

Изследване влиянието на комуникацията върху интеркултурната компетентност на членовете в трансграничен екип

Диана Бебенова-Николова

Русенски университет „Ангел Кънчев“

Имейл: dbebenova@uni-ruse.bg

Юлиана Попова

Русенски университет „Ангел Кънчев“

Имейл: jppopova@uni-ruse.bg

Людмила Михайлова

Русенски университет „Ангел Кънчев“

Имейл: liudmilla@abv.bg

Абстракт: Настоящата статия представя изследване на влиянието на комуникацията върху интеркултурната компетентност между членовете в трансграничния екип. Проучени са участници в програма Трансгранично сътрудничество (ТГС) Румъния – България 2007-2013. Теоретичната основа на изследването включва задълбочен анализ на различни аспекти от мениджмънта на мултикултурен екип, между които са: спецификите при планиране и управление на проекти „през граница“; влиянието на програмните изисквания върху работните взаимоотношения и разнообразните комуникационни канали. Заключениеята предпоставят използването на „Интегриран процесен модел на интеркултурна компетентност“ на Бебенова-Николова. Последният представя комуникационния процес като алгоритъм, който при определени условия води до придобиване на необходимите компетенции. Конструирването на изследователските инструменти (анкетна карта и структурирано интервю) се основава на същия модел, което демонстрира последователност на разработката. Статията представя рамката на съставената от автора анкетна карта и сценария на дълбочинното интервю като се подчертава структурната връзка между тях и Интегрирания модел. Този инструментариум се използва за провеждане на количествено и качествено проучване върху придобиването на интеркултурната компетентност на 83 участници в проектни екипи по програма ТГС. В края статията съобщава изводите от статистически анализирания резултати и очертава значимостта на някои аспекти от комуникацията за формирането и корелацията на отделни компоненти на интеркултурната компетентност на членовете на трансграничните екипи.

Ключови думи: интеркултурна компетентност, количествено, качествено проучване, корелация.

Influence of communication processes on intercultural competence in a cross-border team

Diana Bebenova-Nikolova

University of Rousse „Angel Kancev“

E-mail: dbebenova@uni-ruse.bg

Juliana Popova

University of Rousse „Angel Kancev“

E-mail: jppopova@uni-ruse.bg

Prof. Lyudmila Mihaylova

University of Rousse „Angel Kancev”

E-mail: liudmilla@abv.bg

Abstract: This article presents a study on the impact of communication on the intercultural competence of cross-border team members, who participated in the Cross-Border Cooperation Program (CBC) Romania - Bulgaria 2007-2013. The theoretical basis of the survey includes an in-depth analysis of various aspects of the management of a multicultural team, including: the specificities of planning and managing projects "across borders"; the impact of the program requirements on the team relationships and the diverse communication channels. The conclusions imply the use of Bebelova-Nikolova's „Integrated Process Model of Intercultural Competence“. The latter presents the communication process as an algorithm which, under certain conditions, leads to the acquisition of the necessary competencies. The construction of the research tools (questionnaire and structured interview) is based on the same model, which demonstrates the consistency of the approach. The article presents the framework of the author's interview questionnaire and the scenario of the in-depth interview, highlighting the structural link between them and the Integrated Model. This toolkit is used to conduct a quantitative and qualitative survey on the acquisition of intercultural competency of 83 participants in project teams under the CBC program. At the end, the article reports the conclusions of the statistically analyzed results and outlines the significance of some aspects of communication for the formation and correlation of some components of the intercultural competence of members of cross-border teams.

Keywords: intercultural competence, quantitative and qualitative research, correlation

Научен проблем

Обзорът на научната литература показва, че проектната работа на мултикултурните екипи е проучена от разнообразни аспекти. Например Фрийдмън и Кац [1], анализират програмните критични фактори, които определят успеха на международните проекти, а Михайлова [2] изтъква значението на планирането при изпълнението на проекти “през граница”. От своя страна Халверсън и Тирмизи [3] приемат задълбочен подход към изследване на самите мултикултурни екипи като дефинират и изследват набор от техни характеристики. При изследванията върху интеркултурната компетентност, голяма група учени интеркултуристи, предлагат да се използва компонентен модел, научно обосновават връзката и зависимостите между отделните компоненти в него и го тестват в международни организации. Например Матвеев [4] формулира интегриран модел, прилага го към контекста на мултикултурните екипи и чрез факторен анализ дефинира четири компонента: междуличностни умения, културна несигурност, културна емпатия и ефективност в екип. Въпреки, че няма единно становище кои са най-важните компоненти, Самовар и Потър [5] доказват, че ефективността на работата в международен екип е важен компонент за успешното функциониране.

В тази връзка изследователската работа формулира **Първа изследователска хипотеза**, която твърди, че в процеса на работа в проектни трансгранични екипи най-съществено влияние за придобиване на интеркултурна компетентност имат компонентите: ефективност на работа в екип, езикови познания и комуникационни събития.

При изпълнението на проекти по програма ТГС Румъния – България 2007-2013, емпиричните наблюдения върху езиковата среда показват, че голям процент от комуникацията се води на английски език, официалният език на програмите за трансгранично сътрудничество в ЕС, но се използват също български и румънски. Подобни програмни условия поставят въпроса за влиянието на чуждоезиковите знания и умения за придобиването на компетентност в проектни трансгранични екипи и дават основание за формулиране на

Втората хипотеза, която твърди, че придобиването на интеркултурна компетентност от участниците в трансграничния екип се основава на използване на трети език (английски) и на преводач и се ограничава от езиковата компетентност съответно по български и румънски езици.

В допълнение обзорът на научните изследвания върху интеркултурната компетентност показва, че няма единно решение както върху набора от компоненти, съставлящи този вид компетентност, така и върху уменията, които ги съставят. Както посочва и Диърдорф [6], изследователите в тази област “очертavat отделни компоненти, обединяващи определени способности, но не са категорични при тяхното дефиниране”. Нещо повече: много малко са изследванията върху корелациите между уменията в самите компоненти.

Подобни изводи са основа за формулиране на **Третата хипотеза**, която твърди, че между отделните умения в компонентите, съставлящи интеркултурната компетентност при трансграничните екипи, съществуват водещи умения, които корелират.

Представените три хипотези стават основата за провеждане на изследване върху влиянието на комуникационните процеси върху придобиването на интеркултурна компетентност от членовете на трансгранични екипи, участвали в програма Трансгранично сътрудничество Румъния – България 2007-2013.

Тестването и доказването на хипотезите минава през няколко етапа:

1. Анализ на спецификата интеркултурната комуникация между българи и румънци при проектно управление
2. Избор на изследователски модел на придобиването на интеркултурна компетентност
3. Прилагането му за разработване на проучвателни инструменти и провеждане на проучването.

В края статията представя дискутира изводите от изследователската работа и очертава значимостта на някои аспекти от комуникационните процеси в трансграничния проектен екип за формирането на отделни компоненти на интеркултурната компетентност, както и корелационни зависимости между тях.

Специфика на интеркултурната комуникация в трансгранични екипи

Работна среда

Комуникацията в трансграничните екипи, както характеристиките на самите екипи, се предопределят от изискванията на програма ТГС Румъния–България 2007-2013г.. В тази връзка като се използват седемте дефиниционни критерия за категоризация, предложени от Матсон и Пирсканен [7] може да се твърди, че трансграничните екипи са:

1. Формални и временни, тъй като са структурирани за постигане на точно определени проектни цели и за точно определен времеви интервал, описани в Договора за финансиране на проекта.
2. По силата на този документ, те обикновено са полуавтономни, тъй като от една страна, участниците са в трудово-правни отношения с националната си организация – работодател, а от друга – по силата на договорените условия - са ангажирани за изпълнение на конкретни проектни задачи.
3. Членовете на трансграничните екипи са географски разпръснати, като работят предимно на територията на собствената си държава и организация и “споделят” обща работна среда само по време на работни срещи или комуникационни събития. През останалото време участниците пребивават в държавата по местожителство, което налага осъществяване на електронна комуникация (интернет, мобилна или конферентна връзка) с партньорите. Тази географска отдалеченост предполага общуването лице-в-лице интензивно да се допълва от виртуална комуникация. Подобни условия характеризират трансграничния екип като реална, но и виртуална група от хора, обединени за изпълнение на проектни задачи.
4. Съставът на трансграничния екип обикновено включва представители на най-малко две национални култури. Анализът на структурата и характеристиките на Халверсън и Тирмизи [8] го определят като мултикултурен, което пък води до извода, че подобна мултикултурна обстановка често може да премахне обединяващите фактори на

културата и да затрудни създаването на цялостен партньорски климат. В този смисъл изграждането на екипна култура, която да мотивира успешното изпълнение на проектните дейности, може да е най-голямото предизвикателство пред комуникацията между членовете, като често различията дори могат да се превърнат в “препъни камъни” според Барна [9].

Става ясно, че комуникацията в трансграничните екипи може да се разглежда като интеркултурна комуникация, която протича в реална и виртуална мултикултурна среда.

На фона на тези обективни условия, могат да бъдат анализирани нейните специфични характеристики: вербална комуникация, която може да е лице-в-лице, но и виртуална, влияние на културното многообразие, влияние на организационната култура.

Вербална комуникация

Особено значение за взаимодействието между екипните членове има вербалната комуникация в екипа и особено езиковите умения на участниците. Въпреки че програма ТГС Румъния – България 2007–2013г. налага английския език като *lingua franca* (*English as a Lingua Franca – ELF*) при изпълнението на проекти, тя не поставя никакви формални ограничения пред употребата на родните езици по време на екипни срещи или проектни събития и прави възможно използването и на трите езика: български, румънски и английски. Може да се направи извод, подкрепен и от емпиричните наблюдения, че в трансграничните екипи съществува триезична ситуация, която повдига поне два изследователски въпроса: колко често се използват трите езика в комуникационните ситуации и как влияе използването на общ чужд език ELF и/или на преводач върху процеса на придобиване на интеркултурна компетентност в трансграничните екипи.

В свое проучване Попова [10] доказва, че езиковата бариера в българо-румънския трансграничен регион, т.е. невладенето на езика на проектния партньор е едно от сериозните “препятствия” пред интеркултурния диалог. Овладяването на чуждия език е ключ за разчитане на културните концепти, както посочват Роджърс и Щейнфат [11] и Лиза Хоеклин [12], а изследването на Мавродиева [13] доказва влиянието на езиковата терминология върху формирането на Европейска идентичност.

За преодоляване на езиковата бариера трансграничните екипи използват английски език и преводач, чиято личност и комуникационен стил също модерират междукултурното взаимодействие, както посочва изследователите интеркултуристи: Котхоф и Спенсър-Оути и Ксинг [14]. Ето защо е важно да се проследи влиянието на ELF като основно комуникационно средство между българи и румънци при тяхното проектно сътрудничество за преодоляване на част от културните разлики между общуващите.

Опирайки се на изследванията на Домби [15] относно използването на ELF в ЕС, обаче може да се направи заключението, че интеркултурното общуване в мултикултурна общност чрез използването на общ език е успешно, само ако е създадена обща организационна култура, изтъкана от споделени структури, ценности и норми, поведенчески модели и практики.

Виртуална комуникация

Необходимо е да се вземат под внимание и особеностите на виртуалната комуникация в екипите, които през по-голяма част от времето работят в географски отдалечени райони. В този случай, както посочва Гросе [16] за ефективната екипна работа е необходимо да се развият умения за използване и управление на специфичните комуникационни канали, така че виртуалната комуникация да допълни комуникацията лице-в-лице и да улесни постигането на взаимно разбирателство и договореност.

Налага се изводът, че моделът за изследване процеса на придобиване на интеркултурна компетентност трябва да взема под внимание фактори като владене на езици (езика на партньора или ELF) и използването на различни комуникационни канали.

Влиянието на културното многообразие

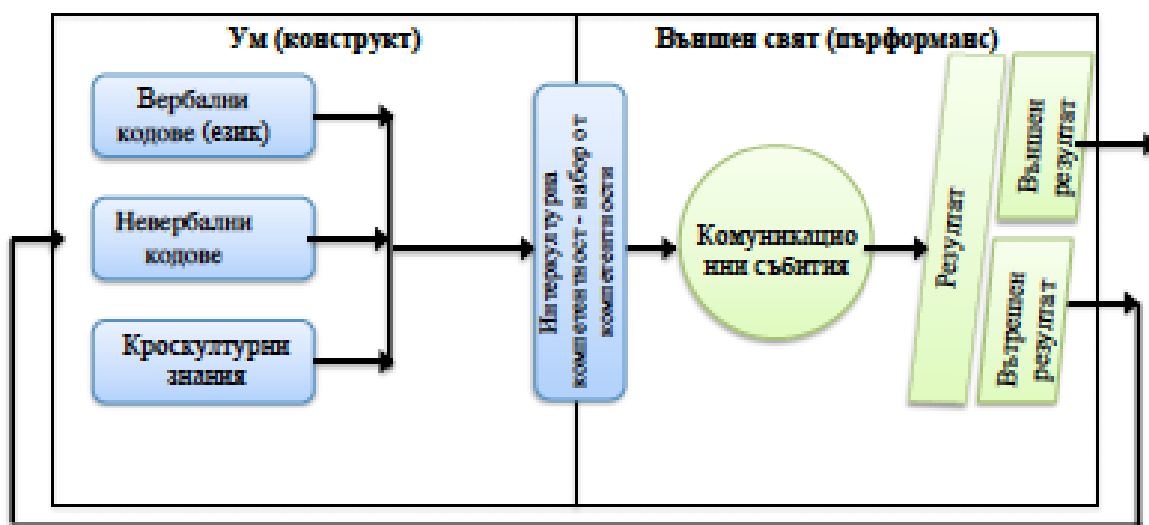
Съществуват редица изследвания върху влиянието на културното многообразие върху вътрешните комуникационни процеси, съпровождащи изпълнението на проектните дейности. Например Хофстеде [17], Халверсън и Тирмизи [18] и Матвеев [19] са единодушни, че участниците в мултикултурни екипи трудно могат да преодолеят културно-обусловения си комуникационен подход, основан на различни ценностни системи и да възприемат проблемната ситуация по сходен начин. За по-пълното разбиране на културните разлики в трансграничните българо-румънски екипи може да се използва и статистическия анализ на цифровите данни за двете национални култури, достъпни на сайта <https://www.geert-hofstede.com/bulgaria.html>, тъй като стойностите на кроснационалните разлики са получени въз основа на една и съща методика. Приложени са и графични изображения, които потвърждават наличието на различия между двете културните групи, независимо от географската им близост. Трябва да се има пред вид обаче, че подобни разработки е добре да се използват ограничено и предпазливо предвид всички критично-аналитични изследвания върху петизмерния модел и съпътстващата го методика. Научната литература признава, че прилагането му при кроскултурен анализ на ценностните системи може да доведе до по-точни, устойчиви и обективни резултати в сравнение с други теоретични модели, но подобни заключения не трябва да се абсолютизират, защото както и Джонс и Хофстеде изтъкват, „.....освен най-вътрешното ядро на културата-ценностите е необходимо да се изследват и другите пластове, за да се получи по-обективна картина...” [20].

Съществуват и български разработки върху приложението и интерпретирането на културните измерители като това на Давидков [21]. Направените съждения доказват, че при анализ на интеркултурната комуникация в българо-румънски екип (и изобщо във всеки мултикултурен такъв) е необходимо да се вземе под внимание факторът „кроскултурни знания”, включващ познаването на културата на съседа през призмата на осъзнатата собствена културна идентичност. Ето защо този елемент е необходимо да залегне в теоретичния изследователски модел.

Избор на изследователски модел на придобиването на интеркултурна компетентност

Изборът на изследователски модел се основава на няколко съображения, описани по-долу:

Изследователският подход към интеркултурната комуникация в екип и съответстващият модел трябва да са процесно-ориентирани, защото комуникацията в трансграничните екипи е процес. Те трябва да вземат под внимание спецификата на екипните взаимоотношения при реализация на проект и да позволяват тази специфика да бъде изследвана холистично, в нейната цялост и от различни гледни точки. В тази връзка диалектическият подход на Мартин и Накаяма [22] е най-приложим към подобно комплексно проучване и анализ. “Интегрираният процесен модел на интеркултурна компетентност”, който го прилага, представя комуникационния процес като алгоритъм, който при определени условия води до придобиване на необходимите компетенции, представени по подобие на компонентния модел на Матвеев [23]. Същевременно той включва и спецификата на интеркултурната комуникация в трансгранични екипи. Както посочва Бебенова [24] графичното представяне на модела следва принципните постановки на „Теория на моделите” и описва кои са основните „стъпки” и „обстоятелства”, през които се преминава за постигане на по-висока степен на компетентност. Подобен подход до голяма степен може да унифицира изследователските проучвания и оценки и да ги направи по-лесно програмираеми. Графичното изображение е показано на Фигура 1.



Фиг. 1 Интегриран процесен модел на интеркултурна компетентност

Както е описано по-долу, моделът се прилага при съставяне на анкетна карта и сценарий за структурирано интервю за проучване на процеса на придобиване на интеркултурна компетентност от членове на българо-румънски екипи, работили в периода от 2007-2013г..

Разработване на проучвателните инструменти

Структура на Анкетната карта за количествено проучване

Въпросите в анкетната карта, показана на Фигура 2 следват “drop-down” менютата на Интегрирания процесен модел, представен на Фигура 1. Използвани са 20 затворени въпроса с многовариантен избор на отговорите, изследващи отделните съставни части на интеркултурната компетентност според четирите групи компоненти: „Междоличностни умения”, „Екипна ефективност”, „Културна несигурност” и „Културна емпатия” (Фиг. 1).

Познанията върху езика, представени в блока „Вербални кодове” от модула „Ум (конструкт)” се изследват според стандартизираните нива на лингвистични умения от Европейската езикова рамка. За оценка на знанията, описани в блоковете „Невербални кодове” и „Крос-културни знания” не са открити подобни стандартни и унифицирани оценителни скали. Ето защо невербалната комуникация не се проучва, а крос-културните знания се изследват чрез въпроси за самооценка на придобитите познания.

Анкетата съдържа въпроси, проучващи проявлението на познанията върху културата на съседната държава при изследване на компонентите „Междоличностни умения” и „Културна емпатия”, част от Блока „Интеркултурна компетентност–набор от компетентности”, представен на границата между двата модула „Ум (конструкт)” и „Външен свят (пърформанс)”.

Изпълнението на проектния цикъл в рамките на програма ТГС Румъния-България предполага общуването между членовете на екипа да се извършва най-вече в рамките на екипните срещи и допълнителните комуникационни събития, което предполага и засилено внимание към изследването на езиковата комуникационна среда чрез въвеждането на 5 въпроса за оценка на важност с общо 39 променливи. Така се проучва общият език на общуване, нивото на езикови компетентности по български език за румънските участници, румънски - за българските, общ работен език английски и използване на преводни услуги.

Анкетната карта предвижда подробни въпроси за изследване на блоковете „Интеркултурна компетентност – набор от компетентности” и „Комуникационни събития” от модула „Външен свят (пърформанс)”:

В блока „Интеркултурна компетентност” наборът от компетентности включва: екипна ефективност, междуличностни умения, (управление на) културна несигурност и културна емпатия. Всеки от изброените компоненти е съставен от определен набор от характеристики/променливи, които се изследват чрез анкетни въпроси.

Компонент „Екипна ефективност”

Екипите в рамките на програма ТГС се създават за изпълнение на определени проектни задачи, работят заедно като реални екипи, в споделена работна среда за много кратък период, след което стават виртуални и се разпадат след завършването на договора.

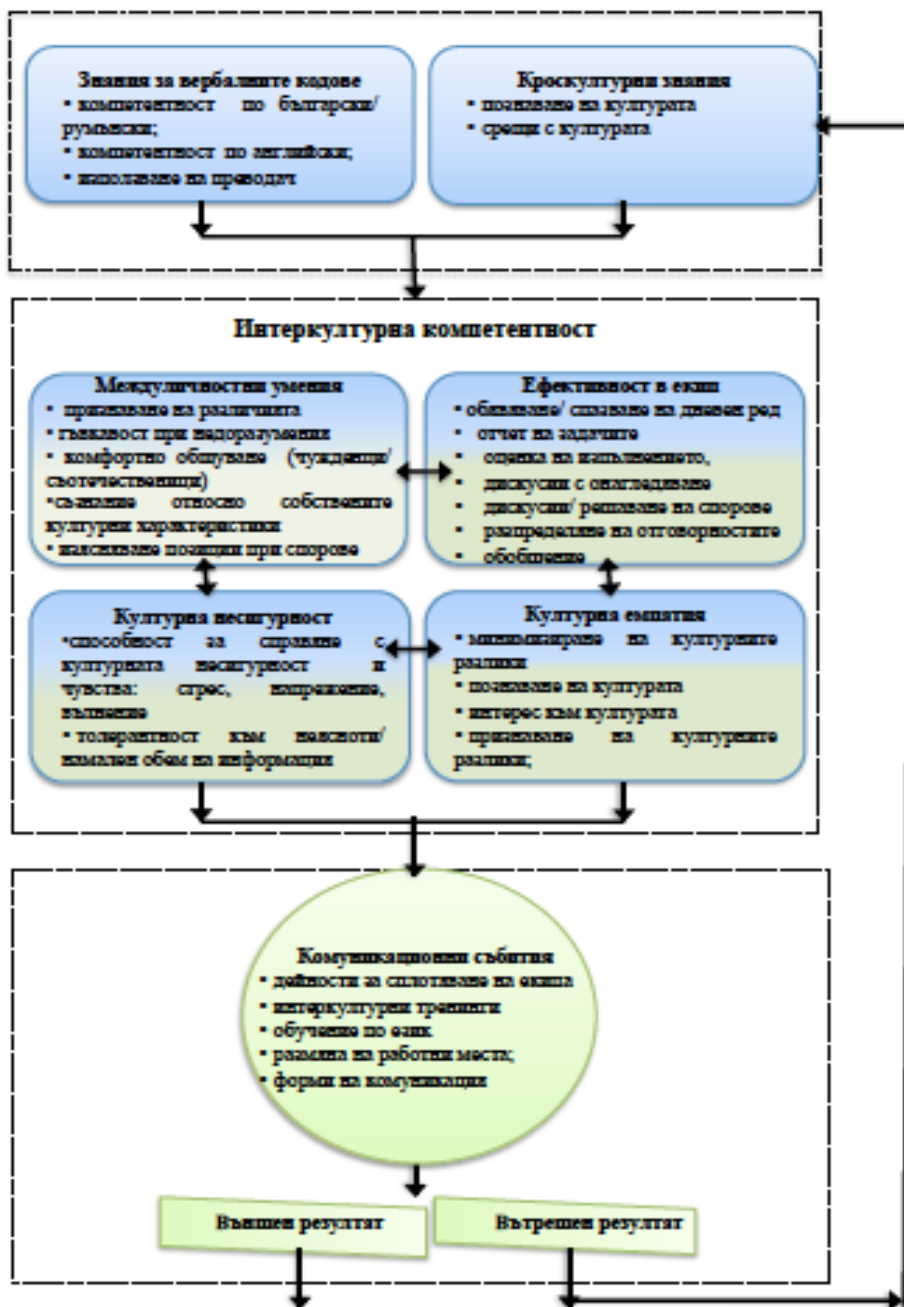
Специфичните им статус и функциониране налагат те да бъдат много ефективни в условията на ограничените ресурси за съвместни дейности, за да постигнат проектните цели. Тези изводи посочват, че екипната ефективност е в основата на функционирането на тази структура, което налага да се проучи организирането и провеждането на екипните срещи в споделена работна среда за изграждане на доверие и ефективно протичане на дискурса. Петте въпроса са:

- предварително обявяване и спазване на дневния ред;
- отчита се и се оценява изпълнението на задачите;
- при дискусиите се използва онагледяване за преодоляване на езиковите различия;
- предвидено е достатъчно време за дискутиране и разрешаване на спорни въпроси;
- срещата завършва с обобщение и разписани предстоящи задачи със съответни отговорници и срокове.

Компонент „Междоличностни умения”

От гледна точка на междуличностните умения членовете на мултикултурния екип трябва да могат да признават различията в комуникацията и стилове на взаимодействие на хората от различни култури, да бъдат гъвкави в работата си с комуникационни недоразумения, и да се чувстват комфортно, когато общуват с чужденци. За ефективно междуличностно общуване в мултикултурния екип участниците трябва да осъзнават собствената си културна идентичност, която влияе върху процесите на вземане на решения. Същевременно те трябва да придобият основни знания и информация за страната, културата и езика на другите членове на екипа. Въпросите са структурирани около характеристиките:

- Отчитане различията в стиловете на комуникация и взаимодействие;
- Гъвкавост при справяне с комуникационните недоразумения;
- Комфорт при общуване с чужденци или съотечественици;
- Съзнание относно собствените културни характеристики;



Фиг. 2 Структура на анкетната карта

Компонент „Културна несигурност“

Компонентът културна несигурност отразява най-вече способността на член на екипа да управлява чувството на несигурност в междуклтурен дискурс, като показва търпение и толерантност по отношение на възникналата несигурност, породена от културните различия. Той трябва да може да бъде толерантен и да показва гъвкаво отношение към колегите си в процеса на работа. Мултикултурните екипи с високо ниво на несигурност са склонни да показват повече тревожност относно общуването с хора от различни култури. Членовете на екипа, с ниско ниво на културно несигурност са по-отворени за културните различия и по-склонни да приемат промени и рискове

Въпросите са структурирани около характеристиките:

- Способност за справяне с чувството на несигурност в друга култура;

- Толерантност към неясноти и несигурност поради различия;
- Отвореност към културните различия и поемане на рискове.

Компонент „Културна емпатия”

И накрая, според измерителя културната емпатия, членовете на мултикултурния екип трябва да развият способност да гледат на света от гледната точка на другата култура, да разбират културните разлики в стиловете на работа и комуникация. Умението да се покаже съпричастност към другата култура е може би най-важното психологическо предразположение за ефективна комуникация. Така са формулирани 11 въпроса с 30 подвъпроса (променливи), като 6 от тях са за оценка на важност, а 5 са многовариантни около характеристиките:

- Способност за разбиране на света от други културни гледни точки;
- Интерес към други култури и техните модели на комуникация;
- Признаване на различните стилове на работа;
- Възприемане на позицията, че нещата в другите култури се правят различно, а не „лошо” .

За проучване на Блока „Комуникационни събития” е поставен един въпрос с шест вариативни отговора върху реализираните комуникационни събития, съобразени с изискванията на програма ТГС (дейности за сплотяване на екипа, вътрешноекипни тренинги за преодоляване на културните различия, обучение по език, размяна на работни места) и тяхното влияние върху развитието на кроскултурните ценности: (отчитане на културните различия, комбиниране на румънски и български методи на работа).

Демографски характеристики

Включени са и 4 въпроса, изследващи демографските характеристики на респондентите. Така анкетната карта съдържа общо 20 въпроса със 79 подвъпроса (променливи), разпределени на случаен принцип в анкетата, така че да се гарантира безпристрастност.

Провеждане на проучването

Анкетата е конструирана от изследователя първо на български език, преведена от български на румънски език от преводач, чийто майчин език е български и крос-проверена и редактирана от втори преводач, чийто майчин език е румънски. Използването на майчин език увеличава надеждността на изследването поради факта, че събирането на информация става чрез задаване на еднотипни въпроси и се избягват възможни неясноти или двусмислие при текст на чужд език. Чрез Google Drive пък стана възможно проучването да се реализира на ниска цена и същевременно с висока степен на проникване и висока достъпност. Анкетното проучване е разпратено до 140 мейл адреса на български и румънски участници в проектни екипи, като попълнени и върнати са 37 румънски и 46 български карти. Периодът на събиране на данните е 06.01.2016 – 30.04.2016 г.

Процедура за анализ на събраните данни – Всеки въпрос (подвъпрос) е кодиран като определена променлива в статистическия смисъл на това понятие, което генерира 79 променливи с различни имена. Отговорите в анкетната карта са кодирани с цифра от 1 до n според броя на възможните опции, така че получените отговори на качествените променливи да могат също да се кодират и да се подготвят за обработка. Статистическият анализ на резултатите е направен с помощта на специализирания софтуерен пакет SPSS.

Сценарий за провеждане на структурирано дълбочинно интервю

Към анкетното проучване е проведено и структурирано дълбочинно интервю с 18 респонденти, които участват и в анкетното проучване. Тъй като това е техника за качествени проучвания, изследователската работа я използва за анализ на блок „Резултат (вътрешен и външен)” от описания Интегриран процесен модел на интеркултурна компетентност, като използва “drop-down” менюта на Фигура 1.

Структура на интервюто

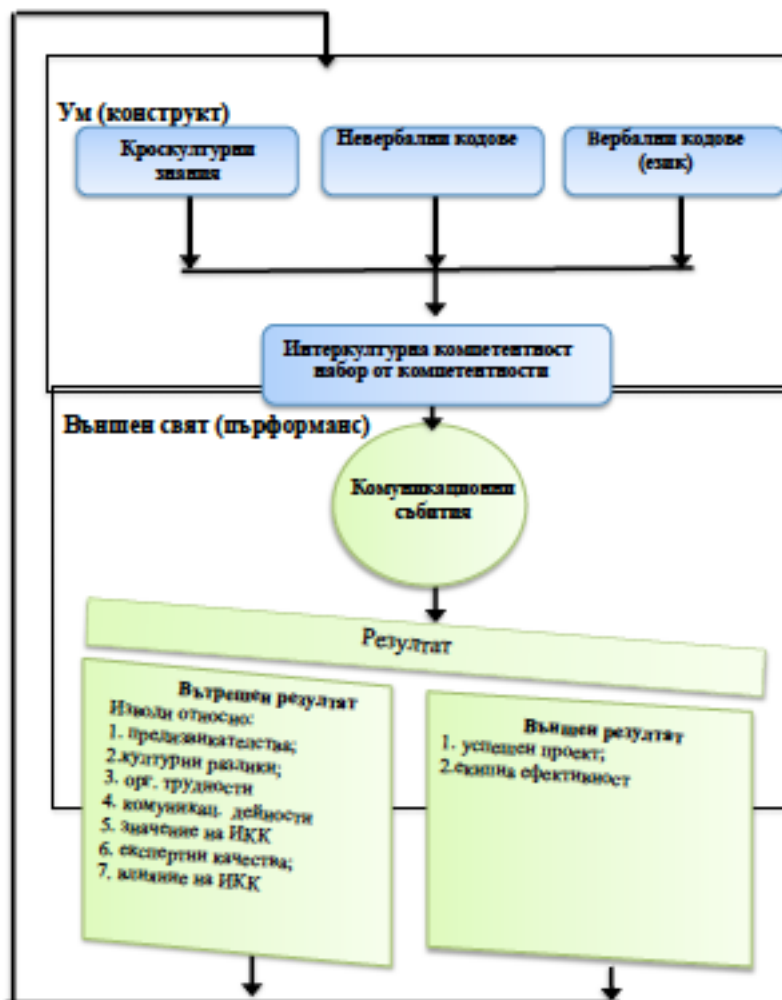
Използвано е структурирано интервю, чиято структура е представена на Фигура 3, предвиждаща седем въпроса за извличане на нарративна информация и един въпрос за числова оценка на значимостта на компонентите, описващи процеса на придобиване на интеркултурна комуникация. Целта е да се анализират възприятията на тези експерти относно влиянието на изследваните фактори.

Чрез зададените въпроси се изследва как участниците в трансграничните екипи са осмислили своя опит, дали и как комуникацията в мултикултурна обстановка е въздействала за повишаване на тяхната интеркултурна компетентност, т.е. изследва се дали интеркултурната рефлексия води до натрупване в базата данни, което е показано чрез стрелката в обратна посока между двата модула „Външен свят (пърформанс)” и „Ум (конструкт)”. Разговорите с интервюираните лица са проведени първо лично, след което записките от структурираните диалози са изпратени по електронна поща до участниците за верификация.

Обработката на дълбочинните интервюта е съобразена с методологията на структурния контент анализ, при което са обособени езикови маркери, регистриращи отделните компоненти на ИКК и тяхната значимост за участниците в трансграничните екипи. Тази процедура на маркиране направи възможно текстовете на интервютата да се намалят до значително по-малък брой ключови фрази.

Изводи

Демографски характеристики



1. Проучените трансгранични екипи са съставени предимно от жени, във възрастова категория над 41г. като този превес се запазва и в двете национални групи.
2. По отношение на образователното ниво, може да се твърди, че участниците са високо образовани, с преобладаващ процент магистърска степен 55%, на второ място са тези, които имат академична степен 20%, а бакалаври са 13%.
3. Най-висок процент от анкетиранияте членове на трансгранични екипи работят в неправителствения сектор – 34%, следвани от преподаватели в университети - 26% и 19% в публичната администрация.
4. Анкетиранияте имат основен опит в изпълнение на проектни дейности в програмния период 2007-2013 г., като над 50% от тях са участвали в повече от 1 проект и са имали контакти със съседите между 1 и 3 пъти на месец в рамките на проектния цикъл. Същевременно и в двете групи е значителен делът на участниците в над 5 екипа (около 20%), което неминуемо създава предпоставки за по-добро ниво на интеркултурна

Фиг. 3 Структура на дълбочинното интервю

компетентност.

Различията между демографските характеристики в двете изследвани групи не са статистически значими.

Вербални кодове

1. Установен е висок процент (над 65%) на невладеене на езика на съседите, което обективно води до неизползване на родните езици при комуникация.
2. Лингвистичните компетентности по английски език, който е и работният език на програмата, са на значително високо ниво и за двете национални групи. 82% от българите имат ниво над A1, а 28.3 % - C1/C2. За румънците това съотношение е малко по-ниско: 75% са с ниво над A1, а 18.9% – C1/C2.
3. Установена е корелационна зависимост между нивото на владеене на английски език и неговото използване при различните форми на комуникация при работни срещи, валидна и при двете националности.
4. Английският език се използва при персонални разговори и при електронна комуникация, но при формалните дискусии трансграничните екипи прибегват до преводни услуги, което може да бъде обяснено с необходимостта от осигуряване на информационна симетрия и участие на всички присъстващи.
5. И за двете групи анкетирани не са установени зависимости между неформалното общуване извън проекта, нивото на компетентност по английски език, използването му и използването на преводачески услуги. Така слабите езиковите умения по родните езици на участниците затрудняват личностното взаимодействие между тях. Езиковата бариера се потвърждава като едно от сериозните “препятствия” пред интеркултурния диалог.
6. Направените изводи подкрепят *Втора хипотеза*: придобиването на интеркултурна компетентност се основава на използване на трети език (английски) и на преводач и се ограничава от езиковата компетентност съответно по български и румънски езици.

Крос-културни знания

1. Членовете на екипите демонстрират разбиране на крос-културните разлики на ниво организация в специфична социална област, а именно различия в националните организационни практики. Може да се направи извод, че в мултикултурните трансгранични екипи разликите са най-вече в практиките и по-малко в изградените ценностни системи на ниво национална култура. Заключение за тази “обратна пропорционалност” съвпада с наблюденията на Хофстеде върху организационната култура.

2. Екипните членове не само са осъзнали културните различия, но техните крос-културни знания са претърпели динамична промяна, която е довела до адаптиране на организационния тип поведение за “постигане на синхрон с партньорите“.
3. По отношение същността на крос-културните знания, диалектиката в екипите върви в посока намиране на “сходства”, а не на “различия”. “Търсенето на общ език” е мотивирало преодоляването на личностни комуникационни затруднения, предизвикани от културните различия на ниво организация.
4. След първоначалния етап и въз основа на обогатените знания, участниците демонстрират и подобрена интеркултурна компетентност, което доказва връзката между блоковете „Крос-културни знания” и „Интеркултурна компетентност като набор от компетентности”.
5. Установено е, че надграждането на крос-културните знания се постига благодарение на различните комуникационни събития, водещи до засилена интеркултурна рефлексия.

Интеркултурна компетентност като набор от компетентности

1. Корелационният анализ на променливите от компонент „Междупличностните умения” (умения за междуплично общуване) налага извода за положителната зависимост между уменията за отчитане на различията в стиловете на работа и изясняване на позициите при дискусии и спорове. Това се потвърждава и от мненията на интервюираните, които разбират ИКК като „способност за пълноценно общуване и взаимно разбиране” .
2. Установена е силна корелационна зависимост между уменията за намаляване на стреса и напрежението при работа и засилване на положителните емоции, част от компонента „Културна несигурност” (умения за управление на културната несигурност). Отговорите на участниците в трансграничните екипи показват, че стресът и напрежението при срещата с „чужденци” могат да бъдат овладени чрез насърчаване на положителните емоции, което ще засили възможността за ефективна интеркултурна комуникация.
3. И при двете изследвани групи се установява силна положителна корелационна зависимост между променливите: познавам българската/ румънската култура и съзнавам комуникационните разлики. Този извод показва, че в компонента „Културна емпатия” свързаните умения са: способността за опознаване на чуждата култура и осъзнаването на различията в стила на комуникация.
4. Корелационният анализ на променливите от компонента „Ефективност в екип” показва силна положителна зависимост между доброто планиране и провеждане на работните срещи. Изводът се потвърждава и от контент анализа на дълбочинните интервюта. Екипните членове очертават уменията за провеждане на ефективни работни срещи за изграждане на съвместна екипна култура като „интеркултурно”, което отвежда към компонента „Ефективност в екип”.
5. Направените по-горе изводи потвърждават *Трета хипотеза*, която твърди че между отделните умения в компонентите, съставляващи интеркултурната компетентност при трансграничните екипи съществуват водещи умения, които корелират.
6. Изразените мнения на участниците в дълбочинните интервюта, както и оценките, които те дават на значимостта на отделните компоненти на ИКК напълно подкрепят *Първа изследователска хипотеза*, а именно: в процеса на придобиване на интеркултурна компетентност при работа в проектни трансгранични екипи най-съществено влияние имат компонентите „Ефективност на работа в екип”, „Езикови компетентности” и „Комуникационни събития”.

Заключение

Изследването демонстрира приложимостта на „Интегрирания процесен модел на интеркултурна компетентност” за разработване на подходящ инструментариум за провеждане на количествени и качествени проучвания върху влиянието на комуникацията върху интеркултурната компетентност на членовете в трансграничен екип. То доказва, че персоналните комуникационни взаимоотношения могат да бъдат представени като

алгоритмичен процес и графично описани според принципните постановки на „Теория на моделите“. Подобен подход до голяма степен може да унифицира изследователските проучвания и оценки и да ги направи по-лесно програмируеми.

Интегрираният процесен модел на интеркултурна компетентност може да се прилага за анализ на протичането на процеса на интеркултурна комуникация във всеки мултикултурен екип, независимо от представените култури. Той например е апробиран за изследване на интеркултурната компетентност на две групи преподаватели, работещи с международни студенти от Русенски университет, България и Технологичния университет Хубей, Китай. Резултатите от изследването са публикувани в статията „Intercultural Competence Acquisition of International Students Educators in Two Universities in Bulgaria and China” от Бебенова-Николова [25].

Цитати и бележки:

[1] Freedman, S. & Katz, L. (2011). Critical Success Factors for International Projects, *Published in Proceedings of the 6th IEEE International... 2011*, DOI:10.1109/idaacs.2011.6072898, <https://www.semanticscholar.org/paper/Critical-success-factors-for-international-projects-Khan-Spang/336a5b731babb18acdfb6347958c049015845479>, www.managingprojectsacrossborders.com, Retrieved on 10.06.2017.

[2] Mihaylova, L. (2011). Systematisation of Corporate Planning, *Review of International Comparative Management*, 12(1): 165.

[3] Halverson, C. & Tirmizi, S. (2008). *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*. Library of Congress.

[4] Matveev, A. (2012). The Perception of Intercultural Communication Competence by American and Russian Managers with Experience on Multicultural Teams, *Dissertation*, https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=ohiou1014904559&disposition=inline, Retrieved on 12.06.2017.

[5] Samovar, L., Porter, R., McDaniel, E. R. & Carolyn, S. R. (2012). *Communication between Cultures*, Wadsworth, USA, <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id...assetKey...>, Retrieved on 12.04.2017.

[6] Deardorff, D. K. (Ed). (2009). *The SAGE handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks, CA: Sage.

[7] Mattsson, M. & Pirskanen, S. (1998). *GECOS- Report on Cross-Cultural Virtual Teams*, Gecos Report on Virtual Cross-Cultural Teams 11.11.98 Marianne Mattsson, Saara Pirskanen, Helsinki University of Technology TAI Research Centre Laboratory of Work Psychology and Leadership, <http://www.soberit.hut.fi/gecos/deliverables/Cross-Cultural-Teams.pdf>, Retrieved on 10.02.2017.

[8] Halverson, C. & Tirmizi, S. (2008). *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*. Library of Congress.

[9] Barna, LaRay M. (1998). *Stumbling Blocks in Intercultural Communication*. *Intercultural Communication: Selected Readings*.

[10] Popova, J. (2010). Interdisciplinary Methods for Exploration of Intercultural Communication and Subjective Culture. *Methodology of interdisciplinary studies in the area of social sciences*, Ruse: Ruse University Press.

[11] Rogers, E. & Steinfatt, T. (2015). *Intercultural Communication*. USA: Waveland Press.

[12] Hoecklin, L. (1995). *Managing cultural differences: strategies for competitive advantage*. Wokingham: Addison-Wesley, <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofInternationalMarketing/documents/4454680.pdf>, Retrieved on 2.06.2017.

[13] Mavrodieva, I. (2014). The concept of the Bulgarian ‘European Identity’ across The Bulgarian Language and Political Rhetoric in Bulgaria, *US-China Foreign Language*, Vol. 12, No. 1, 1-16.

- [14] Kotthoff, H. Helen Spencer-Oatey. (2009). Handbook of Intercultural Communication, Mouton de Gruyter –Berlin-New York, Vol. 7.
- [15] Dombi, J. (2011). English as a Lingua Franca in Intercultural Communication, *Bulletin of the Transilvania University of Brasov Series IV: Philology and Cultural Studies*, Vol. 4 (53).
- [16] Grosse, U. (2002). Managing Communication within Virtual Intercultural Teams, *Business Communication Quarterly*, 65: 22-38.
- [17] Хофстеде, Х. (2001). *Култури и организации: Софтуер на ума*. София: Класика и стил. 2.
Hofstede, H. (2001). *Kulturi i organizatsii: Softuer na uma*. Sofia: Klasika i stil.
- [18] Halverson, C. & Tirmizi, S. (2008). *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*. Library of Congress.
- [19] Matveev, A. (2012). The Perception of Intercultural Communication Competence by American and Russian Managers with Experience on Multicultural Teams, *Dissertation*, https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=ohiou1014904559&disposition=inline, Retrieved on 12.06.2017.
- [20] Jones, M. L. (2007). *Hofstede. Culturally questionable?* Oxford Business & Economics Conference Oxford, UK. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.186.2416&rep=rep1&type=pdf>, Retrieved on 10.06.2017.
- [21] Давидков, Ц. (2015). Изследване върху културата в България през периода 1995–2014: ориентири за организационно развитие. *Лидерство и организационно развитие*, София, 643–651. [Davidkov, Ts. (2015). Izsledvane varhu kulturata v Bulgaria prez perioda 1995–2014: Orientiri za organizatsionno razvitie. *Liderstvo i organizatsionno razvitie*, Sofia, 643–651.]
- [22] Martin, J. N. & Nakayama, T. K. (2010). *Intercultural Communication in Contexts*. McGraw-Hill, 71-73, <http://www.rasaneh.org/Images/News/AttachFile/15-8-1390/FILE634561743619907963.pdf>, Retrieved on 10.06.2017.
- [23] Matveev, A. (2012). The Perception of Intercultural Communication Competence by American and Russian Managers with Experience on Multicultural Teams, *Dissertation*, https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=ohiou1014904559&disposition=inline, Retrieved on 12.06.2017.
- [24] Bebenova-Nikolova, D. (2016). Integrated Process Model on Intercultural Competence, *Journal of Danubian Studies and Research*, 2284-5224.
- [25] Bebenova-Nikolova, D. (2017). Intercultural Competence Acquisition of International Students Educators in Two Universities in Bulgaria and China, *Journal of Danubian Studies and Research*, Vol 7, No 2, <http://journals.univ-danubius.ro/index.php/research/article/view/4579>, Retrieved on 12.06.2017.

Библиография:

- Давидков, Ц. (2015). Изследване върху културата в България през периода 1995–2014: ориентири за организационно развитие. *Лидерство и организационно развитие*, София, 643–651. [Davidkov, Ts. (2015). Izsledvane varhu kulturata v Bulgaria prez perioda 1995–2014: orientiri za organizatsionno razvitie. *Liderstvo i organizatsionno razvitie*, Sofia, 643–651.]
- Хофстеде, Х. (2001). *Култури и организации: Софтуер на ума*. София: Класика и стил. 2.
[Hofstede, H. (2001). *Kulturi i organizatsii: Softuer na uma*. Sofia: Klasika i stil.]
- Bebenova-Nikolova, D. (2016). Integrated Process Model on Intercultural Competence, *Journal of Danubian Studies and Research*, 2284-5224.
- Bebenova-Nikolova, D. (2017). Intercultural Competence Acquisition of International Students Educators in Two Universities in Bulgaria and China, *Journal of Danubian Studies and Research*, Vol 7, No 2, <http://journals.univ-danubius.ro/index.php/research/article/view/4579>, Retrieved on 10.06.2017.

- Deardorff, D. K. (Ed). (2009). *The SAGE handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jones, M. L. (2007). Hofstede. Culturally questionable? Oxford Business & Economics Conference Oxford, UK. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.186.2416&rep=rep1&type=pdf>, Retrieved on 10.06.2017.
- Halverson, C. & S. Tirmizi, S. (2008). *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*. Library of Congress.
- Hoecklin, L. (1995). *Managing cultural differences: strategies for competitive advantage*. Wokingham: Addison-Wesley, <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofInternationalMarketing/documents/4454680.pdf>, Retrieved on 2.06.2017.
- Matveev, A. (2012). The Perception of Intercultral Communication Competence by American and Russian Managers with Expearence on Multicultural Teams, *Dissertation*, https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=ohiou1014904559&disposition=inline,___ Retrieved on 12.06.2017.
- Mattsson, M. & Pirskanen, S. (1998). *GECOS- Report on Cross-Cultural Virtual Teams*, Gecos Report on Virtual Cross-Cultural Teams 11.11.98 Marianne Mattsson, Saara Pirskanen, Helsinki University of Technology TAI Research Centre Laboratory of Work Psychology and Leadership, <http://www.soberit.hut.fi/gecos/deliverables/Cross-Cultural-Teams.pdf>, Retrieved on 10.02.2017.
- Martin, J. N. & Nakayama, T. K. (2010). *Intercultural Communication in Contexts*. McGraw-Hill, 71-73, <http://www.rasaneh.org/Images/News/AtachFile/15-8-1390/FILE634561743619907963.pdf>, Retrieved on 10.06.2017.
- Mavrodieva, I. (2014). The concept of the Bulgarian ‘European Identity’ across The Bulgarian Language and Political Rhetoric in Bulgaria, *US-China Foreign Language*, Vol. 12, No. 1, 1-16.
- Mihaylova, L. (2011). Systematisation of Corporate Planning, *Review of International Comparative Management*, 12(1): 165.
- Mihaylova, L. (2011). Systematisation of Corporate Planning, *Review of International Comparative Management*, 12(1): 165.
- Popova, J. (2010). Interdisciplinary Methods for Exploration of Intercultural Communication and Subjective Culture. *Methodology of interdisciplinary studies in the area of social sciences*, Ruse: Ruse University Press.
- Samovar, L., Porter, R., McDaniel, E. R. & Carolyn, S. R. (2012). *Communication between Cultures*, Wadsworth, USA, <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id...assetKey...>, Retrieved on 12.04.2017.

Manuscript was submitted: 10.04.2019.

Peer Reviews: since 25.04.2019 till 05.05.2019.

Accepted: 20.06.2019

**Сп. „Реторика и комуникации“, бр. 41, октомври 2019.
Rhetoric and Communications Journal, Issue 41, October 2019**