

**Female expatriates' adjustment: prejudices and facilitators  
in host countries**

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

**Abstract**

*Women as expatriates have to meet cultural norms and social expectations, family duties and work responsibilities when they are on international assignments. This may require different behaviour in different places. The article examines what culturally-based prejudices they face in the adjustment process in host countries. We try to point out the host country nationals' cultural attitudes and expectations toward female expatriates. Significant emphasis is placed on the potential for host country nationals to place barriers to female expatriates' adjustment. Afterwards, cultural determinants, status at the organization, family status and female individual characteristics are discussed as assignments' adjustment success facilitators.*

*Keywords: female expatriates, adjustment, prejudices, cultural norms*

*JEL Code: F220*

*DOI: 10.56065/IJUSV-ESS/2025.14.2.31*

**Въведение**

Условията на бизнеса в последните десетилетия предполагат изпращането на експатриати от централите на компаниите в чуждестранните пазари с оглед на ефективно извършване на задграничните дейности на компаниите там. Технологичният напредък като интернет, ускорени комуникации, бърз транспорт намалява в известна степен този процес, но не го елиминира изцяло. Експатриатите обикновено се определят като квалифицирани служители, командироваани в чужбина за определен период от време, които след това се завръщат в родината си (Gohe et al. 2016).

Мястото на жените в днешния бизнес все още повдига дискусии от гледна точка на възможностите, които се разкриват за тях и бариерите за ефективна международна кариера. Мениджърите, които могат да управляват ефективно в различни култури, се смятат за недостатъчно като брой и едновременно с това, въпреки недостига им, жените представляват една малка част от тях и са дискриминирани в получаването на подобна работа. В последните години се наблюдава промяна, но жените не напредват на висши позиции със същата скорост като техните колеги мъже (Maurohofer et al. 2002). Linehan (1999) посочва, че доказателствата за предприемане на ефективни стъпки за увеличаването на дела на жените в международния мениджмънт са малко (Linehan 1999). Намаляването на нееднаквото представяне в международните командировки между мъже и жени днес е факт, но също така е факт и че повече мъже се предпочитат за тях в сравнение с жените. Според Harrison и Michailova (2012) жените експатриати представляват между 10 и 15 % от експатриатите в Северна и Латинска Америка, Азиатско-тихоокеанския регион и Европа, като всеки регион отбелязва увеличение от 3% на 5% през последните години. Caligiuri и Tung установяват, че американските жени експатриати са също толкова успешни, колкото и техните колеги мъже в чужбина (Caligiuri et al. 1999b).

Международните командировки (назначения) често водят до значителна несигурност и стрес поради съществената промяна в средата на служителите, включително и културната (Bayraktar, 2019). Наблюдава се цялостна промяна на ежедневието и средата на служителите, която засяга значително проблема с културната адаптация и приспособяване в тези нови страни.

Културната адаптация се отнася до способността на мениджъра да разбира други култури и да се държи по начин, който помага за постигане на целите и изграждане на силни и позитивни отношения с местните граждани. С други думи, това е умствената и психологическата способност за преминаване от една ситуация и държава в друга (Reiche et al. 2017). Също така, тя се отнася до степента на лекота или трудност, която емигрантите изпитват по отношение на различни области, свързани с живота и работата в чужбина (Felix et al. 2019; Reiche et al. 2017). Тя включва намаляване на несигурността чрез развиване на по-голям комфорт и живот в хармония с нова култура (Felix et al. 2019).

Приспособяването към други култури, от своя страна, се определя като степента, до която един експатриат се чувства психологически комфортно с различни аспекти на културата на приемащата страна (Окрага 2016). Приспособяването, разбираемо по този начин, е важно условие за ефективно управление на бизнеса (Bayraktar 2019). За нас, адаптивността като способност за преминаване между културите стои в основата на по-лесното приспособяване на експатриатите.

Приспособяването на експатриатите се проявява в три аспекта: общо, в работата и във взаимодействията. Общото приспособяване засяга цялостното свикване към живота в чужда страна - психологическо удовлетворение и свикването с нейната култура, климат, кухня, пазаруване и жилище. Приспособяването към работата е „привикването“ към новите работни задачи, роли и среда или иначе казано отговаряне на очакванията за работа, стандартите за представяне и ценностите на новите места. Приспособяването към работата е по-лесно, ако има сходства между компанията майка и задграничното дъщерно дружество по отношение на процедурите, политиките и изискванията към задачите. Третият аспект, приспособяване към взаимодействията, се отнася до нивата на комфорт при работа или взаимодействие с граждани на приемащата страна на работното място и в извънработни ситуации. С други думи, той изразява психологическият комфорт, свързан с комуникацията и междуличностното поведение, прилагани в местните култури (Окрага 2016; Felix et al. 2019). Един от основните митове в тази насока е твърдението, че жените няма да бъдат приети и да се приспособят на новото място. Изследванията в областта посочват, че с оглед на техните междуличностни и межкултурни комуникационни умения жените експатриати успяват и се приспособяват в някои страни и ситуации по-добре от мъжете, тоест жените се справят не по-зле от мъжете на чуждестранни назначения (Caligiuri et al. 2002; Hutchings, et al. 2010; Hutchings, et al. 2016).

Приспособяването е сложен процес, който отнема време и е под влиянието на редица фактори. Авторите в областта се обединяват върху това, че ако влиянието на други фактори не се различава съществено между половете, то отношението на местните варира значително в зависимост от пола на експатриата (Caligiuri et al. 1999b). Отношението на местните зависи от техните културни норми и тук могат да се появят редица предразсъдъци спрямо жените експатриати. Тези предразсъдъци произтичат от културно обусловените норми и разбирания в приемащите страни и засягат мястото на жената в обществото, равенството на половете, властовото разстояние, семеен статут, статута в организацията. Посочените ценности и норми влияят на поведението на местните граждани относно жените експатриати и могат да доведат до неравно третиране от страна на организациите, подчинените служители и колеги, местните граждани, бизнеса и институции. Или с други думи, да се превърнат в предразсъдъци. В такива ситуации съответно, жените няма да изпълняват основните си работни задължения, за които са изпратени в чужбина.

**Целта** на статията е да представи природата на културно обусловените предразсъдъци, засягащи жените експатриати в приемащите страни и трансформиращи се в трудности в тяхното приспособяване. Ценностите и норми, трансформирани в предразсъдъци, са разгледани последователно в статията, като същевременно се прави опит за съпоставка между заложените стереотипи и действителността за жените в ролята им на експатриати. Разглеждат се и въпроси, свързани с преодоляването на тези предразсъдъци и улесняване на

приспособяването от жените експатриати като лични качества на жените, подкрепата от организацията, подкрепа от семейството и отношение на местните към жените експатриати.

### **1. Културните ценности и норми като предразсъдъци**

Културата представя възприетите ценности и норми и съответно стандарти за поведение на мъжете и жените във всяка едно общество. Оттук, от гледна точка на това как местните жители възприемат жените експатриати, културно обусловените предразсъдъци се превръщат в голяма пречка пред приспособяването на жените експатриати. Могат да се обособят някои по-важни културни детерминанти, влияещи на приспособяването на жените експатриати. Това са разбирания за ролята на половете от страна на местните граждани (мъже и жени), степента на мъжественост/женственост и властовото разстояние в съответните култури.

На първо място, приспособяването на експатриатите зависи в значителна степен от отношението на местните и техните разбирания за чуждите граждани. Отношението на местните и съответно тяхното поведение са голямо предизвикателство за жените поради потенциала на местните да поставят бариери или да оказват подкрепа пред приспособяването на жените на чуждестранното работно място. Разглеждайки митовите за жените в международния бизнес, още Адлър (Adler 1984) говори за мита, че това, което пречи на жените да заминат на командировка в чужбина е, че мъжете от страната-домакин няма да сключват сделки с жени (Caligiuri et al. 1999b; Caligiuri et al. 1999a). С други думи, гражданите на страната-домакин ще отказват да правят бизнес с жени. В действителност, това, че жените не са възприемани в бизнеса, е валидно за култури, където поради различни обществени и/или религиозни причини местните жени не играят важна роля в него. Като цяло за тези страни се счита за трудно да се изпращат жени. Това са страни с патриархални общества, където ролите на мъжа и жената са силно диференцирани и предопределени, отклонението от тях е нежелателно. В тези общества от жените се очаква да се държат според традиционните роли, а именно да бъдат основно съпруга и майка. Отношението към жените експатриати може да е негативно, защото присъствието или поведението им може да засегне и местните жители (мъже и жени). Тук работещите жени могат да бъдат гледани с подозрение и считани за заплаха за установеното и прието статукво. Нещо повече, в съответствие с тези основни културни норми, гражданите на приемащата страна могат да поискат от жените да поемат отговорности, които са под професионалната им роля или да оспорят професионалната им компетентност (Harrison et al. 2012). Практиката, което се наблюдава, е че има общо предпочитание мъжете да заемат длъжности с повече власт.

Някои култури се оказват по-предизвикателни за жените експатриати от други. Такива са мъжествените култури, които са склонни да гледат по-неблагоклонно на жените като професионалисти (Selmer et al. 2003). Предразсъдъкът, че жените няма да успеят в арабските, африканските и азиатските страни заради традиционните нагласи и отношение към жените все още е основен аргумент в определянето на международните бизнес дейности (Kollinger 2005). Всъщност посочените традиционни нагласи към жените в такива общества и култури са свързани с характерната за тях мъжественост като дименсия на националните култури. Страни с такава характеристика по модела на Хофстеде за националните култури до голяма степен се възприемат (и са често силно стереотипизирани) като предизвикателна работна среда за експатриатите като цяло и като почти враждебна среда за западните жени в частност (Harrison et al. 2012). Изследвания потвърждават, че мъжествеността влияе отрицателно върху межкултурното приспособяване на жените експатриати в сравнение с техните колеги мъже (Caligiuri et al. 1999b). Нещо повече, страните от Близкия изток и Северна Африка са институционализирали половата дискриминация в допълнение към патриархалните нагласи и практики (Stalker et al. 2011). По този начин, част от проблемите при приспособяването на

жените експатриати могат да възникнат и ако дискриминационното отношение към тях като пол е възприето и институционализирано в законодателството (Stalker et al. 2011).

Не може да се отрече, че животът и работата в Арабския свят до голяма степен се определя от религията и представлява сериозно предизвикателство за експатриатите. Ислямът предопределя поведението и обхваща всички аспекти на обществения и личния живот, политическата и икономическата сфера. В ОАЕ основната роля на жената се разглежда като домакиня и майка и фактът, че жените могат да допринасят финансово към семейния доход остава неразбираем с оглед на това да не се подкопае публичната роля на нейния съпруг като глава на домакинството (Stalker et al., 2011). Там все още се счита за грях жените да общуват с мъже, различни от близки роднини. Законът постановява, че „жени не трябва да бъдат назначавани на работа, която е опасна, тежка или вредна за здравето или морала“ (Stalker et al. 2011). Освен това, като силно изразени мъжествени култури, в арабските страни е възможно мъжете колеги да проявят агресивно и заплашително отношение или поведение (Stalker et al. 2011).

Така, първоначално жените са избягвали назначения в мъжествено ориентирани култури. По-късни изследвания показват, че те са много успешни там или могат да са много успешни дори и в трудни за тях култури (такива с изявена мъжественост). Установено е, че няма значителни разлики между мъже и жени експатриати в приспособяването им към работата в места със силна мъжественост като азиатските страни (Selmer et al. 2003). Друго изследване показва, че жените експатриати постигат успешни резултати в култури, които се отнасят към половете различно, при условие, че тяхната професия и работна среда не са доминирани от мъже (Stalker et al. 2011). Въпреки значимите културни различия между техните родни страни и ОАЕ например, за западните жени експатриати се откриват големи възможности да преследват професионални кариери там (Harrison et al. 2012). Също така, изследване показва, че повече жени експатриати са назначени в страни със значително ислямско влияние, отколкото в други страни от средиземноморския регион ((Mayrhofer et al. 2002). Въпреки че жените експатриати могат да срещат по-големи трудности в приспособяването в мъжествени страни, то това не се отразява на тяхното представяне и в страни като Япония и Корея. Kollinger (2005) дава доказателства за успеха на международните назначения на жените в трудни от гледна точка на културна дистанция страни като Саудитска Арабия, Япония, Китай и други южноазиатски страни. Kollinger (2005) посочва също и че жените експатриати срещат повече проблеми със собствените си компании, отколкото с местните граждани. В допълнение, за самите успели жени експатриати фактът, че са жени, не се възприема като недостатък (Caligiuri et al. 1999a). По същия начин, повечето жени експатриати в Хонконг смятат, че полът не им пречи на успешното изпълнение на работата им, стига да са компетентни и професионални (Selmer et al. 2003). Но, от друга страна, ако жените са изложени на лошо отношение в някои страни в резултат на различните роли на мъжа и жената в обществото, тогава жени експатриати могат да не са приемани като ръководители и техният авторитет да е подложен на съмнение (Fischlmayr et al. 2010).

В същото време, културните стереотипи относно възприемането на жените и очакваното поведение от тях в определена култура могат да не се отнасят за жените експатриати. Какво имаме предвид? Основната презумпция в международния мениджмънт е, че местните норми не се прилагат за чужденците и че жените експатриати са първо и преди всичко възприемани като чужденци и едва на второ място жени, ако изобщо се прави разграничение между жени или мъже. Тъй като жените експатриати се различават по външния си вид, действията си и евентуално по професионалния си статус от местните жени, те ще бъдат третирани и приемани различно, следователно се демонстрира различно отношение към местните жени и експатриатите (Kollinger 2005). С други думи, от жените експатриати е възможно да не се очаква да отговарят на местните нрави и тяхното поведение да се оправдава, което е „абсолютно неприемливо“ за местните жени (Stalker et al. 2011). Още 1987 г. при изследване на командировани жени в Югоизточна Азия започва да се говори за „синдрома на

гай-джин“. Той описва как местните хора възприемат жените експатриати първо като „чужденки“ и второ като „жени“, и следователно им предоставят различно привилегировано отношение на работното място в сравнение с техните колеги местни жени (Stalker et al. 2011). Днес за Япония се използва понятието „трети пол“, което ясно показва как японците описват жените експатриати (Stalker et al. 2011). Понятието отново потвърждава горепосоченото правило, че жените експатриати се възприемат от местните граждани първо като „чужденци“ и второ като „жени“. Ключовият момент е, че им се предоставя различно и привилегировано отношение и възможности на работното място в сравнение с местните жени-колеги.

Други изследвания за Азия сочат, че бизнесмените са склонни да гледат на жена експатриат първо като на представител на компанията майка, второ като чужденец и трето като жена (Caligiuri et al. 1999b). Различно проучване на основата на самооценка на жените експатриати потвърждава, а именно, че чужденците възприемат жените експатриати първо като представители на компания, второ като граждани на друга страна и на последно място като жени (Hutchings, et al. 2010). С други думи, местните мениджъри виждат жените експатриати като чужденци, които случайно са жени, а не като жени, които случайно са чужденки.

Това обаче не означава, че чужденките напълно избягват предрасъдъците (Selmer et al., 2003). Например, в Азия жени експатриати посочват, че усещат наличието на стъклени тавани, сексистки нагласи и понякога директна дискриминация, макар и техният пол да не е бил значителна пречка за успешно представяне (Mesmer-Magnus et al. 2008). В страни като ОАЕ с негативно отношение генерално към жените на работното място, жените експатриати може да са подложени на различна, но също толкова широко разпространена дискриминация (Stalker et al. 2011).

Възможна ситуация за жените експатриати в процеса на приспособяването им е, когато полът на експатриата първоначално има значение, но то намалява като фактор, пораждащ бариера за жените, веднъж щом професионалната компетентност е доказана (Harrison et al. 2012). Жените, обаче, конкретно за ОАЕ се третират първо като жени и след това като професионалисти (Harrison et al. 2012). Тук следва да се отбележи, че правилото жените експатриати да са възприемани първо като професионалисти и след това като жени, е валидно за тези, идващи от възприетите като западни общества (Caligiuri et al. 2002).

Следователно, съществен момент по отношение на културните норми, засягащи приспособяването на жените експатриати, е първо да се прецени до каква степен жените в страните на назначенията са представени и участват на трудовия пазар (Caligiuri et al., 2002) и възприемани като професионалисти (Caligiuri et al. 1999b). Ако местните жени не са възприемани като професионалисти, жените експатриати могат да срещнат трудности да бъдат приети и следователно напълно приспособени (Caligiuri et al. 1999b). Сведения, че жените са по-малко културно приспособени в страни с нисък дял на жените в работната сила и нисък процент на жени мениджъри представят и Caligiuri, Joshi и Lazarova (Caligiuri et al. 1999a). Ако попаднат в страна, която показва предрасъдъци срещу жените на мениджърски позиции, жените експатриати е вероятно да не са приети като ръководители и техният авторитет и компетентност ще са подложени на съмнение ((Fischlmaur et al. 2010).

За някои страни, където работната сила е представена предимно от експатриати поради икономически или други фактори, е възможен и друг вариант на взаимодействие за жените експатриати. Тогава е възможно по-често взаимодействие с представители на други култури, отколкото с местните граждани. В такива случаи Harrison установява, че към тях първо се отнасят като към жени и едва след това като професионалисти (Harrison et al. 2012).

С оглед на по-лесното приспособяване за идващите от западни култури жени експатриати можем да изведем, че подходящото поведение е те да се държат като професионалисти в своята област и следователно да бъдат възприемани първо като професионалисти. Жените експатриати трябва да имат изключително ниво на професионална компетентност и да я демонстрират, за да бъдат приети от колегите си на местно ниво.

## **2. Улесняващи приспособяването на жените експатриати фактори**

Влияние върху цялостното приспособяване на жените експатриати оказват обаче и други фактори, освен това като какви са възприемани в местното общество - професионалисти, чужденци или жени. Част от тях могат да улеснят приспособяването на жените в чуждите страни.

Това са индивидуални качества като умения за общуване, откритост, справяне със стрес от непознатото, работа в нова среда, езикови умения, натрупан опит до момента; семейно положение и подкрепа от семейството; професионална компетентност и управленски умения; подкрепа от организацията; отношение на местните и помощ от тяхна страна (Окрага 2016; Caligiuri et al. 1999b). Бихме добавили освен посочените и доколко присъствието на жените експатриати в чуждите страни оказва влияние върху ежедневието на местните.

Като условие за по-лесното приспособяване и избягване на допълнително настъпили трудности, когато културата на страната-домакин се различава значително от родната култура, е необходимо да се внимава и помисли за евентуалните промени, които жените експатриати биха предизвикали в нея. Жените експатриати трябва да разбират като цяло културните различия между двете страни. Те не се свеждат само до разбиранията за мястото на жените в обществото, а се отнасят и до времето, възрастта, точността, открояване на индивидуалния принос, превес на взаимоотношенията над резултатите, смесването на личния и професионалния живот, допускането на колеги в личното пространство, запознаване със семейството, лоялността към организацията или определени групи извън нея и така нататък. Жените експатриати са поставени в ситуации, в които тези културни различия имат пряко и силно въздействие върху представянето им на работа. В тези случаи, способността им да са открити към различията в ценностите, нормите и поведението може да бъде още по-важна.

Изследванията показват, че експатриати, както жени, така и мъже, които разбират и са чувствителни към културните различия и желаят да се учат от различни културни контексти, се приспособяват по-добре (Caligiuri et al. 1999a). Чувствителността и отвореността към местните култури и хората в тях влияят позитивно на приспособяването на жените експатриати. Жените експатриати са по-чувствителни в способността си да се „вписват“ в култури, които са различни от тях, по-наблюдателни са и разчитат социални знаци, водещи до психологически дискомфорт (Caligiuri et al. 1999b).

Като се има предвид, че голяма част от бизнеса в Азия се основава на лични отношения, може да се предполага, че възприеманите като трудни страни (предразсъдък за жените експатриати), всъщност са подходящи. В културна среда, където бизнесът се определя и ръководи на основата на междуличностните взаимоотношения и контакти, независимо от други културни и социални фактори, жените експатриати в бизнеса могат да имат предимство пред своите колеги мъже. Качества на жените като внимание, сътрудничество, ориентация към взаимоотношенията, обръщане на внимание на детайлите, възприемане на индиректен стил на комуникация (Selmer et al. 2003; Caligiuri et al. 1999a), могат да бъдат особено полезни за жени експатриати във висококонтрактуални култури (Азия, Латинска Америка). В страни, където социалните ценности налагат индиректен стил на комуникация, способността да се създават взаимоотношения с представители на местните граждани (колеги, ръководители, подчинени и клиенти) улеснява престоя и работата на жените експатриати (Caligiuri et al. 1999a). Като се имат предвид трите аспекта на приспособяването, изследванията сочат, че няма разлика между половете по отношение на общото приспособяване, но има признаци, че жените експатриати демонстрират по-голямо приспособяване към взаимодействията и към работата, отколкото техните колеги мъже (Selmer et al. 2003).

Логично е да се предположи, че жените експатриати ще са добре приети от местните граждани, ако се съобразяват с техните порядки, спазват желания дрескод и очаквано поведение от тях в бизнеса. В ОАЕ, например се очаква жените да се обличат „безлично и лишено от секс“; парадирването с „женственост“ или „плът“ е „неуважително“ и оспорването

на тази арабска мюсюлманска културна ценност не е опция (Stalker et al. 2011). Жени, които не се съобразяват, се възприемат като „нечувствителни към културата“ и неефективни за извършване на работата (Stalker et al. 2011).

Върху приспособяването на жените експатриати влияе не само откритостта на жените и на местните жители в чуждите страни, но и начина им на общуване с едни с други. Следователно, от голямо значение за жените експатриати е комуникацията с местните жители. Проучване сред експатриати в петдесет и една страни, включително Азия, Латинска Америка, Африка, Източна Европа и Близкия изток установява, че когато те се държат открито в общуването си с хората в приемащата страна като общуване с тях по време на работа, след работа, изучаване на културата на приемащата страна и адаптиране към нейните норми, могат да са еднакво успешни в страни с различна степен на културна трудност (Caligiuri et al. 1999b). Когато експатриатите не могат да разберат местната култура и бизнес среда, тогава това би попречило на общуването им с местните, особено в някои страни и/или региони (Япония, Йордания). Разбирането на местната култура от своя страна е пряко свързано с владенето на езика. Положителна нагласа към експатриатите ще има, ако те полагат усилия да научат местния език или вече го ползват на място. Проблемите с общуването могат да се изразяват дори като отхвърляне от местните (Syed et al. 2014). С други думи, колкото са по-културно приспособени, по-добре са възприети от местните. Положителната нагласа към местните граждани е свързана с по-голямо приспособяване (Caligiuri et al. 1999a).

От гледна точка на възприятията за мястото на жената в обществото, последствията за приспособяването на жените експатриати са, че културните норми могат да възпрепятстват местните жители да контактуват свободно с жени като цяло, а не само с чужденци. Такива ограничения в общуването допълнително затрудняват приспособяването на жените експатриати от гледна точка на социални отношения и непълна или липсваща подкрепа от страна на местните жители. А социалните отношения са важни от гледна точка на научаването на местните порядки и потопяването в културата за жените. Колкото по-малко социални отношения имат жените, толкова по-малко възможности имат да научат повече за културата и социалните норми на приемащата страна и от своя страна толкова по-трудно ще бъде тяхното межкултурно приспособяване (Caligiuri et al. 2002). И от тази гледна точка, тъй като предразсъдъците засягат значително общуването на местните, подкрепата, която те могат да окажат на експатриатите за тяхното приспособяване е значима и съществена във всеки един от аспектите на приспособяването.

Важна социална и културна характеристика и фактор, влияещ на приспособяването е семейното положение. Семейните жени експатриати се приспособяват по-добре в сравнение с неомъжените жени (Caligiuri et al. 1999a). Жените, които са придружени от семействата си, получават сигурност и комфорт в непозната среда, подкрепа и внимание, усещане, че могат да избягат от непознатото навън в един познат и уютен за тях свят. Но, следва да се отбележи, че от значение е и вида на подкрепата, която те получават от семействата си. Ако отговорността за отглеждането на децата и поддържането на дома е оставена изцяло на жените експатриати, тогава всъщност може да има затруднения и пречки за приспособяването им.

Принципно експатриатите се стремят да намалят несигурността от непозната среда и да се справят със стреса като търсят подкрепа от социалните си мрежи (Bayraktar 2019). Затруднения се предполага, че ще имат неомъжените жени експатриати или жени, непридружени от партньорите си в чужбина. Неовързаните жени могат да са изолирани от взаимоотношения и срещи на работа, свързани със семейството, което допълнително да ги кара да се чувстват на чуждо място. Също така, ограниченията в социалните контакти могат да се отразят и на професионалните задължения. В мъжествено ориентирани общества, ако персоналът е основно представен от мъже, няма да е нормална и желана практика жените постоянно да се допитват за съвети на работа до мъжете. Проблем ще представлява и ако

понятието „необвързана жена на определена възраст“ има негативно значение за местното общество (Caligiuri et al. 2002).

Отделно, жените експатриати трябва да се справят със стрес, който може да произтича и от това, че са единствените жени в дадена работна среда (Caligiuri et al. 1999a). Те следва да проявяват лични качества като по-добра памет и умелост в изграждането на взаимоотношения за справяне със стреса (Caligiuri et al. 1999b). Чувството на изолираност и стрес може да засили негативните последици на преместването или да удължи периода на културния шок, да доведе до депресивни състояния и като цяло да влоши баланса „работа-личен живот“. По отношение подобряването на баланса „работа-личен живот“ той не се разбира вече само като време прекарано със семейството, но опира и до свободното време за приятели, забавления, хобита, гъвкаво работно време евентуално, помощ за децата и домакинството. Колкото повече социални контакти и връзки имат изградени жените експатриати, толкова по-лесно ще е приспособяването за тях. Положителният баланс „работа-личен живот“ може само да спомогне за по-лесното приспособяване на жените.

Освен семейното положение, от значение за приспособяването на експатриатите е статута им в организацията и мястото в йерархията. Това важи и за жените експатриати. Жените на високи постове са по-добре културно приспособени от тези на по-ниски нива в йерархията (Caligiuri et al. 1999a). Причината може да се дължи на факта, че тези, които са на висши нива и се възприемат като по-влиятелни, могат да бъдат възприемани по-благоприятно от местните граждани (Caligiuri et al. 1999a). От друга страна обаче, в страни с голяма властова дистанция, социалните взаимодействия с местни жени на експатриатите могат да са осуетени, ако жените експатриати имат по-висок статут от местните жени (Caligiuri et al. 2002). Също така, в страни с голяма властова дистанция, няма да е подходящо за жените експатриати да се сприятеляват с по-висши мениджъри, независимо от пола. Положението може да е по-сложно и трудно за жените експатриати, ако в страната се наблюдават и настроения срещу чужденците като цяло (Caligiuri et al. 2002). На средните нива необходимостта да общуват с местни ще е по-малка за жените, защото това е задължение на висшите или нисшите мениджърски позиции и това може да не ги стресира допълнително, следователно да улесни приспособяването им. Ако се върнем обаче на горепосоченото, че комуникацията с местните подпомага генерално приспособяването на експатриатите, то тогава липсата на комуникация с местни на работа ще създаде трудности. Проблемни могат да са и контактите с клиенти-мъже, представители на местните, когато ще се изисква по-голяма предпазливост, откритост, аргументация и стриктност (Harrison et al. 2012).

При изследването си в австрийски организации Kollinger (2005) установява, че уважението, което се показва на мениджъра в чужбина, зависи много повече от формалния статут и не толкова от пола (Kollinger 2005).

Важен фактор за приспособяването и съответно за неговото улесняване е и подкрепата от организацията, която получават експатриатите. С особена сила това важи за жените експатриати. Колкото е по-голяма подкрепата от организацията, толкова е по-голяма вероятността жената експатриат да е културно приспособена (Caligiuri et al. 1999a). Организациите внимателно следва да обмислят какви мерки да предприемат в тази насока. Преди самото международно назначение това включва крос-културно обучение, помощ за транспорт, багаж, място за живеене, уреждане на визи и други необходими документи за пътуването и престоя и други според конкретните нужди на експатриата. Тук следва да се обмислят мерки и за придружаващите ги семейства и партньори, още повече, ако те са оставили кариерата си за момента. Предлаганата подкрепа от страна на организацията не трябва да е диференцирана спрямо заемащите йерархични нива от жените експатриати и да облагодетелства в по-висока степен тези на висшите постове, пренебрегвайки жените на по-ниските нива. Подкрепата на мястото на назначението се изразява в осигуряването на ментор за жената експатриат, постоянна връзка с централата и дома, за да се допитват или просто да

поговорят с някой близък, включването им в социални клубове, включително заплащане на членски карти/вноски и други. Целта е да се покаже, че жената експатриат не е оставена сама и има на кого да разчита за помощ и съвет. От организационна гледна точка, използването на същите процедури, правила и системи на управление също биха били полезни за по-успешното приспособяване на работа и създаването на чувство за принадлежност, сигурност и познатост. Това би минимизирало стреса от физически новото място и предразположило експатриатите към създаване на отношения, а не фокусиране върху работните задължения.

Отчитането и съобразяването с посочените фактори могат да спомогнат на жените експатриати да се приспособят по-лесно по време на международните си назначения. Трябва да се има предвид обаче, че горепосоченото е с голяма степен на релевантност за различните страни и ситуации, тоест неприложимо за някои места и случаи. Идеята не е да се следват стриктни правила, а да се възприеме открит подход към местните, който да покаже, че експатриатът уважава и е чувствителен към тяхната култура и ежедневие.

### **Заклучение**

Съществуват редица стереотипи в мисленето или предразсъдъци по отношение на приспособяването на жените в чуждите страни по време на международните назначения (дългосрочните командировки). Статията се стреми да покаже кои от тях са действително съществуващи в различните страни. Може да се заключи, че не е еднозначно възприемането на жените експатриати в местните култури и общества, което донякъде оправдава митовете и предразсъдъците спрямо техните чуждестранни назначения.

Важно уточнение, което следва да се направи, е, че повечето изследвания са започнали от американските и западноевропейските компании и ценностите и нормите, според които се анализират местните културите на приемащите страни, са именно техните. С други думи, застъпва се идеята за правото на жената на равни условия с мъжете от гледна точка на мястото ѝ в обществото, достъпа до международни назначения, подкрепата по периода им, равното участие във вземането на решения и други. Друго уточнение е, че повечето изследвания са в посока на представители на западните общества към източни култури или като цяло култури, разглеждани като трудни, тоест културно далечни. Интересно би било да се разглеждат случаи как биха се справили жените експатриати в сходни култури и страни, например в европейския контекст между западните и източните или северните и южните страни, между които се наблюдават също редица различия. Следва да се отбележи, че част от разглежданите предразсъдъци всъщност засягат и определят професионалния път на жените не само в международните назначения, а като цяло в бизнеса, независимо дали той е международно представен или функциониращ само на вътрешни и/или регионални пазари.

### **References**

1. Adler, N.J. (1984). Women Do Not Want International Careers: And Other Myths about International Management. *Organizational Dynamics*, 13: pp.66-79. In: Caligiuri, P.M., Joshi, A. and Lazarova, M. (1999). Factors influencing the adjustment of women on global assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 2, pp.163-179, DOI: 10.1080/095851999340495.
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. Caligiuri, P.M., Joshi, A. & Lazarova, M. (1999a). Factors influencing the adjustment of women on global assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 2, pp.163-179, DOI: 10.1080/095851999340495.

4. Caligiuri, P.M. & Tung, R.L. (1999b). Comparing the success of male and female expatriates from a US-based multinational company. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 5, pp.763-782, DOI: 10.1080/095851999340143.
5. Caligiuri, P.M. & 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.
6. Felix, B., Teixeira & M. L. M. & 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.
7. Fischlmayr, I.C. & Kollinger, I. (2010). Work-life balance – a neglected issue among Austrian female expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 4, pp.455-487, DOI: 10.1080/09585191003611978.
8. Goxe, Fr. & 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.
9. Harrison, E.C. & Michailova, Sn. (2012). Working in the Middle East: Western female expatriates' experiences in the United Arab Emirates. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:4, pp. 625-644, DOI: 10.1080/09585192.2011.610970.
10. Hutchings, K., Metcalfe, B.D. & Cooper, B.K. (2010). Exploring Arab Middle Eastern women's perceptions of barriers to, and facilitators of, international management opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 1, pp.61-83, DOI: 10.1080/09585190903466863.
11. Hutchings, K. & De Cieri, H. (2016). *International human resource management. From cross cultural management to managing a diverse workforce*. New York: Routledge.
12. Kollinger, I. (2005). Women and expatriate work opportunities in Austrian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 7, pp. 1243-1260, DOI: 10.1080/09585190500144186.
13. Linehan, M. (1999). *Senior Female International Managers*. Aldershot: Ashgate.
14. Mayrhofer, W. & Scullion, H. (2002). Female expatriates in international business: empirical evidence from the German clothing industry. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 5, pp.815-836, DOI: 10.1080/09585190210125958.
15. Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, Ch. (2008). Expatriate Management: A Review and Directions, for Research in Expatriate Selection, Training, and Repatriation. In: Harris, M.M. (Ed.) (2008 ) *Handbook of research in IHRM*. New York: Taylor and Francis Group, pp. 183-206.
16. 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.
17. Reiche, B. S., Stahl, G. K., Mendenhall, M. & Oddu, G. R. (2017). *Reading and cases in international human resource management*. 6<sup>th</sup> ed. New York: Routledge.
18. Syed, J., Hazboun, N. G. & Murray, P. A. (2014). What locals want: Jordanian employees' views on expatriate managers, *The International Journal of Human Resource Management*, 25:2, 212-233, DOI: 10.1080/09585192.2013.812975.
19. Selmer, J. & Leung, A.S.M. (2003). International adjustment of female vs male business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 7, pp. 1117-1131, DOI: 10.1080/0958519032000114237.
20. Stalker, B. & Mavin, S. (2011). Learning and development experiences of self-initiated expatriate women in the United Arab Emirates. *Human Resource Development International*, 14, 3, pp. 273-290, DOI: 10.1080/13678868.2011.585062.