



## Основы построения культурно-сензитивной деловой коммуникации с представителями стран Востока

КОМЯГИНСКАЯ Елизавета Шамилевна

ORCID: 0000-0002-8841-1722

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

ВАСИЛЬЕВА Екатерина Дмитриевна

ORCID: 0000-0002-7814-953X

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

ЛЕБЕДЕВА Надежда Михайловна

ORCID: 0000-0002-2046-4529

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

**Аннотация.** Современный глобализированный мир требует от деловых кругов не только экономической грамотности, но и межкультурной компетентности, особенно в контексте взаимодействия между российскими и восточными деловыми культурами. *Цель.* Целью данного исследования являлось рассмотрение условий развития межкультурной чувствительности среди российских деловых представителей в контексте их взаимодействия с партнёрами из стран Востока. *Метод.* Основываясь на тематическом анализе полуструктурированных интервью с 42 участниками, было проанализировано, как конкретные пусковые события и условия влияют на развитие межкультурной чувствительности, была изучена роль культурной дистанции и оценено влияние межкультурной чувствительности на профессиональную эффективность. *Результаты.* Результаты показали, что длительный опыт работы в культурно отличающихся контекстах, особенно в странах Востока, усиливает межкультурную чувствительность, что, в свою очередь, способствует повышению профессиональной эффективности. Респонденты с высокой степенью чувствительности лучше адаптируются к культурным различиям, что улучшает межличностное общение и решение организационных задач. Также были выявлены пусковые события и условия (необычность культурного фона, конфликтные ситуации, негативные эмоции, сокращение дистанции), способствующие этому процессу. Культурная дистанция влияет на мотивацию к развитию межкультурной чувствительности, где большая дистанция стимулирует интерес к изучению культуры, а меньшая ограничивает мотивацию к изучению культурных особенностей до наступления пусковых событий. Опытные респонденты отмечают, что адаптация к культурным различиям напрямую повышает продуктивность, в то время как менее опытные не замечают влияния понимания культуры на их работу. Специалисты, воспринимающие культурные различия как барьер, испытывают сложности в эффективном взаимодействии и нуждаются в специализированной теоретической и практической подготовке для работы с восточными странами. *Практическая значимость.* Исследование показывает, что успешное взаимодействие и снижение культурных барьеров напрямую связаны с повышением уровня межкультурной чувствительности, что, в свою очередь, стимулирует более глубокое понимание и улучшение профессиональных результатов. Это подчёркивает важность развития

межкультурных навыков как ключевого компонента для улучшения эффективности международного делового сотрудничества.

**Ключевые слова:** межкультурная чувствительность; культурная дистанция; организационная психология; переговоры.

## Введение

Последние годы экономические санкции в отношении России и геополитическая ситуация стимулировали переориентацию российских компаний на взаимодействие с новыми партнёрами, среди которых наиболее перспективными являются страны Арабского Востока и Азиатского региона (Дынкин и др., 2022). Активное развитие сотрудничества со странами Востока ставит перед российскими организациями непростую задачу не только в плане выполнения экономических показателей эффективности, но и в обучении сотрудников, адаптации их к новому контексту. Привычные способы делового взаимодействия могут быть не столь эффективны, а зачастую и не применимы для того, чтобы выстроить продуктивный межкультурный диалог и реализовывать поставленные бизнес-задачи.

Важнейшей частью этого процесса является субъективное восприятие участниками ситуации взаимодействия. В предыдущих исследованиях было показано, что на первом плане в деловом общении находятся экономические цели, профессиональные компетенции и профессиональная идентичность. Однако те специалисты, которые имеют более богатый межкультурный опыт, способны использовать и культурно-ориентированный подход. Внимание к культурным особенностям стимулирует их искать более неформальный подход к своим партнёрам и стараться выйти на менее формализованное общение, через поиск общности и понимание контекста, в котором находится партнёр по переговорам, то есть внимание к другому и учёт его особенностей (Васильева и др., 2024). Таким образом, для успешной реализации своих профессиональных задач специалистам необходимо развитие межкультурной чувствительности, помогающей выстроить более эффективный межкультурный диалог.

## Теоретические аспекты изучения культурно-сензитивной коммуникации

На первых этапах изучения межкультурной чувствительности (сензитивности) различались чувствительность по отношению к обобщённому другому — чувствительность к социальным нормам определённой группы и межличностная чувствительность — способность идентифицировать признаки, по которым отличаются поведение, восприятие и эмоции других людей (Bronfenbrenner, Harding, Gallwey, 1958; McClelland, 1958). М. Беннетт определял межкультурную чувствительность как «конструкция реальности, всё более способная примирять культурные различия, которые составляют развитие», как процесс трансформации на когнитивном, аффективном и поведенческом уровнях от стадии этноцентризма (отрицание) к стадии этнорелятивизма (интеграции) (Bennett, 1984; Bhawuk, Brislin, 1992). Дж. М. Чен определяет межкультурную чувствительность как «способность человека развивать положительные эмоции, направленные на понимание культурных различий, которые способствуют уместному и эффективному поведению в межкультурной коммуникации» (Chen, 1997). По мнению автора, межкультурная чувствительность относится к аффективному аспекту межкультурной коммуникативной компетентности участников взаимодействия. Согласно Л. Г. Почебут, межкультур-

ная чувствительность — это «чувствительность человека к культурным различиям, оценка их с точки зрения релятивизма, способность понимать и принимать множественность идей, ценностей, установок» (Почебут, 2010, с. 484).

Согласно современным исследованиям, процесс формирования межкультурной чувствительности не должен пониматься как адаптация к новой культуре путём полного отказа от собственной. Напротив, акцент делается на приобретении и расширении знаний о другой культуре, её нормах и ценностях, что позволяет рассматривать трудности адаптации не как патологические симптомы, а как естественную необходимость развивать новые компетенции (Стефаненко, 2014). Этот подход согласуется с идеей культурной подгонки, согласно которой личностные особенности человека должны находиться в согласии с нормами новой культурной среды. Например, хотя экстраверсия традиционно считается положительным качеством, она не всегда облегчает процесс адаптации в иной культурной среде.

Таким образом, межкультурная чувствительность представляет собой ключевой компонент межкультурной компетентности, несмотря на различия в её концептуализации у разных авторов. Она включает в себя способность замечать, осознавать и позитивно воспринимать культурные различия, что предполагает развитие когнитивного осознания, аффективного принятия и поведенческих навыков. То есть, процесс её формирования требует трансформаций на всех трёх уровнях — когнитивном, аффективном и поведенческом (Стефаненко, 2014). В результате межкультурная чувствительность становится не только механизмом адаптации, но и средством расширения межкультурной компетентности, способствующим эффективному взаимодействию в условиях культурного разнообразия. Как появляется и развивается эта способность?

Если мы рассмотрим модель межкультурной чувствительности М. Беннета, то увидим изменения, которые происходят по мере перехода от этноцентрического взгляда на мир к этнорелятивистскому. В центре внимания здесь находится существующая в сознании индивида картина мира, предполагающая наличие культурно обусловленных различий между людьми, при этом автор одновременно рассматривает межкультурную чувствительность и как процесс, и как результат.

С одной стороны, когнитивный, аффективный и поведенческий компоненты одновременно могут быть выражены в разной степени (Стефаненко, 2014). Например, было показано, что респонденты демонстрировали относительно высокую степень когнитивных, аффективных и поведенческих аспектов межкультурной чувствительности в порядке убывания соответственно. Тот факт, что когнитивный компонент был наиболее развит, может свидетельствовать о длительном воздействии образовательной и социальной среды, где человек учится думать о культурных различиях. В то время как наименее выраженный поведенческий компонент скорее всего формируется индивидуальным опытом и, следовательно, подвержен большим вариациям. Иными словами, большинству людей, вероятно, проще всего осмысливать преимущества культурной открытости, чем реализовать это на уровне поведения в повседневной практике (Al-Sumait et al., 2022).

Модель М. Дж. Беннета представляет развитие межкультурной чувствительности в виде континуума, однако процесс развития не всегда является линейным (Pernell-Arnold et al., 2012). Например, некоторые студенты через семь месяцев после поступления в университет могут демонстрировать регресс к более ранней стадии развития межкультурной чувствительности, что может быть вызвано негативным опытом межкультурного взаимодействия (Lantz-Deaton, 2017). Это поднимает важный вопрос о механизмах перехода от одной стадии к другой и об общей линейности развития межкультурной чувствительности.

Межкультурное деловое взаимодействие представляет собой серию интерактивных событий, которые субъективно интерпретируются участниками, при этом каждый участник может основывать свои будущие действия на личной интерпретации предыдущих событий (Ford, Håkansson, 2006). Осознание культурных различий возможно только в процессе взаимодействия и зависит от того, как человек осмысляет и интерпретирует это взаимодействие (Shapiro, 2008). Осмысление (*sense-making*) представляет собой процесс, в котором человек когнитивно применяет культурные схемы, чтобы понять ситуацию взаимодействия и приписать ему значение (Ivanova, Torkkeli, 2013). Эти культурные схемы могут охватывать различные уровни: организационные, отраслевые, деловые, профессиональные и национальные, обогащаясь с накоплением межкультурного опыта (Endicott, Bock, Narvaez, 2003). Репертуар культурных схем, в свою очередь, помогает людям осмысливать ситуации межкультурного взаимодействия (Friedman, Antal, 2005). В самом общем смысле осмысление стимулируется ситуациями разного характера: встреча с необычным или уникальным опытом, значительные расхождения между ожиданиями и реальностью, вызывающие когнитивный диссонанс, и запросы, требующие повышенного уровня осознанного внимания (Louis, Sutton, 1991).

Таким образом, осмысление и движение в сторону этнорелятивистского взгляда на взаимодействие происходит благодаря пусковым событиям. Под пусковыми событиями мы будем понимать стимулы, или опыт, которые расходятся с представлениями человека о мире в данный момент, требуют внимания и заставляют человека остановиться и задуматься (Reichard et al., 2015). Предыдущие исследования, посвящённые тому, как пусковые события стимулируют когнитивный сдвиг и развитие межкультурной чувствительности, в основном, проводились в организационной среде и показали разнообразные результаты. Например, Дж. С. Осланд и С. Тэйлор пишут о том, что пусковые события могут быть как позитивные, например, обмен информацией (сотрудник, которого прежде оценивали как некомпетентного, предоставляет важную информацию), так и негативные, например, невозможность достичь поставленной цели в работе команды. Кроме того, такие пусковые события могут стимулировать как индивидов, так и сами организации (Taylor, Osland, 2012).

При этом идея значимости пусковых событий согласуется с методом тренинга культурного ассимилятора, который показал свою эффективность в развитии межкультурной чувствительности (Стефаненко, 2014). Цель этого метода — научить участников видеть ситуации с точки зрения представителей другой культуры и понимать их мировоззрение, тем самым способствуя формированию этнорелятивистского взгляда на взаимодействие.

На когнитивном уровне движение в сторону релятивистского взгляда на культурные различия соотносится с лестничной моделью развития компетентности, которая представляет собой четыре стадии — бессознательная некомпетентность, сознательная некомпетентность, сознательная компетентность, бессознательная компетентность (Howell, Fleishman, 1982). Это развитие обеспечивается как целенаправленным обучением (например, тренинги межкультурной компетентности), так и путём социального научения за счёт опыта пребывания в межкультурной среде или опыта взаимодействия с представителями других культур, который влечет изменения в результате адаптивных требований социокультурной среды (Bandura, Hall, 2018; Shaules, 2019). Хотя исследования показывают, что непосредственный опыт пребывания в новой культурной среде и даже интенсивность межкультурного взаимодействия не всегда гарантируют повышение межкультурной чувствительности, воздействие на когнитивном уровне через тренинги и программы повышения межкультурной квалификации способно значительно смягчить проявления культурного шока (Стефаненко, 2014; Hernández, 2018). Это, в свою очередь, создаёт благоприятные условия для развития

межкультурной чувствительности, подчёркивая значимость как образовательных, так и практических подходов в её формировании.

В данном случае можно предположить, что первым значимым шагом на этом пути оказывается переход от бессознательной некомпетентности к сознательной некомпетентности, когда человек уже способен осознать существование культурных различий и свои ошибки в межкультурном общении, но по-прежнему не адаптирует поведение из-за низкого уровня межкультурной чувствительности (Ting-Toomey, Dorjee, 2018). Особенно это актуально в контексте делового взаимодействия, где адаптивные требования среды могут восприниматься как менее важные за счёт установки на универсальность делового общения, общих экономических целей и прочего (Nguyen-Phuong-Mai, 2020).

Эмоции играют важную роль в развитии межкультурной чувствительности. Нейропсихологические исследования подчёркивают центральную роль эмоций в адаптации социального поведения, указывая на то, как культурные различия могут быть восприняты как угроза или возможность (Forgas, George, 2001; Saberi, 2012). Адаптивная функция эмоций в межкультурном взаимодействии позволяет снизить уровень воспринимаемой угрозы, поэтому регулирование эмоций (в том числе эмпатия и эмоциональный интеллект) является важным предиктором межкультурной адаптации и компонентом межкультурной чувствительности (Matsumoto et al., 2005). Как было показано в предыдущих исследованиях, различные эмоции могут вести к разным интерпретациям одной и той же ситуации, где отрицательные эмоции часто приводят к дистанцированию и стереотипизации, в то время как положительные способствуют сближению (Hareli, Rafaeli, 2008; Matsumoto et al., 2005; Saberi, 2012). Таким образом, успешная межкультурная адаптация требует не только когнитивного сдвига, но и развития способностей к эмоциональной саморегуляции, чтобы преобразовать негативные эмоции, вызванные сопротивляющимся мышлением, в положительные эмоции, стимулирующие адаптивное поведение.

Согласно теории коммуникативной адаптации, на поведенческом уровне люди используют три основные стратегии коммуникации для достижения своих целей: конвергенция, дивергенция и поддержание. Конвергенция включает адаптацию стиля общения для большего сходства с собеседником, что способствует укреплению взаимопонимания и принятия в межкультурном контексте, демонстрируя эмпатию и открытость (Soliz, Giles, 2014). Дивергенция, с другой стороны, представляет собой намеренное подчёркивание коммуникативных различий между людьми (Giles, Ogaу, 2007). Эта стратегия обычно используется для поддержания или утверждения своей особой культурной идентичности, укрепления групповых границ или противодействия воспринимаемым угрозам своей групповой идентичности (Soliz, Giles, 2014). Поддержание, означающее сохранение собственного стиля независимо от партнёра, отражает нейтральную позицию и может рассматриваться как пассивная стратегия, не стремящаяся ни к сближению, ни к подчёркиванию различий (Giles, Ogaу, 2007). Мета-анализ исследований в рамках теории коммуникативной адаптации показал, что хотя ситуативные факторы и восприятие партнёра по взаимодействию оказывают наибольшее влияние на выбор той или иной стратегии, тем не менее предикторами стратегии конвергенции являются установки в отношении социальной группы (этнической, культурной, возрастной) (Soliz, Giles, 2014).

Деловой контекст взаимодействия обладает спецификой за счёт того, что адаптивные требования среды не столь очевидны для специалистов, тогда как развитие межкультурной чувствительности способно повысить эффективность выполнения профессиональных задач. Во время деловых переговоров, совещаний, работы в межкультурных командах, их профессиональные компетенции и идентичности актуализированы в большей степени, а

экономические задачи представляются наиболее, если не единственно, важными, особенно на первых этапах работы. Мы предполагаем, что это значительно отличает представителей деловой среды от других категорий людей, вовлечённых в межкультурное взаимодействие (иностранные студенты, релоканты, мигранты и пр.). Остается малоизученным, как этот специфический контекст вместе с культурными особенностями самих российских специалистов и их партнёров из стран Востока влияет на процесс перехода от этноцентрических к этнорелятивистским стадиям межкультурной чувствительности. Мы предполагаем, что пусковые события, которые стимулируют этот процесс, в свою очередь могут быть обусловлены культурными особенностями.

## **Анализ контекста делового взаимодействия с представителями стран Востока**

Межкультурные исследования, посвящённые бизнес-взаимодействию между Россией и странами Востока, акцентируют внимание на различиях в культурных нормах и ценностях, которые могут как способствовать, так и затруднять эффективное сотрудничество и переговорные процессы.

Поскольку в рамках текущей политико-экономической обстановки Китай выступает одним из ключевых партнёров России в сфере международного бизнеса, деловые взаимодействия между представителями этих двух культур становятся особенно актуальными для изучения. Интересно, что стили управления в малом и среднем бизнесе обеих стран обладают определёнными сходствами, что облегчает взаимодействие на всех уровнях — от поставщиков до покупателей (Mikhailitchenko, Lundstrom, 2006). Отмечается, что представители культур России и Китая демонстрируют приверженность к сходным переговорным стратегиям, выражающимся в сдержанности в эмоциях, дедуктивном мышлении, стремлении к консенсусу и избеганию рисков, что также способствует успешному деловому сотрудничеству (Malik, 2019).

Однако существуют и значительные различия: система деловых связей в Китае, основанная на принципе гуаньси и ставящая на первое место групповую гармонию и достижение долгосрочных целей, существенно отличается от российской, ориентированной на рациональный расчёт и индивидуальную инициативу (Berger et al., 2017). Дополнительные барьеры в российско-китайском взаимодействии возникают из-за различий в коммуникативных стилях, предпочтениях в структуре организации, восприятии времени и невербальных методах коммуникации (Vasilyeva, Lebedeva, 2020). Поэтому, отдельные исследования предлагают практические рекомендации, основанные на анализе культурных различий, которые могут значительно повлиять на исход деловых взаимодействий (Dorozhkov, Kupchinskaya, 2015).

Страны БРИКС, такие как Индия и уже упомянутый Китай, являются ключевыми бизнес-партнёрами России, несмотря на значительные культурные различия между ними: индийские менеджеры демонстрируют наиболее выраженные индивидуалистические тенденции, китайские — коллективистские, в то время как российские занимают промежуточное положение с более высоким уровнем индивидуализма, чем в Китае (Tu, 2011). Культурная дистанция может серьёзно усложнить международное бизнес-сотрудничество и переговоры, влияя на множество факторов. Результаты многочисленных исследований свидетельствуют, что степень выраженности культурного шока положительно коррелирует с культурной дистанцией (Стефаненко, 2014). Действительно в процессе изучения влияния культуры на переговорные стили среди российских, китайских и индийских менеджеров по продажам и

закупкам было обнаружено, что национальная принадлежность влияет на стиль переговоров: россияне предпочитают аналитический стиль, индийцы — фактический, а китайцы — нормативный (Tu, 2015). Более того, исследование среди профессионалов из стран БРИКС показывает, что более половины из них считают, что внимание к мнению другой стороны и учёт культурных аспектов играют ключевую роль в успехе переговоров (Costa, 2023).

Товарооборот между Россией и ОАЭ за последние пять лет увеличился почти в шесть раз, а число зарегистрированных российских компаний достигло 4000, однако в литературе очевиден недостаток внимания к этому направлению (Росконгресс, 2023). Имеющиеся данные подчёркивают, что ограниченное понимание специфики деловой культуры арабских стран с российской стороны часто приводит к фрустрации из-за неудовлетворительных или затянувшихся результатов (Летова, 2020). В контексте делового взаимодействия России и Египта недостаток межкультурной компетентности и культурные различия также являются основными препятствиями для успешного двустороннего сотрудничества (Khalil, 2019). Так, разница в ориентации на долгосрочные и краткосрочные результаты ведёт к разногласиям как в темпах, так и в методах достижения целей.

В русско-японском деловом взаимодействии тоже возникают сложности, обусловленные различным пониманием деловой культуры, особенно в таких аспектах, как командная работа и ответственность (Передерин, 2023). Исследование, проведённое среди японских компаний, работающих в России, выявило, что наибольшие препятствия для инвестиционной деятельности возникают из-за несовместимости деловых культур. Японцы обращают внимание на детали, которые могут показаться российской стороне малозначительными, что может привести к задержкам в переговорах (Ershova, 2017), а несовпадение культурных измерений в процессах планирования и управления проектами усугубляет сложности в неформальном общении (Стогонина, 2015).

Значительные различия в стилях ведения бизнеса между Россией и Кореей могут осложнить достижение соглашений, вновь требуя особого внимания к культурным особенностям (Порошина, 2024). Кейсы-исследования корейских компаний, работающих в России, выявили несоответствия в восприятии времени и понимании иерархии между корейскими и российскими сотрудниками, подчёркивая важность улучшения культурной компетентности через использование межкультурных тренингов (Тангалычева, 2014).

Литература в большинстве своём указывает на то, что глубокое осознание и адаптация к культурным нормам и ценностям партнёров критично важны для разработки эффективных переговорных стратегий и бизнес-подходов, а развитие культурной чувствительности способствует снижению культурной дистанции и повышению эффективности межкультурного взаимодействия России со странами Востока.

### **Исследовательские вопросы**

Таким образом целью данного исследования является выявление условий развития межкультурной чувствительности у российских представителей деловой среды в коммуникации с партнёрами из стран Востока. На основании теоретического обзора литературы мы ставим следующие исследовательские вопросы.

*ИВ1: Какие условия или пусковые события необходимы для развития межкультурной чувствительности у российских представителей деловой среды?*

*ИВ2: Существуют ли особенности процесса развития межкультурной чувствительности в зависимости от культур, с которыми взаимодействуют российские представители деловой среды?*

*ИВЗ: Какова взаимосвязь межкультурной чувствительности и продуктивности делового взаимодействия (по оценке респондентов)?*

## Организация и методы исследования

### Выборка

В исследовании приняли участие 42 сотрудника российских компаний, имевших переговорный опыт с партнёрами из стран Востока (Китай, Корея, Япония, Индия, Индонезия, Малайзия, Вьетнам, ОАЭ, Сирия, Саудовская Аравия, Страны Центральной Азии). В среднем, опыт работы составил семь лет. Средний возраст респондентов составлял 36 лет ( $SD = 6.5$ ). На момент проведения интервью респонденты находились (и имели основное место работы) на территории России. Интервью проводились в период с 2022 по 2024 год.

### Метод и процедура сбора первичных данных

В качестве метода сбора первичных эмпирических данных было выбрано полуструктурированное интервью.

### Гайд интервью

Преамбула. Описание целей исследования, сохранение анонимности, подтверждение со стороны респондента, что участие является добровольным.

1. Опишите, пожалуйста, свой опыт общения с деловыми партнёрами из арабских стран. Как долго вы работаете? Какая это индустрия?
2. Как вы считаете, что самое важное в переговорах (общении) с этими партнёрами? (расставьте в порядке важности: внимание к культуре, доверие, взаимопонимание, профессионализм, прибыль, репутация, что-то своё)
3. Вы можете выделить какие-то особенности взаимодействия с партнёрами из этого региона? Чем они отличаются от остальных?
4. Чем мы с ними похожи? А чем очень различаемся?
5. Попробуйте вспомнить, какие у вас были впечатления и ощущения на первых этапах работы? Может что-то вас особенно поразило или удивило?
6. Были ли какие-то сложности на первых этапах работы? Какие? (вопрос 10)
7. Как вы считаете, что самое важное для выстраивания отношений с партнёром из этого региона? Как можно эти отношения установить? Поддерживать?
8. Вы доверяете этим партнёрам? А они — вам, по вашему мнению? Что нужно, чтобы это доверие сформировалось?
9. Замечали ли вы такие особенности поведения ваших партнёров? (здесь вставить уточняющие вопросы про конкретные культурные особенности) А какие ещё?
10. Был ли момент в вашей практике, когда вы «поняли» как лучше настроить контакт с партнёрами из этой страны? (момент озарения)
11. Проходили ли вы какое-то дополнительное обучение, чтобы более эффективно вести дела с арабским востоком?
12. Как вы считаете, понимание этих культурных особенностей помогает вам в работе?
13. Что бы вы посоветовали тем, кто только начинает работать с партнёрами из этих стран?

### Процедура

Респонденты были осведомлены о процедуре интервью и целях исследования. Интервью проводились как на платформе видеоконференций Zoom, так и очно с записью на диктофон.

В среднем каждое интервью длилось от 80 до 100 минут. В процессе расшифровки интервью были сохранены стилистические особенности речи. Объём текста ответов одного респондента на вопросы интервью в транскрипции составил  $M = 7\,870$  слов,  $SD = 1\,490$ , общий объём расшифрованного текста — 248 438 слова.

### Обработка данных

В качестве метода обработки первичных данных был использован тематический анализ. На первом этапе анализа было произведено открытое сплошное кодирование интервью параллельно тремя исследователями для соблюдения принципа триангуляции (Schreier, 2012). Затем выделялись основные темы и подтемы, связанные с исследовательскими вопросами. Проверка надёжности выделенных тем производилась в два этапа — параллельный анализ независимым экспертом для сопоставления выделенных тем и обсуждение их с тремя участниками интервью в дополнительной беседе.

## Результаты исследования

### Первый исследовательский вопрос

При анализе данных для ответа на первый исследовательский вопрос (что является пусковым событием (необходимым условием) в процессе развития межкультурной чувствительности) мы выделили несколько основных категорий, которые связаны с развитием межкультурной чувствительности. Выделенные категории можно условно разделить на две группы: 1) условия, необходимые для осознания культурных различий и развития межкультурной чувствительности, и 2) пусковые события, которые способствовали этому осознанию (Таблица 1). Результаты анализа интервью показали, что условия, необходимые для осознания культурных различий и развития межкультурной чувствительности, включают: предыдущий опыт, организационные особенности, особенности среды, межличностное общение. Рассмотрим эти категории подробнее.

Таблица 1. Категории и подкатегории тематического анализа

Категория	Определение	Подкатегории
Предыдущий опыт	Условия, которые до начала профессиональной деятельности сформировали высокий уровень межкультурной чувствительности	Особенности социализации (семья) Особенности образования (изучение культуры, языка)
Организационные особенности	Условия (события) на уровне организации	Обмен информацией Целеполагание Понимание рисков
Среда	Условия среды, при взаимодействии (столкновении) с которыми произошло «осознание» культурных различий	
Межличностное общение	Ситуации межличностного взаимодействия, которые явились «пусковым крючком» в осознании культурных различий	Конфликтные ситуации Сокращение дистанции в межличностном взаимодействии
Негативные эмоции	Чувства и эмоции в общении, которые стали «пусковым крючком» в осознании культурных различий	

### 1. *Предыдущий опыт*

Первая категория — это предыдущий опыт, который включил в себя две подкатегории. Во-первых, специфический опыт социализации (в основном, в семье), который ещё до начала профессиональной деятельности способствовал формированию межкультурной чувствительности — «*в этих африканских странах, где мы росли, ты всегда понимал, что*

*есть определённая историческая подоплёка, и нельзя ... позволить тебе какие-то высказывания, которые могут задевать человека» (ж, 34, работа со странами Центральной Азии); «мне это было понятно [нужно быть очень внимательным к другому языку и культуре] с самого начала просто в силу воспитания» (ж, 31, работа в Арабском регионе).*

Во-вторых, опыт, связанный с образованием (изучение языка и культуры): *«ты понимаешь, что какие-то слова, например «совесть», которая «良心» — «доброе сердце», это скорее дружеское отношение, доброта скорее, нежели чем внутренний контроль и внутреннее недовольство собой или самобичевание» (м, 34, работа в Китае). Стоит отметить, что несмотря на то, что мы выделяем образование как условие для развития межкультурной чувствительности, оно не является достаточным: «ты гуглила — не помогло, изучала теории — не помогло. Мне помогло только то, что они сказали, там, религия важна, гостеприимство важно, это реально важно, вот это прям фундамент, да.» (ж, 30, работа в Арабском регионе).*

## **2. Организационные особенности**

Вторая категория — это организационные особенности, то есть условия, или пусковые события на уровне организации, которые способствовали развитию межкультурной чувствительности. Во-первых, организационная структура, предполагающая обмен опытом и информацией, в том числе наличие обратной связи: *«руководитель меня к себе вызвал ... говорит, первое, что тебе нужно запомнить, всегда, без исключения, с этими старшими восточными мужиками по имени и отчеству ... Я начала так делать, и реально я замечала, что совершенно какой-то другой подход был ко мне» (ж, 34, работа со странами Центральной Азии); «мы стали проводить регулярные встречи старожиллов с коллегами, кто работает недавно, разбирать сложные ситуации и ... делиться вот этими нюансами работы, что допустим слово «дедлайн» говорить китайцам нельзя, потому что оно со смертью связано» (ж, 45, работа с Китаем). Стоит отметить, что именно культурные особенности в свою очередь могут значительно влиять на эти практики внутри организации: «проблема в том, что очень сложно получить какой-то фидбэк... когда твоей работой недовольны, они [китайцы] никогда тебе этого не покажут, но какой-то определённый уровень напряжения он чувствуется» (м, 34, работа с Китаем).*

Во-вторых, категория, которая в большей степени связана с современным контекстом, четкое целеполагание в рамках рабочего проекта или задачи. Поскольку многие компании после февраля 2022 года релоцировали своих сотрудников, те вынужденно или без подготовки оказались в новой культурной и организационной среде: *«они не всегда понимают, зачем они вообще здесь, почему именно в Дубае, поэтому не видят смысла. Поэтому очень разный формат — те, кто недавно тут, и те, кто с опытом — уровень осознанности и целеполагания» (м, 33, работа с Арабским регионом); «понимание, зачем ты тут находишься, что тебе интересно работать именно с этим регионом» (м, 34, работа с ЮВА).*

В-третьих, в качестве пускового события выделяются ситуации, которые ставят под вопрос реализацию организационных целей или задач, организационные риски. Эта категория включает описание респондентами ситуаций, когда от договоренностей и взаимопонимания с партнерами и коллегами из стран Востока зависело то, смогут ли они заключить договор, поставить товар или решить другие организационные задачи. В таком случае, повышенное внимание респондентов было направлено на атрибуцию причин конфликта или непонимания. Например, *«очень часто они [китайцы] ... не называют реальную причину ... из чего мы понимаем, что для неё эта ситуация некрасивая и не может эту информацию дать» (ж, 45, работа с Китаем).*

### 3. Особенности среды

Третья категория — это особенности среды, то есть отдельные элементы окружающей действительности, замечая которые, респонденты начинали также замечать и культурные различия, а в некоторых случаях и старались к ним адаптироваться. Например: *«У меня был такой опыт в жизни, где я жил с ними [китайцами] на необитаемом острове три недели ... и ты понимаешь, что пространство — оно потихоньку превращается в китайский быт»* (м, 34, работа с Китаем); *«потом к нам приходили коллеги, которые работают только внутри Китая, для понимания, я первый раз когда к ним приехал в октябре [2021 год] и говорю «Вот у вас нет гугла, нет ютуба, нет инстаграма..» Они: «а что такое ютуб?» То есть ему 32 года, и он искренне не знал, что такое ютуб. Если ты встречаешь китайца, который не работал с международными рынками, то это прям challenge, тут надо работать иначе»* (м, 38, работа с Китаем).

### 4. Межличностное общение

Четвёртая категория — межличностное общение — описывает ситуации взаимодействия российских сотрудников с представителями культур Востока, которые стали пусковыми событиями и стимулировали развитие межкультурной чувствительности. Во-первых, наиболее значимой и часто встречаемой подкатегорией стали конфликты на межличностном уровне: *«мне понадобилось около года, чтобы с опытом и путём решения большого количества конфликтов, ушло на то, чтобы понять, как нужно с ними разговаривать, как найти подход к каждому человеку отдельно»* (м., 33, работа с Арабским регионом), *«сколько я об этом ни говорила свои студентам, они все равно это понимают только на собственном опыте, в основном через ошибки. Когда что-то не получается»* (ж, 31, работа с Арабским регионом).

Во-вторых, сокращение дистанции в межличностном взаимодействии. Данная подкатегория сложно операционализируется, поскольку на смысловом уровне она связана с тем, что человек в ситуации делового взаимодействия смещает фокус внимания с рабочей задачи на выстраивание и развитие отношений со своим партнёром. Мы рассматриваем это в качестве пускового события, поскольку это «переключение» и стимулирует более осознанное и внимательное отношение к особенностям, как личностным, так и культурным, своего визави. Например: *«что человеку нужен человек ... ты на него смотришь, при должном развитии эмпатии ... ты ещё лучше понимаешь, ... что, когда ты гоняешь вдолгую, тебе важно остаться адекватным, приятным партнёром в памяти у человека, чем кем-то, кто пытался просто ... продать продукт»* (м, 35, работа с ЮВА); *«какие-то вещи, которые ты исповедуешь в отношении своих людей близких, это всё предлагайте там»* (м, 45, работа с Китаем); *«на самом деле главное — терпение и дипломатичность. Спокойно, терпеливо, очень по-человечески ... даже если вы сейчас не решили какой-то вопрос, это не конец, главное показать, что он важен»* (м, 34, работа с Арабским регионом).

В-третьих, в эту категорию входит подкатегория — негативные эмоции. Чувства и эмоции в общении, которые стали «спусковым крючком» в осознании культурных различий. С одной стороны, они являются неотъемлемой частью межличностного конфликта, но с другой стороны, могут быть выделены отдельно. *«Да я никогда не чувствую себя комфортно. В любом случае коммуникация прямая с китайцами — это стресс»* (м, 34, работа с Китаем); *«я обычно могу на работе и выругаться, но они это плохо переносят, закрываются, а меня это ещё больше бесит. Я тогда поняла, что так нельзя, начала уже по-другому с ними общаться. Зайду в свой кабинет там проорусь, а потом уже с ними спокойно обсуждаем, что не так, как нужно было сделать»* (ж, 42, работа с ЮВА).

## Второй исследовательский вопрос

При анализе данных для ответа на второй исследовательский вопрос («Существуют ли особенности процесса развития межкультурной чувствительности в зависимости от культур, с которыми взаимодействуют российские представители деловой среды?») мы сравнивали ответы респондентов, имеющих опыт делового взаимодействия с представителями разных стран Востока. В нашей выборке были россияне, которые работают с коренными представителями Китая, Кореи, Японии, Вьетнама, Индонезии, Индии, Саудовской Аравии, Бахрейна, ОАЭ, Турции, Казахстана, Кыргызстана, Узбекистана.

Результаты показали, что существуют различия между теми респондентами, кто взаимодействует с представителями культур, которые воспринимаются как более «далекие», то есть воспринимаемая культурная дистанция большая, и теми, кто работает с более «близкими» странами, в частности со странами Центральной Азии. Различия проявляются в первую очередь на когнитивном уровне. Общение на другом языке и более выраженные отличия среды формируют более выраженную потребность в адаптации, то есть стимулируют респондентов искать информацию, хотя в основном она связана с этикетом. В то время как респонденты, которые работают со странами Центральной Азии, за счёт того, что их коллеги и партнеры говорят по-русски, в меньшей степени чувствуют потребность в адаптации, что провоцирует много конфликтов и недопонимания. Например, в работе со странами Центральной Азии не обращают внимание на клановость, иерархичность и особое уважение к старшим, на то, что русский язык может помогать, а может где-то мешать, например, в общении с младшим поколением. И несмотря на наше общее историческое прошлое, стоит относиться к своим партнёрам со здоровым интересом, выстраивать контакт, узнавать про их культуру больше: *«как-то мы не особо-то, на самом деле, задумываемся о том, что вот наши коллеги, кто, собственно, рядом, они тоже вообще-то требуют того, чтобы мы понимали культурные особенности, понимали и ценили это. Просто часто, кто работает, русские, в роли такого старшего брата приезжает и не думает даже, что тут свои правила»* (ж, 34, работа со странами Центральной Азии).

В то же время, респонденты с большим опытом работы в межкультурном пространстве осознают, что независимо от того, с кем ты работаешь, всегда нужно подходить с позиции «я ничего не знаю», и изучать, обращать внимание на культуру, адаптироваться к контексту каждой страны: *«человеку во время учёбы нужно точно вбить в голову, что он ничего не знает, то есть чтобы он этого не боялся ... Здесь надо понимать, что выходить из ситуации, не понимая, что происходит, это тоже навик»* (м, 34, работа с ЮВА).

С другой стороны, есть примеры, когда культурные различия внутри региона формируют культурные схемы, на которые ориентируется респондент, что провоцирует негативные эмоции в момент, когда реальное поведение визави противоречит этой схеме: *«учитывая, что я в этой среде провёл достаточно долго, то, как они [китайцы с северо-востока] себя ведут, мне кажется более комфортным. Мне подсознательно хотелось бы чтобы так вели себя все китайцы, потому что это моё ощущение того, как все китайцы должны себя вести. И когда они начинают вести себя иначе, в голове возникает дискомфорт»* (м, 34, работа с Китаем).

## Третий исследовательский вопрос

При анализе данных для ответа на третий исследовательский вопрос («Способствует ли межкультурная чувствительность более продуктивной работе (по оценке респондентов)») мы выделили несколько сюжетов. Результаты демонстрируют то, что именно межкультурная чувствительность, выраженная на всех трёх уровнях (когнитивном, аффективном и поведенческом), способствует более эффективной работе в межкультурном контексте: *«Да, конечно,*

у меня были конфликты с коллегами, пока я не научился находить общий язык, то же самое в работе с клиентами — если ты ведёшь себя как привык, никто с тобой работать не будет» (м, 33, работа с Арабским регионом); «Да, потому что европейский или какой-то универсальный подход не всегда работает. Особенно сейчас, когда слишком много рисков и гораздо сложнее выстроить доверие» (ж, 31, работа с Арабским регионом); «Не то, что у тебя проект, вы подписали договор и всё случилось. А то, что у вас проект, договор, а дальше сели переговариваться, вот это главный момент, если ты его психологически не понимаешь и ты к нему не готов, то лучше туда вообще не соваться, потому что ты зря потратишь время, ресурсы и останешься неудовлетворённым. Потому что ты идёшь на то поле работать, к которому ты просто фактически не готов» (м, 34, работа с ЮВА). Это подчёркивается и теми респондентами, у которых был отрицательный опыт: «Я не открыла секрета, я не нашла этот ключ ... я не очень-то удобна была ... стремлением наведения порядка» (ж, 40, работа с Арабским регионом). Однако, стоит отметить, что восприятие роли межкультурной чувствительности в эффективности работы различается у респондентов с разным опытом и уровнем развития межкультурной чувствительности.

## Обсуждение результатов

Целью данного исследования было выявить особенности развития межкультурной чувствительности у российских представителей деловой среды в коммуникации с партнёрами из стран Востока.

### **ИВ1: Какие условия или пусковые события необходимы для развития межкультурной чувствительности у российских представителей деловой среды?**

При ответе на первый исследовательский вопрос мы выделили несколько факторов, которые стимулируют развитие межкультурной чувствительности.

#### **Первая группа факторов**

Первая группа факторов включает в себя общие условия, которые способствуют развитию межкультурной чувствительности — это особенности социализации в семье и особенности образования, такие как изучение иностранных языков, специализированное образование, например востоковедение, регионоведение, культурология и прочее. Эта группа факторов была выделена в предыдущих исследованиях, наравне с опытом погружения и взаимодействия с иной культурой, в том числе с помощью медиапотребления, и другими (Логашенко, 2015; Lebedeva et al., 2013; Roh, 2014; Ruiz-Bernardo et al., 2012; Vilà, 2006). Стоит отметить, что образование в первую очередь связано с когнитивным компонентом межкультурной чувствительности — способностью замечать культурные различия, но не является достаточным условием для того, чтобы человек не воспринимал различия как угрозу (на эмоциональном уровне) или мог адаптировать поведение.

Аффективный аспект играет здесь ключевую роль. Так, важно отметить очевидное взаимное влияние эмоционального и культурного интеллекта (Putranto et al., 2018). Умение управлять своими эмоциями и проявлять эмпатию, стремление понять других играет ключевую роль в развитии культурной чувствительности (Rockstuhl et al., 2011; Crowne, 2009). Эмоциональный интеллект позволяет индивиду более эффективно адаптироваться к межкультурным различиям и минимизировать стресс, возникающий в ходе культурных взаимодействий (Molinsky, 2007). Исследования показывают, что в межкультурных контекстах эмоции контролируются хуже, особенно когда культурная дистанция велика. Дополнительно, стресс, вызванный переговорами, может усилить эмоциональное напря-

жение, усугубляя ощущение неуверенности и угрозы в незнакомой ситуации (Gelfand, Brett, 2004). Такие чувства часто ведут к конфликтам в деловом общении, закрепляя отрицательные эмоции и замедляя развитие культурной чувствительности (Shapiro et al., 2008).

Одним из наиболее эффективных способов работы над этой стороной культурной компетенции является непосредственный контакт и практический опыт общения с представителями различных культур, что может существенно снизить это напряжение, улучшая культурное понимание и сотрудничество (Pettigrew, Tropp, 2011). Позитивные межкультурные контакты помогают сокращать культурную дистанцию и способствуют формированию более открытого, приемлемого и понимающего отношения к представителям как культуры, с которой происходил контакт, так и ко всем чужим культурам вообще (Lucarini et al., 2023). Неудивительно, что более опытные, имеющие за плечами большее число контактов респонденты из первой группы демонстрируют более высокий уровень эмоциональной адаптации и культурной чувствительности, они способны более эффективно выстраивать рабочие отношения с представителями разных культур и способны на более глубокий анализ самого процесса взаимодействия. В исследовании М. А. Сабери было показано, что когнитивно-эмоциональная динамика трансформируется на каждой стадии развития межкультурной чувствительности, так, эмоции удивления, любопытства связаны с первой когнитивной стадией, обозначенной автором как «обучение», тогда как эмпатия связана с «пониманием», и, наконец, было обнаружено, что принятие связано с этапом «знания» (Saberi, 2012).

### ***Вторая группа факторов***

Вторая группа факторов связана с особенностями организационного контекста — организационная структура, предполагающая обмен опытом и информацией, в том числе наличие обратной связи; чёткое целеполагание в рамках рабочего проекта или задачи; а также ситуации, которые ставят под вопрос реализацию организационных целей или задач, организационные риски. Первый фактор связан с обменом информацией и возможностью непрерывного обучения в процессе работы, что описывает возможности для развития когнитивного компонента межкультурной чувствительности через обучение на рабочем месте. Второй — чёткое целеполагание в рамках рабочего проекта или задачи — относится к условиям, которые могут повысить мотивацию к развитию межкультурной чувствительности. Эти результаты соотносятся с моделью развития культурного интеллекта П. К. Эрли и С. Анга, где мотивация, устойчивое стремление взаимодействовать и находить общий язык с представителями других культур, является предиктором развития когнитивного компонента межкультурной чувствительности (Brislin et al., 2006; Earley, Ang, Tan, 2006). Последний фактор в этой группе — это ситуации, которые ставят под вопрос реализацию организационных целей и задач, которые мы обозначили как «организационные риски». В предыдущих исследованиях организационные риски не выделялись в качестве пускового события для развития межкультурной чувствительности. Мы предполагаем, что их можно считать таковыми, поскольку они соответствуют одному из выделяемых типов пусковых событий, а именно формируют внешний запрос на повышенный уровень сознательного внимания (Louis, Sutton, 1991). Кроме того, такие ситуации повышают адаптивные требования среды (Shaules, 2019), потому что в такой ситуации повышается степень взаимозависимости участников взаимодействия, и для снижения рисков от них требуется не только осознание культурных различий, но и способность адаптировать собственное поведение (Raveendran, 2020).

### ***Третья группа факторов***

Третья группа факторов — особенности среды. В эту категорию вошли элементы окружающей действительности, которые воспринимаются респондентами как что-то необычное,

уникальное или незнакомое или ранее неизвестное, поэтому они могут быть отнесены к «спусковым крючкам», которые стимулируют межкультурную чувствительность, обращая внимание на культурные особенности и стимулируя процессы осознания и осмысления.

#### **Четвёртая группа факторов**

Четвёртая группа факторов включает в себя пусковые события в процессе межличностного общения — конфликтные ситуации, негативные эмоции и сокращение дистанции. Конфликтные ситуации и негативные эмоции в межкультурном взаимодействии скорее связаны с закреплением стереотипов и отрицательно связаны с толерантностью (Aberson, 2015; Mak et al., 2013). Однако результаты нашего исследования указывают на то, что в деловой среде, отличающейся формализованностью контекста и определённой степенью вынужденности взаимодействия, конфликты, с одной стороны, могут восприниматься как конструктивный путь к решению проблемы. С другой стороны, конфликтные ситуации также повышают уровень адаптивных требований среды, когда человек вынужден находить способы совместного решения проблемы для выполнения организационных задач. Важно отметить, что конфликты в целом не являются достаточным условием для развития межкультурной чувствительности. Как правило респонденты отмечают конфликты, связанные с рабочим процессом, которые в дальнейшем разрешаются с помощью медиации или другим конструктивным путем, мотивируют к адаптации своего поведения и развитию межкультурной чувствительности. Эти эмпирические данные соотносятся с предположением Мацумото о том, что негативные эмоциональные переживания подпитывают необходимость адаптации и реадaptации к окружающей среде. При этом те, кто адаптируется позитивным и конструктивным образом, получают положительные результаты адаптации, а те, кто этого не делает, получают отрицательные результаты (Matsumoto et al., 2005). Последний фактор в этой группе — это преодоление дистанции, то есть ситуация, когда человек в процессе делового взаимодействия смещает фокус внимания с рабочей задачи на выстраивание и развитие отношений со своим партнёром. Это скорее может рассматриваться не как триггер, а как показатель перехода на одну из наиболее этнорелятивистских стадий развития межкультурной чувствительности, так как описывает адаптацию поведения в соответствии с требованиями среды.

Эти требования происходят из различий между организационными культурами России и стран Востока. Общая для многих восточных культур особенность делового взаимодействия заключается в большей ориентации на отношения, нежели на задачу, а также важность выстраивания межличностного доверия для дальнейшей реализации организационных целей, в то время как современная деловая культура российских организаций скорее является преемником более западного, индивидуалистического подхода, где решение задач и ключевые показатели эффективности находятся во главе угла (Cheng et al., 2017; Woolliams, Trompenaars, 2013). Таким образом, как отмечалось в интервью, именно эта точка расхождения является наиболее распространённым барьером деловой коммуникации, а следовательно, формирует ярко выраженные адаптивные требования среды.

#### **ИВ2: Существуют ли особенности процесса развития межкультурной чувствительности в зависимости от культур, с которыми взаимодействуют российские представители деловой среды?**

Отвечая на второй исследовательский вопрос, мы стремились понять, существуют ли различия в развитии межкультурной чувствительности в зависимости от культуры, с представителями которой работают российские специалисты. Результаты исследования показали, что культурная дистанция играет роль скорее на уровне установок и мотивации.

По отношению к более культурно далёким странам, например Китаю, Индии, странам Арабского Востока, у респондентов сформированы стереотипы о «загадочных» и «непонятных» культурах, они воспринимаются как более неизвестные, что мотивирует их к поиску информации, которая зачастую ограничивается некоторыми правилами этикета. Вместе с тем страны Центральной Азии воспринимаются как более близкие за счёт общего исторического прошлого, использования русского языка и других социокультурных особенностей региона. Поэтому у специалистов, работающих в этом регионе, потребность и мотивация к изучению культурных особенностей формируется благодаря пусковым событиям (например, конфликтам), или может не сформироваться вообще.

### **ИВ3: Какова взаимосвязь межкультурной чувствительности и продуктивности делового взаимодействия (по оценке респондентов)?**

Отвечая на третий исследовательский вопрос о влиянии межкультурной чувствительности на продуктивность, мы получили результаты, которые демонстрируют, что роль межкультурной чувствительности воспринимается по-разному респондентами, у которых она выражена в меньшей или большей степени. Из общей выборки, составившей 42 человека, все респонденты, отнесённые нами в первую группу (18 человек), отметили, что осознание и принятие культурных различий помогает им в работе как на уровне межличностного общения, так и в решении организационных задач (реализация проектов, заключение сделок и пр.). Большинство представителей второй группы (17 человек) отвечали, что знание культуры никак не влияет на работу. Более опытные респонденты из первой группы отмечают, что понимание культурных различий, способность адаптироваться в контексте другой культуры непосредственно влияет на продуктивность работы, что соотносится с предыдущими исследованиями (например: Vargmeyer, Mayer, 2020). Респонденты второй группы видят культурные различия как угрозу или барьер для эффективного взаимодействия, не находя при этом путей преодоления этих барьеров, вследствие чего происходит закрепление негативных стереотипов. На основании полученных нами данных можно сказать о том, что респонденты преодолевают этот критический момент двумя возможными способами — уход или адаптация. Многие из опрошенных прекратили работу с регионом, другие продолжили работу и, адаптировавшись, сумели выработать более эффективные поведенческие стратегии, в том числе те, о которых мы писали выше.

### **Общие итоги**

Таким образом, по результатам исследования, межкультурная чувствительность связана с более продуктивной работой. Полученные результаты демонстрируют, что важна не только подготовка к межкультурному взаимодействию в деловой среде, но и отбор персонала, профессионально пригодного для этой задачи. Специалисты, которые работают с представителями стран Востока, должны обладать высоким уровнем эмпатии, позитивными установками к другим этническим группам, кроме того, эта работа требует от человека открытости, гибкости, умения видеть и слышать другого, предполагает непрерывный рост и развитие. Взаимодействие в этом контексте — это всегда обучение новому, встреча с вызовами, решение нетривиальных задач, которая требует терпимости к неопределённости. Иногда бывает, что и подготовки недостаточно, но что очень важно — работа с собственным эгоцентризмом и этноцентризмом.

## **Выводы**

1. Более длительный опыт работы в инокультурном контексте стран Востока в целом способствует развитию межкультурной чувствительности у представителей российской деловой среды.

2. Развитию межкультурной чувствительности способствуют такие пусковые события, как необычность культурного фона, конфликтные ситуации, негативные эмоции, сокращение дистанции, а также такие необходимые условия, как социализация в поликультурной среде, поликультурное образование, особенности организационного контекста.

3. Культурная дистанция по большей части влияет на установки и мотивацию российских специалистов к развитию межкультурной чувствительности: чем больше культурная дистанция, тем сильнее установка о «непонятности» культуры, что мотивирует к поиску информации, ограниченной правилами этикета.

4. Страны Центральной Азии воспринимаются респондентами как культурно близкие из-за общего исторического прошлого и использования русского языка, что может снижать мотивацию к изучению культурных особенностей, формируемую обычно только в ответ на пусковые события, такие как, например, конфликты.

5. Влияние межкультурной чувствительности на продуктивность варьируется в зависимости от степени её развития у респондентов. Опытные респонденты указывают, что адаптация к культурным различиям напрямую повышает их продуктивность, упрощая межличностное общение и решение организационных задач. Менее опытные специалисты видят культурные различия как барьер и не замечают влияния понимания культуры на их работу.

6. Представители российской деловой среды нуждаются в специализированной теоретической и практической подготовке к работе с представителями стран Востока (знание культурных особенностей и паттернов поведения).

## Заключение

Обобщая полученные результаты, можно сказать, что среди изученных культур стран Востока существуют некоторые общие культурные особенности, отличные от российской деловой культуры, чувствительность в отношении которых способствует более эффективному деловому взаимодействию. Так, согласно результатам исследования, важно понимание того, что ресурс, которым можно манипулировать — это время и отношения. Если человек готов вкладывать время в переговоры и развивать межличностное доверие, то появляется возможность более эффективно взаимодействовать и культурные различия перестают быть препятствием.

Исследование показало, что развитие межкультурной чувствительности у российских представителей деловой среды значительно влияет на успех их взаимодействия с партнёрами из стран Востока. Основные факторы, способствующие этому развитию, включают особенности образования и социализации, такие как изучение иностранных языков и специализированные дисциплины, а также прямой межкультурный контакт, который помогает формировать эмоциональный интеллект и контролировать эмоции. Было выявлено, что культурная дистанция и восприятие неизвестности играют значительную роль в формировании стереотипов и могут как способствовать, так и мешать развитию чувствительности.

Организационные особенности, такие как обмен опытом, структура обратной связи и чёткое целеполагание, облегчают культурное обучение и адаптацию на рабочем месте, позволяя лучше справляться с критическими ситуациями. В то же время уникальные и необычные элементы среды могут стимулировать осознание и осмысление культурных различий. Наконец, межличностное взаимодействие, включая конфликты и стрессовые ситуации, усиливают межкультурное понимание и способствуют установлению доверительных отношений, выводя их за рамки стандартных деловых связей.

При этом культурная дистанция влияет в основном на установки и мотивацию. Близость культуры снижает мотивацию к её изучению и понимаю, а большая непохожесть культуры, наоборот, стимулирует процесс адаптации. Анализ влияния межкультурной чувствительности на продуктивность работы показал, что понимание культурных различий напрямую влияет на успех взаимодействий. Опытные респонденты, способные адаптироваться к культурному контексту, демонстрируют высокую производительность, в то время как недостаточное понимание культурных различий ведёт к стереотипизации и восприятию культурных различий как барьеров.

Культурно-сензитивная модель коммуникации подчёркивает ориентацию на отношения и готовность инвестировать время и ресурсы в выстраивание межличностного доверия. Уважение к статусу и иерархии, а также фокус на межличностный контакт оказались ключевыми для успешного межкультурного взаимодействия. Эти результаты подчёркивают важность понимания и принятия культурных различий как средства повышения эффективности делового сотрудничества и улучшения общих бизнес-процессов.

Таким образом, данное исследование подчёркивает, что развитие межкультурной чувствительности является критическим компонентом для улучшения международной деловой практики и может способствовать глубокому пониманию культурных особенностей, что, в свою очередь, приводит к более продуктивным и устойчивым деловым отношениям.

## Финансирование

Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

## Литература

- Васильева, Е. Д., Галлямова, А. А., Комягинская, Е. Ш., Лебедева, Н. М. (2024). Переговоры с китайскими партнерами глазами российских специалистов. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика*, 21(1), 157–176. <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2024-21-1-157-176>
- Дынкин, А. А., Барановский, В. Г., Мачавариани, Г. И., Кобринская, И. Я. (ред.). (2022). *Россия и мир: 2023. Экономика и внешняя политика. Ежегодный прогноз*. Москва: ИМЭМО РАН.
- Летова, А. В. (2020). Бизнес–культура (этика и ценности) России и Арабских стран. *Управление в экономических и социальных системах*, 4(6).
- Логашенко, Ю. А. (2015). *Межкультурная сенситивность студентов в полиэтничной среде*. Автореферат на соискание уч. степени кандидата психологических наук по спец, 19.05.24. М.
- Передерин, Д. А. (2023). Японские компании в Российской Федерации: кросс-культурные аспекты российско-японского делового взаимодействия (по материалам опросов). *Восточная Азия: факты и аналитика*, 3, 18–35. <https://doi.org/10.24412/2686-7702-2023-3-18-35>
- Порошина, П. В. (2024). Особенности делового этикета России и Кореи как фактор влияния на двустороннее сотрудничество. *Корееведение в России: направление и развитие*, 5(2), 129–135.
- Почебут, Л. Г. (2010). Социально-психологические принципы межкультурной коммуникативной компетентности. В сб.: Л. А. Цветкова (отв. ред.) *Ананьевские чтения — 2010. Современные прикладные направления и проблемы психологии: Материалы научной конференции, 19–21 октября 2010 г. Часть 1* (484). СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та.

- Росконгресс. (2023). *Россия и Объединенные Арабские Эмираты: потенциал совместного роста и сотрудничества* [Электронный ресурс]. URL: <https://adminka.rc.rcmedia.ru/materials/> (дата обращения: 13.06.2024).
- Стефаненко, Т.Г. (2014). *Этнопсихология. 5-е изд.* М.: Аспект Пресс.
- Стоногина, Ю. Б. (2015). Менеджмент совместных российско-японских бизнес-проектов в свете разницы культурных измерений. *Право и управление*, 2(35), 129–135.
- Тангалычева, Р. К. (2014). Специфика российско-корейской коммуникации в сфере бизнеса. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология*, (2).
- Aberson, C. L. (2015). Positive intergroup contact, negative intergroup contact, and threat as predictors of cognitive and affective dimensions of prejudice. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(6), 743–760. <https://doi.org/10.1177/1368430214556699>
- Al-Sumait, F., Tryzna, M., Alkazemi, M., Boone, E. L. (2022). Evaluating multicultural educational experiences and intercultural communication competence in an Arab context. *Journal of Intercultural Communication*, 64–74. <https://doi.org/10.36923/jicc.v22i2.59>
- Bandura, A., Hall, P. (2018). Albert Bandura and social learning theory. In S. MacBlain (ed.), *Learning theories for early years* (78). SAGE Publications Ltd.
- Barmeyer, C., Mayer, C. (2020). Positive intercultural management in the fourth industrial revolution: managing cultural otherness through a paradigm shift. *International Review of Psychiatry*, 32(7–8), 638–650. <https://doi.org/10.1080/09540261.2019.1699033>
- Bennett, M. J. (1984). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. *Paper presented at the Annual Conference of the Council on International Exchange*, Minneapolis, Minnesota.
- Berger, R., Herstein, R., Silbiger, A., Barnes, B. R. (2016). Developing international business relationships in a Russian context. *Mir. Management International Review*, 57(3), 441–471. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0295-6>
- Bhawuk, D., Brislin, R. (1992). The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 16(4), 413–436. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(92\)90031-o](https://doi.org/10.1016/0147-1767(92)90031-o)
- Brislin, R., Worthley, R., Macnab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. *Group & Organization Management*, 31(1), 40–55. <https://doi.org/10.1177/1059601105275262>
- Bronfenbrenner, U., Harding, J., Gallwey, M. (1958). The measurement of skill in social perception. In D. C. McClelland (Ed.), *Talent and society* (29–111). New York, NY: Van Nostrand.
- Chen, G. M. (1997). A review of the concept of intercultural sensitivity. *Paper presented at the biennial convention of Pacific and Asian Communication Association*, Honolulu, Hawaii.
- Cheng, J., Huang, Y., Su, Y. (2017). Relationality in negotiations: A systematic review and propositions for future research. *International Journal of Conflict Management*, 28(3), 295–321. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2015-0091>
- Costa, L. M. (2023). Dynamics in international contract business negotiations: A comparison of Brazil, Russia, India and China (BRIC). *Beijing Law Review*, 14(01), 381–401. <https://doi.org/10.4236/blr.2023.141021>
- Crowne, K. A. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*, 6(3), 148–163. <https://doi.org/10.1057/omj.2009.20>
- Dorozhkov, N. D., Kupchinskaya, J. A. (2015). Business etiquette in Russia, USA and China: Fighting challenges on the way to success. *Business Education in the Knowledge Economy*, 1(1).

- Earley, P. C., Ang, S., Tan, J. S. (2006). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Stanford University Press.
- Endicott, L., Bock, T., Narvaez, D. (2003). Moral reasoning, intercultural development, and multicultural experiences: relations and cognitive underpinnings. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(4), 403–419. [https://doi.org/10.1016/s0147-1767\(03\)00030-0](https://doi.org/10.1016/s0147-1767(03)00030-0)
- Ershova, N. (2017). Investment climate in Russia and challenges for foreign business: The case of Japanese companies. *Journal of Eurasian Studies*, 8(2), 151–160. <https://doi.org/10.1016/j.euras.2017.03.001>
- Ford, D., Håkansson, H. (2006). IMP — some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 248–258. <https://doi.org/10.1108/03090560610648039>
- Forgas, J. P., George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An Information Processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 3–34. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2971>
- Friedman, V. J., Antal, A. B. (2005). Negotiating reality. *Management Learning*, 36(1), 69–86. <https://doi.org/10.1177/1350507605049904>
- Gelfand, M. J., Brett, J. M. (2004). *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford University Press.
- Giles, H., Ogay, T. (2007). Communication Accommodation Theory. In B. B. Whaley and W. Samter (Eds.), *Explaining communication: Contemporary theories and exemplars* (293–310). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Hareli, S., Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 35–59. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.007>
- Howell, W. C., Fleishman, E. A. (Eds.). (1982). *Information processing and decision making* (Vol. 2). Psychology Press.
- Ivanova, M., Torkkeli, L. (2013). Managerial sensemaking of interaction within business relationships: A cultural perspective. *European Management Journal*, 31(6), 717–727. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.007>
- Lantz-Deaton, C. (2017). Internationalisation and the development of students' intercultural competence. *Teaching in Higher Education*, 22(5), 532–550. <https://doi.org/10.1080/13562517.2016.1273209>
- Lebedeva, N. M., Makarova, E., Tatarko, A. (2013). Increasing intercultural competence and tolerance in multicultural schools: A training program and its effectiveness. *Problems of Education in the 21<sup>st</sup> Century*, 54(1), 39–52. <https://doi.org/10.33225/pec/13.54.39>
- Louis, M. R., Sutton, R. I. (1991). Switching cognitive gears: from habits of mind to active thinking. *Human Relations*, 44(1), 55–76. <https://doi.org/10.1177/001872679104400104>
- Lucarini, A., Boin, J., Fuochi, G., Voci, A., Verkuyten, M., Pettigrew, T. F. (2023). The nature of deprovincialism: Assessment, nomological network, and comparison of cultural and group deprovincialization. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 33(4), 868–881. <https://doi.org/10.1002/casp.2695>
- Malik, T. H. (2019). Sino-Russian negotiation styles: A cross-cultural analysis of situated patterns. *Asian Journal of Comparative Politics*, 6(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/2057891119887812>
- Mak, A. S., Brown, P. M., Wadey, D. (2013). Contact and attitudes toward international students in Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(3), 491–504. <https://doi.org/10.1177/0022022113509883>
- Matsumoto, D., LeRoux, J. A., Yoo, S. H. (2005). Emotion and intercultural communication. *Kwansei Gakuin University Journal*, 99, 15–38.
- McClelland, D. C. (1958). Review and prospect. In D. C. McClelland (Ed.), *Talent and society*. New York, NY: Van Nostrand.

- Mikhailitchenko, A., Lundstrom, W. J. (2006). Inter-organizational relationship strategies and management styles in SMEs. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(6), 428–448. <https://doi.org/10.1108/01437730610687737>
- Molinsky, A. (2007). Cross-Cultural Code-Switching: The psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 622–640. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351878>
- Khalil, M. (2019). Features of the Russian — Egyptian cross-cultural communication: business and management dimensions. *RUDN Journal of World History*, 11(1), 56–64. <https://doi.org/10.22363/2312-8127-2019-11-1-56-64>
- Nguyen-Phuong-Mai, M. (2020). Fear-Free Cross-Cultural communication: toward a more balanced approach with insight from neuroscience. *Frontiers in Communication*, 5. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00014>
- Pernell-Arnold, A., Finley, L., Sands, R. G., Bourjolly, J., Stanhope, V. (2012). Training mental health providers in Cultural Competence: A Transformative Learning Process. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation*, 15(4), 334–356. <https://doi.org/10.1080/15487768.2012.733287>
- Pettigrew, T. F., Tropp, L. R. (2011). *When groups meet: The dynamics of intergroup contact*. Psychology Press.
- Putrantoa, N. A. R., Nuraenib, S., Gustomoc, A., Ghazali, A. (2018). The relationship between cultural intelligence, emotional intelligence, and student performance. *International Journal of Business*, 23(1), 17–25.
- Raveendran, M., Silvestri, L., Gulati, R. (2020). The role of Interdependence in the Micro-Foundations of Organization Design: task, goal, and knowledge interdependence. *Academy of Management Annals*, 14(2), 828–868. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0015>
- Reichard, R. J., Serrano, S. A., Condren, M., Wilder, N., Dollwet, M., Wang, W. (2015). Engagement in cultural trigger events in the development of cultural competence. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 461–481. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0043>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of Cultural intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
- Roh, S. (2014). A study on the factors affecting the intercultural sensitivity of middle and high school students in Korea. *Advanced Science and Technology Letters*. <https://doi.org/10.14257/astl.2014.47.61>
- Ruiz-Bernardo, P., Ferrández-Berrueco, R., Sales-Ciges, M. (2012). Aplicación del modelo CIPP en el estudio de los factores que favorecen la sensibilidad intercultural [Application of the CIPP model in the study of factors that promote intercultural sensitivity]. *Revista Electrónica De Investigación Y Evaluación Educativa*, 18(2). <https://doi.org/10.7203/relieve.18.2.1987> (in Spanish)
- Saberi, M. A. (2012). *The role of emotional intelligence in enhancing intercultural sensitivity* (Unpublished doctoral dissertation). Brunel University, Brunel Business School PhD Theses.
- Hernández, A. S. (2018). Cross-cultural sensitivity and intensity of interaction in study abroad: a Developmental approach. *Porta Linguarum Revista Interuniversitaria De Didáctica De Las Lenguas Extranjeras*. <https://doi.org/10.30827/digibug.54045> (in Spanish)
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage Publications.
- Shaules, J. (2019). A deep culture approach to intercultural learning: Culture, cognition, and the intuitive mind. *Proceedings from conference presentation: A Blank Slate? Brain, Science and Cultures: Intercultura*. Florence, Italy.

- Shapiro, J. M., Ozanne, J. L., Saatcioglu, B. (2007). An interpretive examination of the development of cultural sensitivity in international business. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 71–87. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400327>
- Soliz, J., Giles, H. (2014). Relational and Identity Processes in Communication: A Contextual and Meta-Analytical Review of Communication Accommodation Theory. *Annals of the International Communication Association*, 38(1), 107–144. <https://doi.org/10.1080/23808985.2014.11679160>
- Taylor, S., Osland, J. S. (2012). The impact of intercultural communication on global organizational learning. In M. Easterby-Smith, M. A. Lyles (eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management* (579–604). John Wiley & Sons.
- Ting-Toomey, S., Dorjee, T. (2018). *Communicating across cultures*. Guilford Publications.
- Tu, Y., Lin, S., Chang, Y. (2011). A cross-cultural comparison by individualism / collectivism among Brazil, Russia, India and China. *International Business Research*, 4(2). <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n2p175>
- Tu, Y. (2015). A Cross-Cultural Comparison of Brazil, Russia, India, and China (BRIC) on negotiation styles. *The Anthropologist*, 19(2), 457–467. <https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891680>
- Vasilyeva, E. D., Lebedeva, N. M. (2020). Sino-Russian Intercultural Communication Research: Literature review. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 17(1), 51–63. <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2020-17-1-51-63>
- Vilà, R. (2006). La dimensión afectiva de la competencia comunicativa intercultural en la Educación Secundaria Obligatoria: Escala de Sensibilidad Intercultural. *Revista de Investigación Educativa*, 24(2), 353–372. (in Spanish)
- Woolliams, P., Trompenaars, F. (2013). Realizing change through other ways of working: Reconciling competing demands. *Organization Development Journal*, 31(2), 6–16.

Поступила 30.07.2024



## Foundations of culturally sensitive business communication with representatives from Eastern countries

**Elizaveta KOMYAGINSKAYA**

ORCID: 0000-0002-8841-1722

HSE University, Moscow, Russia

**Ekaterina VASILIEVA**

ORCID: 0000-0002-7814-953X

HSE University, Moscow, Russia

**Nadezhda LEBEDEVA**

ORCID: 0000-0002-2046-4529

HSE University, Moscow, Russia

**Abstract.** In today's globalized world, business circles require not only economic literacy but also intercultural competence, especially in the context of interactions between Russian and Eastern business cultures. *Purpose.* The aim of this study was to examine the conditions for the development of intercultural sensitivity among Russian business representatives in their interactions with partners from Eastern countries. *Method.* Based on a thematic analysis of semi-structured interviews with 42 participants, the study analyzed how specific triggering events and conditions influence the development of intercultural sensitivity, explored the role of cultural distance, and assessed the impact of intercultural sensitivity on professional effectiveness. *Results.* The results showed that extensive experience working in culturally different contexts, particularly in Eastern countries, enhances intercultural sensitivity, which in turn contributes to increased professional effectiveness. Respondents with a high degree of sensitivity better adapt to cultural differences, improving interpersonal communication and solving organizational tasks. Additionally, triggering events and conditions (such as the novelty of the cultural background, conflict situations, negative emotions, and reduction of distance) were identified as contributing factors in this process. Cultural distance affects the motivation to develop intercultural sensitivity, where a greater distance stimulates interest in studying the culture, while a smaller distance limits the motivation to learn about cultural specifics until triggering events occur. Experienced respondents noted that adaptation to cultural differences directly enhances productivity, whereas less experienced individuals did not notice the impact of cultural understanding on their work. Specialists who perceive cultural differences as a barrier experience difficulty in effective interaction and require specialized theoretical and practical training to work with Eastern countries. *Value of results.* The study demonstrates that successful interaction and the reduction of cultural barriers are directly linked to an increased level of intercultural sensitivity, which, in turn, fosters deeper understanding and improves professional outcomes. This highlights the importance of developing intercultural skills as a key component for enhancing the effectiveness of international business cooperation.

**Keywords:** intercultural sensitivity; cultural distance; organizational psychology; negotiations.

## References

- Aberson, C. L. (2015). Positive intergroup contact, negative intergroup contact, and threat as predictors of cognitive and affective dimensions of prejudice. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(6), 743–760. <https://doi.org/10.1177/1368430214556699>
- Akgün, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., Imamoglu, S. Z. (2005). Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective. *Information & management*, 42(8), 1105–1120.
- Al-Sumait, F., Tryzna, M., Alkazemi, M., Boone, E. L. (2022). Evaluating multicultural educational experiences and intercultural communication competence in an Arab context. *Journal of Intercultural Communication*, 64–74. <https://doi.org/10.36923/jicc.v22i2.59>
- Bandura, A., Hall, P. (2018). Albert Bandura and social learning theory. In S. MacBlain (Ed.), *Learning theories for early years* (78). SAGE Publications Ltd.
- Barmeyer, C., Mayer, C. (2020). Positive intercultural management in the fourth industrial revolution: managing cultural otherness through a paradigm shift. *International Review of Psychiatry*, 32(7–8), 638–650. <https://doi.org/10.1080/09540261.2019.1699033>
- Bennett, M. J. (1984). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. *Paper presented at the Annual Conference of the Council on International Exchange*. Minneapolis, Minnesota.
- Berger, R., Herstein, R., Silbiger, A., Barnes, B. R. (2016). Developing international business relationships in a Russian context. *Mir. Management International Review*, 57(3), 441–471. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0295-6>
- Bhawuk, D., Brislin, R. (1992). The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 16(4), 413–436. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(92\)90031-o](https://doi.org/10.1016/0147-1767(92)90031-o)
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305–337.
- Brislin, R., Worthley, R., Macnab, B. (2006). Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People's Goals. *Group & Organization Management*, 31(1), 40–55. <https://doi.org/10.1177/1059601105275262>
- Bronfenbrenner, U., Harding, J., Gallwey, M. (1958). The measurement of skill in social perception. In D. C. McClelland (Ed.), *Talent and society* (29–111). New York, NY: Van Nostrand.
- Chen, G. M. (1997). A review of the concept of intercultural sensitivity. *Paper presented at the biennial convention of Pacific and Asian Communication Association*. Honolulu, Hawaii.
- Cheng, J., Huang, Y., Su, Y. (2017). Relationality in negotiations: A systematic review and propositions for future research. *International Journal of Conflict Management*, 28(3), 295–321. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2015-0091>
- Costa, L. M. (2023). Dynamics in international contract business negotiations: A comparison of Brazil, Russia, Indian and China (BRIC). *Beijing Law Review*, 14(01), 381–401. <https://doi.org/10.4236/blr.2023.141021>
- Crowne, K. A. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*, 6(3), 148–163. <https://doi.org/10.1057/omj.2009.20>
- Dorozhkov, N. D., Kupchinskaya, J. A. (2015). Business etiquette in Russia, USA and China: Fighting challenges on the way to success. *Business Education in the Knowledge Economy*, 1(1).

- Dynkin, A. A., Baranovskiy, V. G., Machavariani, G. I., Kobrinskaya, I. Ya. (Eds.). (2022). *Rossiya i mir: 2023. Ekonomika i vneshnyaya politika. Ezhegodnyy prognoz* [Russia and the world: 2023. Economy and foreign policy. Annual forecast]. Moscow: IMEMO RAN. (in Russian)
- Earley, P. C., Ang, S., Tan, J. S. (2006). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Stanford University Press.
- Endicott, L., Bock, T., Narvaez, D. (2003). Moral reasoning, intercultural development, and multicultural experiences: relations and cognitive underpinnings. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(4), 403–419. [https://doi.org/10.1016/s0147-1767\(03\)00030-0](https://doi.org/10.1016/s0147-1767(03)00030-0)
- Ershova, N. (2017). Investment climate in Russia and challenges for foreign business: The case of Japanese companies. *Journal of Eurasian Studies*, 8(2), 151–160. <https://doi.org/10.1016/j.euras.2017.03.001>
- Ford, D., Håkansson, H. (2006). IMP – some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 248–258. <https://doi.org/10.1108/03090560610648039>
- Forgas, J. P., George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in Organizations: An Information Processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 3–34. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2971>
- Friedman, V. J., Antal, A. B. (2005). Negotiating reality. *Management Learning*, 36(1), 69–86. <https://doi.org/10.1177/1350507605049904>
- Gelfand, M. J., Brett, J. M. (2004). *The handbook of negotiation and culture*. Stanford University Press.
- Giles, H., Ogay, T. (2007). Communication Accommodation Theory. In B. B. Whaley, W. Samter (Eds.), *Explaining communication: Contemporary theories and exemplars* (293–310). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Hareli, S., Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 35–59. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.007>
- Hernández, A. S. (2018). Cross-Cultural sensitivity and Intensity of interaction in study abroad: a Developmental approach. *Porta Linguarum Revista Interuniversitaria De Didáctica De Las Lenguas Extranjeras*. <https://doi.org/10.30827/digibug.54045> (in Spanish)
- Howell, W. C., Fleishman, E. A. (Eds.). (1982). *Information processing and decision making (Vol. 2)*. Psychology Press.
- Ivanova, M., Torkkeli, L. (2013). Managerial sensemaking of interaction within business relationships: A cultural perspective. *European Management Journal*, 31(6), 717–727. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.007>
- Ivanova, T. Y., Rasskazova, E. I., Osin, E. N. (2012). Struktura i diagnostika udovletvorennosti trudom: razrabotka i aprobatsiya metodiki [Structure and assessment of job satisfaction: development and validation of a measure]. *Organizational Psychology*, 2(3), 2–15. (in Russian)
- Khalil, M. (2019). Features of the Russian — Egyptian cross-cultural communication: business and management dimensions. *RUDN Journal of World History*, 11(1), 56–64. <https://doi.org/10.22363/2312-8127-2019-11-1-56-64>
- Lantz-Deaton, C. (2017). Internationalisation and the development of students' intercultural competence. *Teaching in Higher Education*, 22(5), 532–550. <https://doi.org/10.1080/13562517.2016.1273209>
- Lebedeva, N. M., Makarova, E., Tatarko, A. (2013). Increasing Intercultural Competence and Tolerance in multicultural schools: A Training Program and its effectiveness. *Problems of Education in the 21st Century*, 54(1), 39–52. <https://doi.org/10.33225/pec/13.54.39>
- Leontiev, D. A. (2016). Samoregulyatsiya, resursy i lichnostnyi potencial [Self-regulation, resources, and personality potential]. *Siberian Psychological Journal*, 4(62), 18–37. (in Russian)

- Letova, A. V. (2020). Biznes-kultura (etika i tsennosti) Rossii i Arabskikh stran [Business culture (ethics and values) of Russia and Arab countries]. *Upravlenie v ekonomicheskikh i sotsial'nykh sistemakh*, 4(6). (in Russian)
- Logashenko, Yu. A. (2015). *Mezhkul'turnaya sensitivnost' studentov v polietnichnoy srede* [Intercultural sensitivity of students in a multiethnic environment]. (Unpublished doctoral dissertation). (in Russian)
- Louis, M. R., Sutton, R. I. (1991). Switching cognitive gears: from habits of mind to active thinking. *Human Relations*, 44(1), 55–76. <https://doi.org/10.1177/001872679104400104>
- Lucarini, A., Boin, J., Fuochi, G., Voci, A., Verkuyten, M., Pettigrew, T. F. (2023). The nature of deprovincialism: Assessment, nomological network, and comparison of cultural and group deprovincialization. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 33(4), 868–881. <https://doi.org/10.1002/casp.2695>
- Mak, A. S., Brown, P. M., Wadey, D. (2013). Contact and attitudes toward international students in Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(3), 491–504. <https://doi.org/10.1177/0022022113509883>
- Malik, T. H. (2019). Sino-Russian negotiation styles: A cross-cultural analysis of situated patterns. *Asian Journal of Comparative Politics*, 6(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/2057891119887812>
- Matsumoto, D., LeRoux, J. A., Yoo, S. H. (2005). Emotion and intercultural communication. *Kwansei Gakuin University Journal*, 99, 15–38.
- McClelland, D. C. (1958). Review and prospect. In D. C. McClelland (ed.), *Talent and society*. New York, NY: Van Nostrand.
- Mikhailitchenko, A., Lundstrom, W. J. (2006). Inter-organizational relationship strategies and management styles in SMEs. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(6), 428–448. <https://doi.org/10.1108/01437730610687737>
- Molinsky, A. (2007). Cross-Cultural Code-Switching: The psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 622–640. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351878>
- Nguyen-Phuong-Mai, M. (2020). Fear-Free Cross-Cultural communication: toward a more balanced approach with insight from neuroscience. *Frontiers in Communication*, 5. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00014>
- Perederin, D. A. (2023). Yaponskie kompanii v Rossiyskoy Federatsii: kross-kul'turnye aspekty rossiysko-yaponskogo delovogo vzaimodeystviya (po materialam oprosov) [Japanese companies in the Russian Federation: cross-cultural aspects of Russian — Japanese business interaction (based on survey data)]. *Vostochnaya Aziya: fakty i analitika*, 3, 18–35. <https://doi.org/10.24412/2686-7702-2023-3-18-35> (in Russian)
- Pernell-Arnold, A., Finley, L., Sands, R. G., Bourjolly, J., Stanhope, V. (2012). Training mental health providers in Cultural Competence: A Transformative Learning Process. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation*, 15(4), 334–356. <https://doi.org/10.1080/15487768.2012.733287>
- Pettigrew, T. F., Tropp, L. R. (2011). *When groups meet: The dynamics of intergroup contact*. Psychology Press.
- Pochebut, L. G. (2010). Sotsial'no-psikhologicheskie printsipy mezhkul'turnoy kommunikativnoy kompetentnosti [Socio-psychological principles of intercultural communicative competence]. In L. A. Tsvetkova (ed.) *Ananyev Readings — 2010. Modern Applied Trends and Problems of Psychology: Proceedings of the Scientific Conference, October 19-21, 2010. Part 1* (484). St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg University.
- Poroshina, P. V. (2024). Osobennosti delovogo etiketa Rossii i Korei kak faktor vliyaniya na dvustoronnee sotrudnichestvo [Features of business etiquette of Russia and Korea as a factor

- influencing bilateral cooperation]. *Koreevedenie v Rossii: napravlenie i razvitie*, 5(2), 129–135. (in Russian)
- Putrantoa, N. A. R., Nuraenib, S., Gustomoc, A., Ghazali, A. (2018). The relationship between cultural intelligence, emotional intelligence, and student performance. *International Journal of Business*, 23(1), 17–25.
- Raveendran, M., Silvestri, L., Gulati, R. (2020). The role of Interdependence in the Micro-Foundations of Organization Design: task, goal, and knowledge interdependence. *Academy of Management Annals*, 14(2), 828–868. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0015>
- Reichard, R. J., Serrano, S. A., Condren, M., Wilder, N., Dollwet, M., Wang, W. (2015). Engagement in cultural trigger events in the development of cultural competence. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 461–481. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0043>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., van Dyne, L., Annen, H. (2011c). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of Cultural intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
- Roh, S. (2014). A study on the factors affecting the intercultural sensitivity of middle and high school students in Korea. *Advanced Science and Technology Letters*. <https://doi.org/10.14257/astl.2014.47.61>
- Roscongress. (2023). *Rossiya i Ob'edinennye Arabskie Emiraty: potentsial sovmešnogo rosta i sotrudnichestva* [Russia and the United Arab Emirates: potential for joint growth and cooperation] [Electronic resource]. Retrieved from <https://adminka.rc.rcmedia.ru/materials/> (in Russian)
- Ruiz-Bernardo, P., Ferrández-Berruero, R., Sales-Ciges, M. (2012). Aplicación del modelo CIPP en el estudio de los factores que favorecen la sensibilidad intercultural [Application of the CIPP model in the study of factors that promote intercultural sensitivity]. *Revista Electrónica De Investigación Y Evaluación Educativa*, 18(2). <https://doi.org/10.7203/relieve.18.2.1987> (in Spanish)
- Saberi, M. A. (2012). *The role of emotional intelligence in enhancing intercultural sensitivity* (Unpublished doctoral dissertation). Brunel University, Brunel Business School PhD Theses.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage Publications.
- Shapiro, J. M., Ozanne, J. L., Saatcioglu, B. (2007). An interpretive examination of the development of cultural sensitivity in international business. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 71–87. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400327>
- Shaules, J. (2019). A deep culture approach to intercultural learning: Culture, cognition, and the intuitive mind. *Proceedings from conference presentation: A Blank Slate? Brain, Science and Cultures*. Intercultura, Florence, Italy.
- Soliz, J., Giles, H. (2014). Relational and Identity Processes in Communication: A Contextual and Meta-Analytical Review of Communication Accommodation Theory. *Annals of the International Communication Association*, 38(1), 107–144. <https://doi.org/10.1080/23808985.2014.11679160>
- Stefanenko, T. G. (2014). *Etnopsikhologiya* [Ethnopsychology] (5<sup>th</sup> ed.). Moscow: Aspect Press. (in Russian)
- Stonogina, Yu. B. (2015). Menedzhment sovmešnykh rossiysko–yaponskikh biznes-proektov v svete raznitsy kul'turnykh izmereniy [Management of joint Russian–Japanese business projects in the light of cultural dimension differences]. *Pravo i upravlenie*, 2(35), 129–135. (in Russian)
- Tangalycheva, R. K. (2014). Spetsifika rossiysko-koreyskoy kommunikatsii v sfere biznesa [Specificity of Russian — Korean communication in the business sphere]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Sotsiologiya*, (2). (in Russian)
- Taylor, S., Osland, J. S. (2012). The impact of intercultural communication on global organizational learning. In M. Easterby-Smith, M. A. Lyles (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management* (579–604). John Wiley & Sons.

- Ting-Toomey, S., Dorjee, T. (2018). *Communicating across cultures*. Guilford Publications.
- Tomilova, M. V. (1998). Model' imidzha organizatsii [Model of the organization's image]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 1, 5–17. (in Russian)
- Tu, Y. (2015). A cross-cultural comparison of Brazil, Russia, India, and China (BRIC) on negotiation styles. *The Anthropologist*, 19(2), 457–467. <https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891680>
- Tu, Y., Lin, S., Chang, Y. (2011). A Cross-Cultural Comparison by Individualism/Collectivism among Brazil, Russia, India and China. *International Business Research*, 4(2). <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n2p175>
- Vasileva, E. D., Gallyamova, A. A., Komyaginskaya, E., Lebedeva, N. M. (2024). Peregovory s kitayskimi partnerami glazami rossiyan [Negotiations with Chinese partners through the eyes of Russian specialists]. *Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Psychology and Pedagogy*, 21(1), 157–176. <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2024-21-1-157-176> (In Russian)
- Vasilyeva, E. D., Lebedeva, N. M. (2020). Sino-Russian Intercultural Communication Research: Literature review. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 17(1), 51–63. (in Russian) <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2020-17-1-51-63>
- Vilà, R. (2006). La dimensión afectiva de la competencia comunicativa intercultural en la Educación Secundaria Obligatoria: Escala de Sensibilidad Intercultural. *Revista de Investigación Educativa*, 24(2), 353–372. (in Spanish)
- Woolliams, P., Trompenaars, F. (2013). Realizing change through other ways of working: Reconciling competing demands. *Organization Development Journal*, 31(2), 6–16.
- Zhang, Z. X., Hempel, P. S., Han, Y. L., Tjosvold, D. (2007). Transactive memory system links work team characteristics and performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 17–22

Received 30.07.2024