

## Expatriates' Adjustment Challenges: Role of Host-country Nationals

Silvia Dimitrova - Ch. Assist. Prof. Dr.  
University of Economics - Varna, Varna, Bulgaria  
silvia\_dimitrova@ue-varna.bg

### Abstract

*The internationalization of the economy, culture and societies leads to an increasing number of international assignments. In this process, host country nationals are important for successful adjustment and prevention of expatriates' failures. The paper presents the prevalent understandings of adjustment and adaptation of expatriates, as consisted of general, social and work adjustment. Significance and influence of HCNs' specific cultural determinants such as attitude towards age, women, country of origin, foreignism in the society of the foreign countries are discussed. The role of the relevant HCNs in the process of adjustment is defined by the social and informational support it provides to the expatriates. At the end, guidelines for coping with the adaptation challenges are proposed.*

*Keywords: international business, expatriates, adjustment, host country nationals support, cultural distance, cultural characteristics, adjustment dimensions*

*JEL Code: Z00, F00*

### Introduction

Глобализацията и конкуренцията за разширено присъствие води до наемането на все по-голям брой експатриати за управление на дейностите в чужбина. Експатриатите традиционно се определят (Reiche et al., 2017) като квалифицирани служители, назначени в чужбина за период с продължителност от минимум между 12 месеца и 36 месеца и до максимум 60 месеца, които след това се връщат в родината (Gohe et al., 2016) или приемат ново назначение на друго място. Като експатриати днес се възприемат и служители, които се командироваат за срок от 2 седмици до 1 година през определен интервал дори и в близки в географско отношение страни (Reiche et al., 2017). Това обикновено са висши и средни мениджъри, професионалисти от висша и средна класа от развитите страни, за които експатрирането (приемането на международно назначение) се разглежда като инструмент за кариерно развитие, развитие на межкултурни умения и глобален начин на мислене (Gohe, 2016).

Днес реалностите в бизнеса и компаниите пораждаат необходимостта от нови видове експатриати, които се определят като служители, изпратени в чужбина за разработването на проект или конкретна задача за по-кратък срок от време (Reiche et al., 2017). Освен тези алтернативни форми на експатриати в новите условия се забелязва и нарастваща група професионалисти, които сами поемат управлението на кариерата си и се дефинират като само-инициирани служители в командировка. Разликата при тях е, че те не се изпращат от компания, а сами си търсят назначение в чужбина (Gohe et al., 2016).

В научната литература съществува значителен обем изследвания, които се фокусират върху факторите за успех на служителите. Като основни фактори, предвещаващи успеха на назначението се изтъкват качества и индивидуални характеристики като откритост, общителност, способност за установяване на междуличностни отношения, желание и готовност за комуникация (Hutchins et al., 2016), езикови умения, технически умения, наличието на семейство, подкрепа от организацията (Окрага, 2016). Предполага се, че има три измерения на индивидуалните характеристики, които трябва да бъдат положително свързани с межкултурното приспособяване: (1) само-ориентация, (2) ориентация към възприемане и (3) ориентация към другите (Hutchins et al., 2016). Освен индивидуалните фактори, от значение също са факторите от средата и културните различия между двете

страни.

От гледна точка на успеха на международното назначение и съответно неговия провал, процесът на адаптация и приспособяване е важен стадий в международните назначения.

За приспособяването на експатриатите и за подобряване на тяхната ефективност от съществено значение е отношението и подкрепата към тях от гражданите на съответните страни. Като носител на културата на приемащата страна местното население се явява едновременно улесняващо и възпрепятстващо адаптацията на експатриатите.

**Целта на статията** е да изясни ролята на местното население в процеса на приспособяване на експатриати като отношение, което се формира от общи културни детерминанти спрямо пол, възраст, както и от специфични като произход на експатриата, мрежи от взаимоотношения, но най-вече от оказваната подкрепа на място в самата страна. В следващите параграфи ще се фокусираме върху отношението и подкрепата на местните жители, формиращи тяхната значимост.

### **1. Културно приспособяване и адаптация**

Приспособяването е една от най-изследваните теми за експатриатите. При самото международно назначение командированите служители и само-инициираните експатриати физически сменят средата си и се установяват в общия случай на ново място, което е непознато за тях.

При това преместване те могат да изпитат значителна несигурност и да са под влиянието на стресови фактори в резултат на различията в езика, културните норми и очакваното поведение (Bayraktar, 2019), защото са изправени пред ежедневното предизвикателство да се приспособят към нова различна културна среда (Felix et al, 2019). Приспособяването зависи от културната дистанция. Културната дистанция се определя като степента, до която основните културни аспекти на една страна, вкл. ценности, вярвания, ритуали, обичаи и политическа, правна и икономическа система, се различават от останалите страни. Най-голямо предизвикателство ще са задграничните назначения с голяма разлика между степента на развитие, културата и средата на двете страни, както и географското разстояние. Поради тази причина някои страни се определят като трудни назначения. Ето защо е необходим период на адаптиране в новата среда заедно с условията на работа, живот, културата и хората като цяло.

По своята същност процесът на приспособяване обхваща опитите да се намали несигурността и стреса и да се направи средата по-предсказуема (Bayraktar, 2019). Приспособяването на експатриатите може да се определи като степента на съответствие и вписване в новата среда, както за работа, така и извън нея. Приспособяването още се дефинира и като възприеманата степен на комфорт и познатост с чуждата култура. Мнозинството от авторите обръщат внимание на чувството за комфорт, липсата на стрес и познатостта на средата (Bayraktar, 2019).

С други думи, приспособяването на експатриатите на новото място в основата си е адаптация към нова култура, нов начин на живот и ежедневие. Културата има силно разпространено влияние върху поведението на индивидите. Възприятията, нагласите, мотивацията, ценностите, опита и личността на човека до голяма степен са оформени от културата. Значението на културата се крие във факта, че тя предоставя набор от знания и техники, които ни позволяват да действваме, както физически, така и социално, в света и ни предоставя възгледи за света, които ни позволяват да осмислим себе си и хората около нас. По правило не мислим съзнателно за нашата култура, освен ако не я възприемаме като застрашена от някаква външна сила или не сме поставени в ситуация, в която сме в културно малцинство. С други думи, нашите култури работят до голяма степен на несъзнателно ниво.

Културата обикновено се попива с години, а от експатриатите се очаква за дни и седмици да са в състояние да работят в новото обкръжение. Приспособяването и адаптирането отнемат време, освен ако служителят вече не е запознат с тази страна и нейната култура. Следователно, способността за адаптиране към новите култури е един от най-важните елементи на успешното международно назначение.

Понятие, което се свързва с приспособяването е адаптацията. Културната адаптивност се отнася до способността на мениджъра да разбира другите култури и да действа по начин, който му помага да постига целите и да изгражда силни и позитивни отношения с местните граждани (Reiche et al., 2017). По този начин, културно приспособените експатриати представят по-интегриран подход към новата култура – включват ново поведение, роли и норми към основата, осигурена от тяхната родна култура (Hutchins et al., 2016).

Някои автори (Felix et al, 2019) отъждествяват културната адаптация с културната приспособимост и я разглеждат като отнасяща се до степента на лекота или трудност, която експатриатите притежават във връзка с различни въпроси, свързани с живота и работата в чужбина. Това включва намаляване на несигурността чрез осигуряване на по-голям комфорт и живот в хармония в нова култура, което отново ни отвежда до приспособяването. Следователно, в основата на приспособяването стои адаптивността като способност за разбиране и действие в резултат на новото и в съответствие с него. Колкото по-висока е способността за разбиране, толкова по-бързо ще е адаптирането. Адаптирането отива отвъд идентифицирането на културните ценности, за да обхване разбирането на логиката на една култура и заедно с това да може да поставя специфични културни ценности в рамките на тази логика (Hutchins et al., 2016). Поради тази причина, относно факторите, които насърчават адаптирането на експатриатите се предполага, че културните различия между домашната и приемащата култура са негативно свързани с адаптирането на експатриатите (Felix et al, 2019).

Концепцията за межкултурно приспособяване описва до каква степен индивидите са добре интегрирани в ежедневието и работата на мястото на назначението като способността им да се вписват или да преодоляват интерактивни аспекти на културата на домакина (Salamin et al., 2015). Това често се измерва чрез количеството трудности, изпитвани при ежедневието ситуации като се добави и времето, необходимо на експатриата да стане опитен в работата. Колкото по-кратък е този период, преди човек да бъде напълно опитен в работата, толкова по-ефективен е преходът към новата позиция (Selmer et al., 2016). Продължителността на времето, необходимо за ефективна адаптация, се различава от едно лице за друго и от една международна задача на друга, често в зависимост от степента на културна дистанция, включена в новото назначение, както и местните условия и възприемчивостта на работната сила (Vance et al., 2006). Концепцията за межкултурно приспособяване се разбира от гледна точка на обучение чрез общуване, където адаптирането към чужда култура може да се разглежда като процес на осмисляне, в който емигрантите правят своя свят по-предвидим (Selmer et al., 2016). Можем да обобщим, че културното приспособяване е степента, до която индивида живее психологически комфортно извън неговата родна страна.

От горепосоченото следва, че тази степен, в която индивидът се чувства психологически комфортно в чуждата страна може да се разглежда в следните измерения: адаптация на работа, общо приспособяване и социално приспособяване (във взаимодействията) (Okpara, 2016).

Общото измерение включва психологическа удовлетвореност към всичко заобикалящо, включително кухня, пазаруване и жилище, изобщо всичко, свързано с цялостното приспособяване към живота в чужда земя и свикването с нейната култура. Важен момент, когато отчитаме общото приспособяване, е да не се изключват фактори като климат,

престъпност, здравни грижи, замърсяване или други, оказващи значителен негативен ефект върху начина на живот или благосъстоянието на експатриатите и техните семейства в сравнение с родната страна.

Приспособяването към работата включва адаптиране към новите работни задачи, роли и обкръжение. С други думи, то е разбирано като отговаряне на очакванията за работа, стандартите за изпълнение и относителните ценности на съответните страни и адаптиране на работното място.

Социалното приспособяване е адаптиране към взаимодействията, тоест психологически комфорт, свързан с общуването и междуличностното поведение, използвани с граждани на приемащата страна на работа и в неработни ситуации в културите там (Окрага, 2016; Felix et al., 2019). Приспособяването към взаимодействията обикновено е най-трудното, зависи от степента на културна дистанция на чуждестранното назначение и включва формиране на по-голямо разбиране с местните хора, с които експатриатът може да общува (Vance et al., 2006). Възприятието за трудност при приспособяването е субективно и зависи от индивидуалните преживявания и предпочитания (Gohe et al., 2016), познания, опит, квалификация, брой на предишни международни назначения и т.н. Като цяло тези хора, които са отворени и любопитни в новата си среда и активно се стремят към смислен контакт и взаимодействия с местните граждани, преживяват по-бързо и по-продуктивно приспособяване в това измерение.

От тази гледна точка някои автори предлагат и четвърто измерение, а именно психологическо приспособяване (Vance et al., 2006). То включва цялостна субективна оценка на благополучието и доброто физическо състояние на експатриата, която може да обхване и да бъде повлияна от другите три измерения. Докато другите три измерения на приспособяването включват предимно нови знания, умения и поведение, психологическото приспособяване се занимава повече с развитието и поддържането на нови нагласи, които подпомагат приспособяването.

Следователно, межкултурното приспособяване е вътрешно, психологическо, емоционално състояние и трябва да се измерва от гледна точка на индивида, който преживява чуждата култура. Културното приспособяване може да се възприеме като „афективната психологическа реакция на индивида към новата среда” (Black 1990, стр. 122).

Оттук, измеренията на приспособяването се ръководят от три базови човешки нужди: (1) необходимостта от предвидимост и ред (намиране на общ смисъл), (2) нуждата да бъдеш приет и харесван (да се разбираме в общуването) и (3) нужда от статут и власт (постигане на работните цели) (Selmer et al., 2016).

Няколко момента заслужават допълнително внимание, когато изясняваме процесът на приспособяване и адаптация. На първо място, това са различията между мъже и жени. Изследванията показват, че понякога мъжете и жените се приспособяват по различен начин. Или поне са изправени пред различни обстоятелства един спрямо друг. Когато жената е експатриата, освен адаптацията на новото работно място, тя трябва да се грижи за дома и адаптацията на семейството, което може да удължи периода на приспособяване за нея самата.

На второ място, различната подкрепа, оказвана на само-иницирани и изпратените от компании служители. По отношение на адаптацията на само-иницираните експатриати, организационната подкрепа и подкрепата от родната страна могат да се различават от тези при изпращаните от компании. По същия начин, трябва да се отчитат факторите не само преди заминаването и по време на самото назначение относно общото приспособяване и приспособяването на работа, но също спрямо общуването и взаимодействията (напр. информация от други служители от компанията, обучение и тренинг преди заминаването и на мястото на назначението, пакет за възнаграждение, еднакъв начин на работа в двете

страни, еднакви офиси). И трето, подобно е и различието между адаптацията на семейни и необвързани/непридружени в назначението служители. От гледна точка на подкрепата, най-добре ще се справят семейните, придружени от семейството на мястото на назначението.

Несъмнено, критичен момент при приспособяването на експатриата е културата на страната на назначението и страната, от която се командирова и по-скоро разминаванията между тях в ценности, норми и поведение. Местните граждани могат да повлияят върху всеки един от тези елементи. Начин за справяне с негативните фактори на мястото на назначението обикновено е познанието от местното население – как да се реагира и как да се действа в конкретни ситуации. Още повече, че културните норми и традиции отразяват отговора на жителите спрямо климата, социалната организация на обществото и т.н. По-голямата част от възприемането на културно подходящо поведение от експатриатите се случва в приемащата страна. Самите местни жители попадат в ролята на обучители. Информацията, придобита чрез взаимодействието с тях, осигурява процес на обучение, при който съответните културни норми и поведение се усвояват чрез наблюдение, търсене на съвети и обратна връзка, а съществуващата ментална рамка се заменя или допълва от нови компоненти (Bayraktar, 2019). А мястото за обучение ще бъдат ежедневните им взаимодействия с местните колеги, съседы, приятели и т.н. Предполага се, че по-големият контакт с приемащите граждани има положителна връзка с межкултурното приспособяване (Hutchins et al., 2016). В този смисъл, значението и ролята на местното население и тяхната подкрепа се отразява върху приспособяването в позитивна степен.

## **2. Роля на местното население върху приспособяването на експатриати**

Редица изследвания в областта на межкултурното управление са предоставили теоретични обосновки за разглеждането на местните жители като важни фактори за адаптиране на експатриатите (Mahajan et al., 2012).

Ролята на местните и тяхното значение се обуславя от факта, че притежават важни местни познания и контактът на експатриатите с тях вероятно ще им помогне да осмислят различията между местните и дома. По този начин те ще улеснят приспособяването им в приемащата страна (Mahajan et al., 2012). Отношението и подкрепата към експатриатите влияят и върху трите измерения на приспособяването – общо, на работното място и социално, следователно и върху психологическото. И обратно, липсата на подкрепа може да доведе до увеличаване на риска от преждевременно завръщане на експатриатите.

Посочените по-горе възможности за превръщането на местните граждани на страните домакини на международните назначения в обучители всъщност зависи от желанието им да сътрудничат на експатриатите. Общоприето виждане е, че готовността за сътрудничество и отношението на местните ще се определя основно от културната дистанция. Някои автори говорят и за възприемана културна дистанция (Felix et al, 2019). Културният контекст на приемащата страна оказва влияние едновременно на местните и на експатриатите. Въпросите, свързани с културната дистанция се превръщат в императиви за обмисляне. Колкото по-близки местните чувстват експатриатите, толкова повече желание за помощ и подкрепа ще се открива в тях. Изследванията показват, че малката културна дистанция ще е в пряка позитивна връзка с адаптирането, например китайците харесват повече индийците, отколкото американците (Varma et al., 2009).

Невъзможността за лесно идентифициране или разбиране на културните нрави и поведение на гражданите на приемащата страна оказва значително влияние върху работата и социалния живот на експатриата. Същевременно, местните имат определени социални очаквания към него, които вероятно ще бъдат неудовлетворени поради липса на разбиране, което ще доведе до провал на назначението на експатриата. От значение при приспособяването е разделянето на личния и професионалния живот, доколкото те се

припокриват или са ясно разграничени. Например, докато работата и социалните взаимоотношения в западния социален контекст са ясно очертани, на изток те често се смесват (Varma et al., 2009).

Поради това ще разгледаме няколко културни характеристики, общи и специфични, оказващи пряко или косвено влияние върху помощта и подкрепата на местните спрямо експатриатите в съответните страни.

Относно общото приспособяване, на първо място, отбелязваме Китай с установените гуайнси мрежи (guanxi). Тази специфична културна и обществена характеристика на китайското общество, изразяваща се в съществуването на партньорски мрежи и членството в тях, които ръководят целия живот на китайците, се отразява на готовността на местните да помагат на експатриатите. Следователно, експатриатите в Китай трябва да осъзнаят важността на взаимоотношенията, както в личен, така и в професионален план, изградени и поставени като реалност от гуайнси мрежата. Допълнително, ако местните смятат, че експатриатът е подобен на тях по някакъв начин (откриват някакво сходство в личностен план), тогава те вероятно ще го третираат като един от своите и ще му/й помогнат като споделят важна информация. Включването на експатриати в групата за приятелство и/или интереси на местните би осигурило морална и емоционална помощ и би ги накарало да се почувстват приети в новата си среда (Varma et al., 2009).

В Бразилия пряката връзка между концепцията за културната дистанция и лесното приспособяване се опровергава в полза на специфична черта в менталитета на бразилците като почитанието към чужденците от Америка и Европа (foreignism). Тази черта може да се окаже водеща при готовността на местните да приемат експатриатите и да им помагат в сравнение с тези от съседните и близки в културно отношение страни от Латинска Америка.

Отзивчивостта и готовността за помощ, добронамереността, демонстрирани към експатриата, понякога могат да се окажат свързани със степента на развитие на неговата родна страна и генерално със страната му на произход. Реалността понякога е, че по-далечни в културно отношение експатриати се адаптират по-бързо от тези, които споделят сходна култура (Felix et al, 2019). Тази предубеденост води до същите несигурност за експатриатите, както в Китай. В първия случай условието е дали са възприемани като членове на групата или не (харесвани или не), а тук дали са от „правилната“ страна. Подобно отношение може да се забележи и в Индия спрямо белите, където останалото от колониалния период преклонение и подчинение на индийците към белите не могат да останат без отпечатък в настоящето. От своя страна, приспособяването и адаптацията повлияят на социалната мобилност на експатриатите и перспективите за глобална кариера (Окрага, 2016). Като най-добрият източник на информация за местните норми и култура, помощта на местните за експатриата ще бъде ключова.

На следващо място, като културна характеристика отбелязваме възприемането на възрастта на служителите. В общия случай тя се прехвърля и към процеса на приспособяване на експатриатите. За страни, където старостта е на почит, уважението към възрастните като носители на мъдрост и доброта, източник за съвети и знание, ще се отрази и на експатриатите. Например в страни, доминирани от китайската и японската култура, за разлика от много западни култури, където младостта се прославя и възрастта на хората, с които се работи, обикновено дори не се взема предвид, съществува вероятност поне видимо по-възрастните експатриати като цяло да се радват на по-голямо уважение и да бъдат третирани с по-голямо такова от страна на местните, отколкото техните очевидно по-млади колеги. Това културно базирано поведение може също да допринесе за засилване на благоприятния ефект от ангажираността на местните върху процеса на приспособяване за по-възрастните експатриати спрямо този на техните по-млади колеги (Selmer et al., 2016).

Подобно на възрастта, нееднозначно ще се приемат жените и отношението към тях ще

е различно в зависимост от културата на приемащата страна. Значителни проблеми се срещат при адаптирането на жените в страни с отредена роля на жените в местната култура, като арабските страни например, където тя е пазител на домашното огнище и от нея не се очаква да прави кариера. Или в случая на Израел, където кариера за жените мюсюлманки трудно може да се преследва. Поради разделението на ролите на жените са отредени личните отношения като област, характеризираща се с реципрочност, компромис, загриженост и емоция, често смятана за по-подходяща за тях (Arar et al., 2016). Като грешка от страна на компанията би се възприело изпращането на жени на такива места с утежняващ допълнителен елемент върху приспособяването им. По-специално, жените експатриати сравнявани с мъжете, могат да са обект на негативни стереотипи от страна на местните, особено в страни, където жените не се ценят като професионалисти (Okpara, 2016). При такива културни норми и очаквания, широко разпространени в други ислямски и азиатски общества и в някои райони на Мексико и Латинска Америка резултатът отново ще бъде затруднена адаптация и негативно отношение към жените там (Vance et al., 2006). За страни като Япония например възприеманото схващане, че жените са неефективни в чужди култури (Shenkar et al., 2017) и съответно не са изпращани да работят навън, автоматично ще се прехвърли и към жените, изпращани от чужди компании там. Отношението на местните към експатриатите значително може да варира в зависимост от пола не само на експатриата, но и на местните граждани. В някои култури отношението на местните жени ще бъде по-критично и неблагоприятно, отколкото това на мъжете, продиктувано от факта, че те са негативно настроени относно идеята някой да оспорва правилата, в които живеят и установения порядък на обществата им и съответно да реагират по-остро с липсата на подкрепа на жените експатриати.

Проблемите при приспособяването могат да произтичат и от дискриминацията срещу жените на работното място (Shenkar et al., 2017). Тя може да се прояви и като „стъклен таван“ в кариерата (Insch et al., 2008). Проблем може да възникне още и по време на селекцията. Имайки предвид, че мъжете заемат повечето висши ръководни позиции, те наемат най-много хора, то и те са тези, които изпращат повече хора на международни назначения. Следователно, мъжете ръководители може и да не желаят да предложат възможности за кариерно развитие на подчинените жени (Goxe et al., 2016). За жените допълнителен стрес, освен предизвикателствата на работното място и извън дома, се явява и факта, че докато техните колеги мъже не са имали отговорности за домакинска работа и грижи за децата по време на тяхното международно командироване, те лично продължават да имат тези отговорности, а те повишават нивото на стрес (Insch et al., 2008).

От страна на местните освен на дискриминация, жените могат да са подложени на тормоз, вкл. и сексуален. На работното място тормозът може да бъде явен (например Япония) или прикрит (например Белгия, Германия) или като цяло несъществуващ, както е в Китай (Insch et al., 2008). По същия начин сексуалният тормоз варира значително извън работната среда, като например в Турция, където е силно изявен. Други видове дискриминация и тормоз, посочвани от жените експатриати, включват класова дискриминация в Турция, етническа дискриминация в Китай (срещу китайските жени, родени в чужбина) и Япония (срещу чужденци като цяло) или срещу чужденци от западни страни като цяло (в някои части на Югоизточна Азия) (Insch et al., 2008). В същото време, ако за някои култури и страни се потвърждават очакванията за негативно отношение в резултат на установени културни норми към жените, изпращани на работа там, подобно явление не се наблюдава за Индия. Очаквана дискриминация от една мъжествена култура като Индия не се доказва в изследванията за експатриати и става ясно, че там полът на експатриата няма значение в действителност (Shah et al., 2017).

Разминаването или сходството в културните норми и ценности ще повлияе и върху

приспособяването на работното място и изгражданите отношения там, например предотвратяването на конфликти. Във връзка с отношението и подкрепата на местните на работното място следва да се отбележи, че важен фактор се оказва вида на прилаганата политика от компанията или поведението на експатриата. Ако експатриатите са възприемани като етноцентристи от колегите си местни граждани, то те са по-малко склонни да се приспособят в чуждата страна. Аналогично, ако компанията прилага етноцентрична политика, която фаворизира експатриати, то тогава местните биха оттеглили подкрепата си за тях и това ще се отрази негативно на приспособяването им (Mahajan et al., 2012). По същия начин, възприятията на самите експатриати за етноцентризъм на местната култура са негативно свързани с тяхното приспособяване.

Освен пряко изразените етноцентрични нагласи други фактори, които влияят на желанието на местните да демонстрират подкрепящо поведение на работното място са демографските различия като физически външен вид и език, различия в ценностите и възприеманото несъответствие в заплащането между експатриати и местни. Те увеличават открояването на националността, тоест етноцентричността, и водят до категоризиране на експатриатите като външни групи (експатриати срещу местни работници). Това отново възпрепятства местните да проявяват съдействащо поведение към тях. В такива ситуации е по-малко вероятно емигрантите да се приспособят към приемащата среда, а по-вероятно е да покажат лошо представяне на работа (Mahajan et al., 2012).

Ролята на местните при адаптирането на експатриатите си проличава и при социалното приспособяване. При преместването си и двете групи експатриати (командирани от компаниите и само-инициирани), лишени от комфорта на средата в родната им култура, са в състояние на неравновесие (Bayraktar, 2019). Това е така, защото те трябва да формират нова привързаност към местната, но чужда за тях култура, като същевременно запазят привързаността си към собствената култура. Формирането на привързаност към местната култура се осъществява чрез установяване на нови контакти в страна-домакин и поддържане на връзките в родината. Значението на местните е ключово в изграждането и установяването на връзки на този етап от процеса на приспособяване. Достъпът до нови мрежи е важен, защото по време на този период, експатриатът преживява вътрешна борба между идентификацията с културата на домакините и родната култура. Едновременното идентифициране с двете култури, без отхвърляне на никоя от тях, се превръща в предизвикателство и успешното приспособяване се случва, когато експатриатът постигне деликатен баланс между двете (Bayraktar, 2019). Този баланс се означава като интеграция, потапяне в местната култура, докато оставаш свързан със собствената.

### **3. Насоки за справяне с предизвикателствата пред експатриатите**

Ясно е, че когато местните проявяват готовност и желание за приемане на експатриатите, въвеждането им в новата среда и работно място, тяхната подкрепа се явява решаваща за приспособяването на експатриатите. Подкрепата им не само улеснява адаптирането на експатриатите, но също така намалява въздействието на негативните фактори върху приспособяването им. Ролята на местните всъщност се проявява именно в различните видове оказвана подкрепа от тях и осмисляне на новата среда за експатриатите.

Подкрепата, от която се нуждаят експатриатите се разграничава на инструментална, емоционална и информационна. Тях те могат да получат от организацията, семейството и приятелите, колегите на работното място (Mahajan et al., 2012).

**Инструменталната подкрепа** се разбира като помощ за експатриатите да намерят добри училища за своите деца и настаняване в добра общност, тоест аспектите на общото приспособяване. Тя води до свързване с местните на по-дълбоко ниво.

**Информационната подкрепа** може да варира от рутинни въпроси, засягащи мястото



и длъжността на експатриата в компанията до стратегически въпроси като предоставяне на съвети относно културните различия при договаряне на бизнес договор с друга местна компания. Такава подкрепа може да бъде жизненоважна за намаляване на стреса от работата на експатриатите, както и генерално за улесняване на разбирането им за приемливото поведение и нормите на работа в приемащата страна. Към информационната подкрепа също можем да отнесем и въпроси, свързани с чисто техническата страна на търсене на информация (напр. към кого да се свържат) и други по-добри начини за изпълнение на дадена задача. Местните служители като доставчици на информация могат да облекчат стреса, който може да се появи, ако подобна информация трябва да бъде получена от източник извън организацията.

**Емоционалната подкрепа** може да варира от пасивно слушане относно разочарованието на експатриатите от живота в новата среда до активно ангажиране в общуването с тях и техните семейства извън работа (Caligiuri et al., 2002).

Докато информационната подкрепа може да удовлетвори информационните нужди на експатриатите, емоционалната и инструменталната подкрепа могат да бъдат от решаващо значение за задоволяване на нуждите от по-висок порядък, като принадлежност и усещане за приемливост в приемащата страна (Caligiuri et al., 2002), тоест социалният аспект на приспособяването.

Именно затова, в свое изследване Mahajan and De Silva (Mahajan et al., 2012) обединяват инструменталната и емоционална подкрепа, наричайки я **социална**. Според тях, социалната подкрепа от местни колеги може да създаде усещане за приемане и увеличаване на принадлежността на експатриатите към съответната чужда страна. Аспекти на приспособяването относно подходящо облекло за даден повод, приемливи поздрави и любезност, транспорт, жилища, училища за деца и други дейности могат да провокират тревожност и стрес. Несигурността от общуването в резултат на езикови бариери, интровертност, изолираност може да накара експатриатите да предприемат избягване на контакт с местните. Колегите от тази страна могат да общуват с експатриати извън работата и да ги включат в тяхната социална мрежа, за да намалят стреса и несигурността. По този начин, експатриатите и техните семейства ще се чувстват психологически сигурни и част от местно общество (Caligiuri et al., 2002). Понякога дори само заявено намерение ще е достатъчно, за да се адаптират експатриатите в страната. Колегите могат да бъдат отличен източник на подкрепа, ако експатриатите се нуждаят от тях. Поради факта, че са родени в страната-домакин, местните могат да поемат ролята на ментори. Като такива те могат да съветват експатриатите относно подходящото работно поведение и приемливи норми за правене на бизнес в приемащата страна. Това заедно с посочената социална подкрепа ще улесни процеса на приспособяване на експатриатите. Такава загриженост спомага за изграждането на доверие между експатриати и местни жители. Следователно социалната подкрепа от местни колеги, която им помага при извършването на рутинните си дейности, както и да се свържат с приемащата страна, може да улесни адаптирането на експатриатите (Mahajan et al., 2012).

Емоционалната и социална подкрепа от местните ще е ключова и в още по-голяма степен належаща в случаите, когато експатриатът е само-иницииран или необвързан, защото стресът от лишаването на познатото за тях е двоен поради липсата на изпращаща организация и семейство. Освен по-голямата подкрепа при само-инициираните експатриати, такава би следвало да се обърне от местните и на необвързаните, тъй като съществува положителна и значима връзка между семейното положение и приспособяването на експатриатите (Okpara, 2016). Поемането на ролята на ментори за само-инициираните експатриати е от значение, тъй като те са били лишени от предварително обучение, характерно за командированите от компании служители (Selmer et al., 2016). Обучението

след пристигане може да се приложи за улесняване на межкултурното приспособяване дори за хора, които не притежават толкова силна енергия. Това ще позволи на хората с много висока степен на отдаденост на работа да се съсредоточат повече върху въпросите на межкултурното приспособяване, а не само върху работата. Важността на менторството нараства, тъй като обучението след пристигане се смята за по-ефективно от обучението преди заминаване (Selmer et al., 2016).

В никакъв случай обаче, посочените роля и значение на местните не омаловажават влиянието на личностните характеристики на експатриатите и способността им да се справят в нова непозната среда с чужда, малко или много далечна култура. Като фактори, които влияят на културната адаптация на новото място, са и методите за техния подбор, влиянието на семейството, естеството на отношенията, в това число и културните (изразени чрез културната дистанция) между двете страни – на произход на експатриата/компанията и приемащата страна (Felix et al., 2019). Но например свободата при взимане на решения, удовлетвореността на работното място, очакванията на експатриата кореспондират с отношението и връзката, изградена с местните жители на работното място.

Повлияващ фактор и едновременно способ за преодоляване на шока и подпомагане на адаптацията е обучението преди заминаването. Тъй като културата се отразява в почти всеки аспект на човешкото поведение, акцентът в обучението преди заминаване следва да е познаването на културата и нейното влияние. Полезни за работещите в мултикултурна бизнес среда ще са съветите, които са достатъчно конкретни, за да им помогнат да разберат как да действат в различна среда. Осигуряването на информация за възприетите и подходящи културни норми и поведение ще намали несигурността, която биха изпитали в новата страна и работно място (Shah et al., 2017). Например, имайки предвид, че guanxi се основава предимно на доверие, потенциалните експатриати биха могли да бъдат обучени да се опитват чрез своите действия и думи да изградят доверие с местните жители и колеги. Това вероятно ще им помогне да бъдат включени като част от групата на местните, като по този начин облекчи тяхната културна адаптация и ще доведе до по-голяма вероятност за успешен престой (Varma et al., 2009).

Друг начин за улесняване на адаптацията е владенето на местния език и диалект. Все пак не бива да се забравя, че дори и някои експатриати да владеят много добре езика на приемащата страна, предизвикателства се крият и в комплексните различия относно социокултурните правила и норми, които действат в родната и приемащата култура (Varma et al., 2009) и начина, по който езикът се използва за общуване в рамките на културата. Не на последно място, научаването на езика ще опосредства комуникацията и ще подобри отношението на местните жители. От друга страна, тук бихме искали също така да предложим обучение за културна осведоменост и чувствителност на местните жители към експатриатите и техния произход, така че да ги изложи на ценностите и вярванията на потенциалните колеги. Това може да помогне за намаляване на възприетията за несходство и недоверието към чужденци и да минимизира някои от вече посочените проблеми и предизвикателства.

При приспособяването на работното място от значение е и автономността при вземането на решения в новото назначение (Felix et al., 2019), допълнителните ползи, които се предлагат на експатриатите от компаниите им, връзките и наличието на ментор у дома, както и редовното общуване с тях. Например, при сравнение на адаптацията в Бразилия на северноамериканските и европейските експатриати, от една страна, и латиноамериканци, от друга, става ясно, че докато първите получават допълнителни ползи като международни училища за децата си, сравними с тези в родните им страни, помощ при преместване, автомобили, обучение по транскултурна адаптация и език, това не винаги е така за вторите. Следователно е разбираемо, че експатриатите от развитите страни демонстрират по-голяма

адаптация към кухнята, пазаруването, транспорта и други аспекти на ежедневиия живот в Бразилия (Felix et al, 2019).

Поддържането на връзките и отношенията в родната страна също може да неутрализира негативното влияние на местните обичаи и порядки. Изграждането на връзки с мрежи от други експатриати на място отново способства за улесняване на процеса.

От друга страна обаче, включването в групи от експатриати, съставени само от мъже, може да се окаже проблем за жените-експатриати, например членството в клубове по интереси. Необходимостта от подкрепа по отношение на осъзнаването на местните очаквания по отношение на жените на работното място може да послужи като предупреждение за това къде могат да възникнат конфликти и недоволство. Където е възможно, следва да се прилагат открита комуникация, споделяне на фирмени ценности и ясни поведенчески очаквания за избягването на конфликти и затруднения, приложими за всички експатриати. Както вече посочихме, международните командировки често водят до повишени нива на стрес за жените. Един от начините за противодействие при приспособяването на работното място е да се назначи наставник (Gohe et al., 2016; Linehan et al., 2008). Проучванията установяват, че жените се нуждаят от повече психо-социална подкрепа от мъжете (Linehan et al., 2008). Това поставя въпросът с жени ментори от по-високо ниво, които да предоставят търсените съвет, помощ и подкрепа на жени от по-ниски нива.

### **Conclusion**

Нарастващият брой международни назначения, съпътстващи глобализацията, се превръщат в голямо предизвикателство за компаниите от гледна точка осигуряването на техния успех. Важна роля за успеха от гледна точка приспособяването на експатриатите и предотвратяването на предсрочното им заминаване в тези дългосрочни командировки играят местните граждани на страните домакини. Естествено, изтъкването на тяхното значение при приспособяването на експатриатите не омаловажава мястото на усвояването и проявяването на ново поведение, което отговаря на местната култура, за да помогне на експатриатите да намалят акумулиращия стрес и подобри приспособяването. Начините за справяне с адаптацията, преодоляване на стреса и улесняване на приспособяването са изведени от културните характеристики и получаването на подкрепа от местните граждани. Бъдещи изследвания могат да се фокусират и върху ролята на другите групи, които оказват подкрепа на експатриатите по време на тяхното назначение.

### **References**

1. Arar, Kh., and Shapira, T. (2016) Veiling and management: Muslim women managers in Israel. *International Journal of Cross Cultural Management*. 16(3). pp.367–384. DOI: 10.1177/1470595816674745.
2. Bayraktar, S. (2019) A diary study of expatriate adjustment: Collaborative mechanisms of social support. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19 (1). pp.47–70. DOI: 10.1177/1470595819836688.
3. Black, J.S. (1990) The Relationship of Personal Characteristics with Adjustment of Japanese Expatriate Managers. *Management International Review*. 30, pp. 119-134. In Hutchings, K. and De Cieri, H. (2016) *International human resource management. From cross cultural management to managing a diverse workforce*. New York: Routledge.
4. Caligiuri, P.M. and Lazarova, M. (2002) A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross-cultural adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*.13. pp.761–772.
5. Felix, B., Teixeira, M. L. M. and Balassiano, (2019) M. Who adapts better to Brazil: Expatriates

- from developed or Latin American countries? Revisiting cultural distance. *International Journal of Cross Cultural Management*. 19(1). pp.71–84. DOI: 10.1177/1470595819839749.
6. Goxe, Fr., and Paris, M. (2016) Travelling through the class ceiling? Social mobility of ‘traditional’ and ‘new’ expatriates. *International Journal of Cross Cultural Management*. 16(2). Pp.171–189, DOI: 10.1177/1470595816660121.
  7. Hutchings, K. and De Cieri, H. (2016) International human resource management. From cross cultural management to managing a diverse workforce. New York: Routledge.
  8. Insch, G. S., McIntyre, N., and Napier, N. K. (2008) The Expatriate Glass Ceiling: The Second Layer of Glass. *Journal of Business Ethics*. 83. pp.19–28, DOI 10.1007/s10551-007-9649-0.
  9. Linehan, M. Scullion, H. (2008) The Development of Female Global Managers: The Role of Mentoring and Networking. *Journal of Business Ethics*. 83. pp.29–40. DOI 10.1007/s10551-007-9657-0
  10. Mahajan, Ash. and De Silva, S. R. (2012) Unmet role expectations of expatriates, host-country national support, and expatriate adjustment. *International Journal of Cross Cultural Management*. 12(3). pp.349–360. DOI: 10.1177/1470595812440153.
  11. Okpara, J. O., (2016) Cross-cultural adjustment of expatriates: Exploring factors influencing adjustment of expatriates in Nigeria. *International Journal of Cross Cultural Management*. 16(3). pp.259–280, DOI: 10.1177/1470595816671149.
  12. Reiche, B. S., Stahl, G. K., Mendenhall, M. and Oddu, G. R. (2017) *Reading and cases in international human resource management*. 6<sup>th</sup> ed. New York: Routledge.
  13. Salamin, X. and Davoine, E. (2015) International adjustment of female vs male business expatriates. A replication study in Switzerland. *Journal of Global Mobility*. 3(2). pp.183–212.
  14. Selmer, J. and Luring, J. (2016) Work engagement and intercultural adjustment. *International Journal of Cross Cultural Management*. 16(1). pp.33–51. DOI: 10.1177/1470595815622491.
  15. Shah, Dh. and Barker, M. (2017) Cracking the cultural code: Indian IT expatriates’ intercultural communication challenges in Australia. *International Journal of Cross Cultural Management*. 17(2). pp.215–236. DOI: 10.1177/1470595817706383.
  16. Shenkar, Od., Luo, Y., and Chi, T. (2017) *International Business*, 3<sup>rd</sup> ed. New York: Routledge.
  17. Vance, Ch. M., Paik, Y., (2006) Managing a Global Workforce. Challenges and Opportunities in International Human Resource Management. New York: M.E. Sharpe.
  18. Varma, Ar., Budhwar, P., Pichler, Sh., and Biswas, S. (2009) Chinese Host Country Nationals’ Willingness to Support Expatriates. The Role of Collectivism, Interpersonal Affect and Guanxi. *International Journal of Cross Cultural Management*. 9(2). pp.199–216.