог Россия-Франция», мы смогли выявить перечень социокультурных факторов, влияющих на развитие профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций и на управленческий процесс.

Проведенное исследование позволило построить в соответствии с выявленными факторами модель универсальных межкультурных коммуникативных компетенций.

Мы увидели, как эти факторы соотносятся с решением управленческих проблем подбора и подготовки сотрудников в рамках профессиональной деятельности за рубежом, например:

– учет временных рамок может помочь в выборе стратегии расстановки приоритетов в процессе интеграции экспатов (налаживание профессиональной и

личной инфраструктуры, преодоление лингвистического барьера, получение расположения коллег и партнеров за рубежом), скорости выполнения задач, четкости постановки вопросов;

– учет возрастной категории может способствовать выбору стратегии развития карьеры сотрудников за рубежом, определения иерархической ответственности, а также выбору типа программ по межкультурной подготовке;

– учет кризисных ситуаций может способствовать развитию осознанности, эмоциональной устойчивости, гибкости сотрудников;

– учет различий в профессиональном функционировании может помочь выстраиванию новой стратегии взаимоотношений с сотрудниками за рубежом, введению управленческих процессов;

– учет таких факторов, как мотивация, стереотипы, поиск сходств или различий влияет на оценку и развитие профессиональной личности за рубежом.

Исследование показало, что развитие межкультурных коммуникативных компетенций строится поэтапно, что для большинства интервьюируемых факт интеграции подтверждается ощущением отсутствия границ, разделяющих культуры.

Необходимо также отметить, что для профессионалов, работающих над развитием профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций, уникальность собственной культуры остается главным ключом к эффективности управленческой деятельности.

В современной практике менеджмента мы наблюдаем процесс внедрения международного управленческого опыта, построенного на основе национальных культур других стран и институтов образования в глобализованном мире.

Таким образом мы видим, что образовательные программы различных стран функционируют в роли форм управления. Речь идет о работе с информацией, ориентированной на культурные ценности и роли коммуникации в управлении.

При помощи образования информация усваивается и преобразуется в устойчивые знания, которые через язык и традиции передают определенные культурные ценности.

Расставленные акценты в усвоении культурных ценностей распределяют информационные приоритеты, которые ложатся в основу управленческих решений.

Именно транслируемые культурные ценности в образовании и определяют роль коммуникации в управлении, ее стиль, дозирование информации, распределение информационных потоков.

Коммуникация является инструментом для формулирования задач, организации работы людей, мотивации сотрудников (мотивационное управление), осуществления контроля. Различные способы подачи информации помогают установить контакты между людьми и объединить их усилия в достижении целей проектов (управление по целям).

Особенности управленческих процессов определяются культурными факторами, которые можно разделить на объективные (характер и сфера деятельности организации, ее структура, цели и задачи) и субъективные (интересы руководства и персонала, неформальные связи).

Объективные и субъективные факторы тоже регулируются образованием. Объективные (характер и сфера деятельности организации, ее структура, цели и задачи) определяются профессиональным характером, контекстом, а образование нацелено на профессиональные знания, умения, навыки, компетенции.

Гибкость поведения руководителя и применение коммуникаций зависят от культурного и национального контекста, что отражается в ситуативном стиле управления. Это может быть отражено в различных методах коммуникаций руководителя: сотрудничество, доминирование, манипуляции, убеждение, информирование, контроль, распоряжения, поощрения и наказания, обсуждения, управление конфликтами, управление мнением, создание и поддержание корпоративной среды.

Субъективные факторы кроме личностных характеристик связаны с культурным контекстом, в котором существует и воспитывается личность. Становление личности происходит под длительным воздействием образования, а в современном мире это воздействие перестало носить фрагментарный характер, о котором говорил К. Маннгейм, оно приобрело константный характер Lifelong Learning (образование на протяжении всей жизни). В зависимости от профессиональных и личностных компетенций, полученных в процессе образования, управленческая направленность принятия решений, формулирование целей управленческой деятельности корректируются и, можно сказать, программируется через усвоение ценностей и норм поведения транслируемой культуры через институт образования.

Исследование также показало, что существует подмена терминов в понимании значений стереотипов и культурных традиций.

Так, множество управленческих решений принимается на основе неосознанных культурных детерминантов, таких как гендерные и национальные стереотипы, присвоенные образовательными институтами общества. Последствия принятых под влиянием таких стереотипов решений могут отражаться на личной эффективности сотрудников, результативности коллектива и компании в целом, созданию климата недоверия в команде, конфликтных ситуаций, снижению взаимодействия.

Исследование выявило позицию (более 60% ответивших) о том, что различие культур может быть компенсировано сходством интересов, что может стать решением проблем данного типа.

В заключении можно сказать, что именно социокультурный контекст определяет идентичность человека, его культуру, разрушение которой под воздействием механизмов адаптации и ассимиляции влечет за собой снижение личностного и профессионального потенциала сотрудников, что приводит к сложностям управленческого процесса в международном контексте.

Таким образом, становится очевидно, что учет социокультурного фактора в ведении управленческой деятельности, в частности, в сфере межкультурного международного сотрудничества, позволяет по-новому посмотреть на стратегию выстраивания отношений между руководством и сотрудниками, часто но-

сящих скрытую форму подавления (в значении доминирования национальной культуры принимающей стороны).

Исследование показало необходимость сконцентрировать внимание управленцев на работе с персоналом, его подготовке и сопровождении сотрудников с учетом особенностей их культурного развития и традиций места присутствия компании. Мы исследуем социокультурный фактор с позиции формирования профессиональных межкультурных коммуникативных компетенций, делая акцент на особенностях социальной структуры общества как площадке для сотрудничества, которая строится не на адаптации и приспособлении экспата, а на умении работать профессионально вне контекста различных культур.

Речь идет о создании «межкультурного пространства взаимодействия», в рамках которого мы не создаем универсальную культуру или одинаковые ценности. Мы видим разницу и принимаем ее. Это новое пространство дает возможность нахождения в зоне безопасности, в рамках которой никто не претендует на разрушение культурных ценностей и традиций, а находится в состоянии сотрудничества.

Источники

- Bardin L. (2003). *L'Analyse de contenu*. Paris, P.U.F.
- Barmeyer C. (2004). Peut-t-on mesurer les competences interculturelles? Une étude comparée des styles d'apprentissage France, Allemagne, Québec. Simard, Gilles, Lévesque, Ginette (Hg.): *La GRH mesurée. Actes de XVme congrès AGRH*. Montréal. P. 1435-1462.
- Beaud S., Weber F. (1997). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris: La Découverte.
- Bennet M. (1998). Basic concepts of intercultural communication. *Selected Readings*. Yarmouth.
- Blanchet A., Gotman A. (1992). *L'Enquête et ses méthodes. L'entretien*, Paris: Nathan.
- Bourdieu P., Passeron J.-C., Chamboredon J.-C. (1968). *Le Métier de sociologue*. Paris: Mouton.
- Cho J., Trent A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative Research*, 6 (3): 319-340.
- Crescentini A., Mainardi Crohas G. (2009). Qualitative research articles: guidelines, suggestions and needs. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 431-439.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (1998). *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks: Sage.
- Erzberger C., Kelle U. (2003). Making inferences in mixed methods: the rules of integration. *Handbook of Mixed Methods in Social Behavioral Research*, ed. A. Tashakkori, C. Teddlie. P. 457-488. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.
- Flanagan J.C. (1954). The critical incident technique ». *Psychological Bulletin*, 51. P. 327-358.
- Geertz C. (2000). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Goleman D. (1996). *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Greenwood D., Levin M. (1998). *Introduction to Action Research*. London: Sage.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives (2-ème éd.)*. Bruxelles: De Boeck.
- Sibelet N., Mutel M., Arragon P., Luye M., Pollet S. (2011). *L'entretien semi-directif en sciences humaines. Formation à distance disponible en ligne sur: <https://enquetes-cirad.iamm.fr/> [archive]*.
- Pedersen P. (1995). The Five Stages of Culture Shock: Critical Incidents around the World, *ABC-CLIO*. P. 175-180.
- Piaget J. (1977). *Recherches sur l'abstraction réfléchissante, tome 1: L'abstraction des logico-arithmétiques*. Paris: Presses Univesitaires de France.

- Quivy R., Van Campenhoudt L. (1988). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris: Dunod.
- Reason P. (2006). Choice and quality in action-research practice. *Journal of Management Inquiry*, 15(2): 187-203.
- Romelaer P. (2005). L'entretien de recherche. Dans Roussel P. & Wacheux F. (eds.) *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck.
- Silverman D. (2004). *Qualitative Research: theory, method and practice*. 2nd ed. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Silverman D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 2nd ed. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Silverman D. (2009). *Doing qualitative research*. 3^d ed. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Teddle C., Tashakkori A. (2009). *Foundations of mixed methods research: integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks: Sage.
- Кошарная Г.Б. (2016). Триангуляция как способ обеспечения валидности результатов эмпирического исследования / Г.Б. Кошарная, В.П. Кошарный // *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. № 2 (38). С. 117-122.

■ ■ ■ Sociocultural Factors of Influence over the Development of Intercultural Communicative Competencies within the Management and Training of Personnel for Cross Boarder Employment (on the example of foreign employees in Russia and France)

Daria V. Tsukanova, Svetlana A. Sharonova

Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russian Federation.

Abstract. The process of globalization and the transformation of the industrial economy into knowledge-based economy (information society) have opened up new opportunities for the development of international relations in the social, industrial, cultural and trade spheres. It has also increased the migratory labor flows and demonstrated the need to develop new intercultural communication skills and new methods of administration and management in international context. Hence, the implementation and setting of management tasks in the international environment depend on the socio-cultural factors that represent the specific circumstances of decision-making processes.

The paper reveals the answers of participants in the sociological survey «Professional Intercultural Dialogue between Russia and France» (the method of semi-structured interviews and crisis episodes) regarding the effectiveness of various methods of intercultural education, as well as the attitudes of employees to the key problems of intercultural relations. Based on the received results the document provides a list of socio-cultural factors affecting the development of professional intercultural communicative competences.

In conclusion, the authors present a model of universal intercultural communicative competencies in accordance with the identified factors and show the correlation of these

factors with the decision-making while solving the administrative problems of recruiting and training employees abroad.

Keywords: intercultural, competence, sociocultural factors, semi-structured interviews, critical episodes, triangulation, intercultural education, intercultural communication

For citation: Tsukanova D.V., Sharonova S.A. Sociocultural Factors of Influence over the Development of Intercultural Communicative Competencies within the Management and Training of Personnel for Cross Boarder Employment (on the example of foreign employees in Russia and France). *Communicology (Russia)*. 2018. Vol. 6. No.1. P. 47-67. DOI 10.21453/2311-3065-2018-6-1-47-67.

Inf. about the authors: Tsukanova Daria Vladimirovna, postgraduate student at Peoples' Friendship University of Russia (Moscow, Russia), postgraduate student at Bordeaux Montaigne University (Bordeaux, France); Sharonova Svetlana Alekseevna, Dr. Sc. (Soc.), associate professor at Peoples' Friendship University of Russia (Moscow, Russia). Address: 117198, Moscow, Miklukho-Maklaya st., 6. E-mail: dtsoukanova@gmail.com.

Received: 14.01.2018. *Accepted:* 29.01.2018.

References

- Bardin L. (2003). *L'Analyse de contenu*. Paris, P.U.F.
- Barmeyer C. (2004). Peut-t-on mesurer les competences interculturelles? Une étude comparée des styles d'apprentissage France, Allemagne, Québec. Simard, Gilles, Lévesque, Ginette (Hg.): *La GRH mesurée. Actes de XVme congrès AGRH*. Montréal. P. 1435-1462.
- Beaud S., Weber F. (1997). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris: La Découverte.
- Bennet M. (1998). Basic concepts of intercultural communication. *Selected Readings*. Yarmouth.
- Blanchet A., Gotman A. (1992). *L'Enquête et ses méthodes. L'entretien*, Paris: Nathan.
- Bourdieu P., Passeron J.-C., Chamboredon J.-C. (1968). *Le Métier de sociologue*. Paris: Mouton.
- Cho J., Trent A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative Research*, 6 (3): 319-340.
- Crescentini A., Mainardi Crohas G. (2009). Qualitative research articles: guidelines, suggestions and needs. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 431-439.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (1998). *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks: Sage.
- Erzberger C., Kelle U. (2003). Making inferences in mixed methods: the rules of integration. *Handbook of Mixed Methods in Social Behavioral Research*, ed. A. Tashakkori, C. Teddlie. P. 457-488. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.
- Flanagan J.C. (1954). The critical incident technique ». *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Geertz C. (2000). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Goleman D. (1996). *Emotional Intelligence. Why it can metter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Greenwood D., Levin M. (1998). *Introduction to Action Research*. London: Sage.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives (2-ème éd.)*. Bruxelles: De Boeck.
- Sibelet N., Mutel M., Arragon P., Luye M., Pollet S. (2011). *L'entretien semi-directif en sciences humaines. Formation à distance disponible en ligne sur: <https://enquetes-cirad.iamm.fr/> [archive]*.
- Pedersen P. (1995). *The Five Stages of Culture Shock: Critical Incidents around the World*, ABC-CLIO. P. 175-180.
- Piaget J. (1977). *Recherches sur l'abstraction réfléchissante, tome 1: L'abstraction des logico-arithmétiques*. Paris: Presses Univesitaires de France.

Quivy R., Van Campenhoudt L. (1988). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris: Dunod.
Reason P. (2006). Choice and quality in action-research practice. *Journal of Management Inquiry*, 15(2): 187-203.

Romelaer P. (2005). L'entretien de recherche. Dans Roussel P. & Wacheux F. (eds.) *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck.

Silverman D. (2004). *Qualitative Research: theory, method and practice*. 2nd ed. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.

Silverman D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 2nd ed. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.

Silverman D. (2009). *Doing qualitative research*. 3^d ed. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.

Teddlie C., Tashakkori A. (2009). *Foundations of mixed methods research: integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks: Sage.

Kosharnaya G.B. (2016). Triangulation as a way to ensure the validity of the results of empirical research / ed. G.B. Kosharnaya, V.P. Kosharnyi. *Bulletin of Higher Education Institutions. Volga region. Social Sciences*. No.2, P. 117-122 (In Rus.).