

DOI: 10.17689/psy-2018.1.9

УДК 314.745

**Кросс-культурная адаптация представителей международного  
бизнеса: обзор зарубежных исследований**

© 2018 Смолина Татьяна Леонидовна\*,

\*кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов (г. Санкт-Петербург), [talesm@mail.ru](mailto:talesm@mail.ru)

**Аннотация:** В статье представлен анализ зарубежных кросс-культурных исследований, посвященных особой группе временных переселенцев – представителей международного бизнеса. Исследования, посвященные экспатам рассматривают две центральные темы: изучение факторов, влияющих на кросс-культурную адаптацию представителей международного бизнеса (личностные и организационные характеристики, культурная дистанция), а также анализ причин трудностей, возникающих в процессе межкультурной адаптации (в частности, отношение представителей принимающей культуры к экспатам).

**Ключевые слова:** кросс-культурная адаптация; представители международного бизнеса; экспаты; кросс-культурная психология

**Cross-cultural adaptation of international business people: overview of  
international studies**

© 2018 Smolina Tatyana Leonidovna\*,

\*Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Social Psychology of the St. Petersburg Humanitarian University of Trade Unions (St. Petersburg, Russia), [talesm@mail.ru](mailto:talesm@mail.ru)

**Annotation:** This article presents analysis of the international studies in the sphere of cross-cultural psychology in regard to cross-cultural adaptation of a specific group of sojourners – international business people. Two major themes of the research concerning expats are analyzed in detail: factors influencing cross-cultural adaptation of international business people (personal and organizational characteristics, cultural distance) and difficulties in the process of cross-cultural adaptation (in particular, attitudes of the host population towards expats).

**Keywords:** cross-cultural adaptation; international business people; expats; cross-cultural psychology

Среди различных групп людей, перемещающихся в другую культурную среду (туристов, иностранных студентов, мигрантов) представители международного бизнеса или иностранные специалисты, которых направляют по работе в другую культурную среду, проживающие в течение некоторого времени вне родной страны, занимают особое место. В зарубежной литературе по кросс-культурной психологии таких первоклассных специалистов, получивших задание, связанное с трудовой деятельностью (как правило, руководством) в другой культуре обозначают как «экспаты». Экспаты, чаще всего, представляют собой наемных сотрудников, приезжающих в другую страну для того, чтобы работать по приглашению организации, которая является филиалом или представительством транснациональной корпорации.

Не смотря на то, что представители международного бизнеса крайне редко становятся объектом исследования в России, зарубежные специалисты в области кросс-культурной психологии С. Ward, S. Vochner, A. Furnham (2008) отмечают, что изучение данной группы временных переселенцев является актуальным и перспективным по ряду причин [Ward, Vochner, Furnham, 2008]. Во-первых, экспаты представляют значительную группу переселенцев. Во-вторых, эффективность их работы напрямую связана с рентабельностью и жизнеспособностью международного бизнеса. В-третьих, представители

международного бизнеса являются той группой временных переселенцев, которые с большой долей вероятности (по сравнению с другими типами переселенцев) получают ту или иную форму информационной поддержки и тренинга перед отъездом, а также велика вероятность того, что они проходят через процедуру оценивания и отбора (включая и психологическое тестирование) для направления на работу в другую страну.

Помимо традиционных проблем, связанных с адаптацией к новой культурной среде, современные экспаты сталкиваются со специфическими трудностями. К таким трудностям можно отнести то, что работая в другой культурной среде представители международного бизнеса все чаще сталкиваются не с гомогенной группой сотрудников, а с последствиями глобализации, в частности, тем фактом, что среди их подчиненных будет очень много таких же экспатов из разных уголков мира. Руководить такими культурно неоднородными группами, безусловно, сложнее, но в то же время, в психологии давно известен тот факт, что подобная гетерогенность находит отражение в более творческом конечном продукте деятельности. Культурное многообразие в сфере персонала является характерной чертой последних лет, что необходимо принимать во внимание, готовя будущих экспатов.

Другой ключевой проблемой представителей международного бизнеса является проблема доверия со стороны местных сотрудников. Так, в своей статье под названием «Будете ли вы доверять вашему иностранному менеджеру?» М. Banai и W.D. Reisel представили анализ сравнительного исследования феномена доверия [Banai, Reisel, 1999]. Изучив установки по отношению к британским менеджерам, работающим в британском банке в Лондоне, ученые сравнили отношение к менеджерам-экспатам, работающим в банках Великобритании, Нидерландов и Израиля. Согласно результатам исследования, уровень доверия между сотрудниками и их руководителями был существенно выше в гомогенной среде, по сравнению с гетерогенной.

Анализ научных работ в сфере кросс-культурной психологии свидетельствует о том, что исследования, посвященные экспатам (представителям международного бизнеса, работающим и проживающим в течение длительного времени за рубежом), рассматривают две центральные темы: изучение факторов, влияющих на кросс-культурную адаптацию экспатов, а также анализ причин трудностей в процессе кросс-культурной адаптации.

Например, И. Тунгом [см. Mead, 1998] были обозначены следующие причины неуспешности адаптации американских экспатов-менеджеров: неспособность супруги или супруга менеджера приспособиться к новой среде, неспособность менеджера адаптироваться к новой среде пребывания, семейные проблемы, личностная незрелость, низкий уровень готовности к сотрудничеству с ответственными лицами из центральных подразделений организации, пробелы в технической компетентности, низкий уровень трудовой мотивации. Очевидно, что среди причин присутствуют наряду с личностными характеристиками и коммуникативными особенностями как самих переселенцев так и членов их семьи, различные аспекты трудовой мотивации.

К основным детерминантам кросс-культурной адаптации экспатов, т.е., факторам, влияющим на адаптацию к инокультурной среде данной группы переселенцев, зарубежные психологи традиционно относят следующие: культурная дистанция между культурой экспата и принимающей культурой; соответствие личностных характеристик и квалификации требованиям трудовой деятельности во время пребывания за рубежом; количество социальной поддержки, которую получают экспаты от коллег, руководителей и семьи; действительное или воспринимаемое отношение представителей принимающей культуры. Рассмотрим исследования основных факторов, влияющих на кросс-культурную адаптацию представителей международного бизнеса.

Одна из самых ранних попыток изучения культурной дистанции, была предпринята I. Torbjorn (1982), который сравнивал шведских менеджеров,

работающих в западных странах с менеджерами, работающими в Африке по таким показателям как приспособление и удовлетворенность. В ходе исследования было выявлено, что экспаты, базирующиеся в Европе испытывали меньше трудностей по сравнению с теми, кто работал в африканских странах. I. Torbjorn предположил, что близость культур оказывает положительный эффект на межкультурную адаптацию экспатов [Torbjorn, 1982].

Еще одна попытка изучения культурной дистанции в контексте международного бизнеса была предпринята E. Dunbar, который сравнивал немецких менеджеров, работающих в США с американскими менеджерами, работающими в Японии [Dunbar, 1994]. Согласно результатам исследования, у немецких менеджеров в США обнаружен более высокий уровень культурно-специфических знаний о стране пребывания по сравнению с американскими менеджерами, находящимися в Японии. Было также выявлено, что у немцев в США меньше трудностей в сфере бизнеса, однако, исследование не выявило различий между группами в отношении удовлетворенности карьерой и идентификации с организацией. Таким образом, результаты исследований указывают на то, что уменьшение дистанции между культурами положительно влияет на кросс-культурную адаптацию. Экспаты из стран с более «далекой» культурой испытывают больше трудностей в процессе кросс-культурной адаптации по сравнению с представителями стран с более «близкой» культурой. Культурная дистанция (различия между культурой страны выхода и культурой страны поселения) в течение длительного времени считалась одной из главных детерминант культурного шока.

Тем не менее, результаты отдельных исследований не подтверждают данные о том, что культурная дистанция является главным фактором, способствующим кросс-культурной адаптации. Так, было выявлено, что экспаты из «близких» культур могут испытывать значительные трудности в приспособлении. J. Selmer и L.S.C. Shiu провели полуструктурированные

интервью с десятью экспатами из Гонконга, работающими в Китае [Selmer, Shiu, 1999]. Не смотря на то, что большинство информантов считали себя успешными в трудовой деятельности, многие из них чувствовали одиночество, испытывали фрустрацию при взаимодействии с персоналом организации и считали, что их китайские подчиненные не испытывают к ним симпатию. Экспаты также жаловались на серьезные проблемы с подчиненными, которые сопротивлялись инновациям в организации.

J. Selmer и L.S.C. Shiu (1999) пришли к выводу о том, что, как это не парадоксально, но общее культурное наследие экспатов из Гонконга и их китайских сотрудников, похоже, увеличило количество трудностей в адаптации вместо того, чтобы способствовать приспособлению и сотрудничеству с представителями принимающей культуры. Ученые предположили, что экспаты, которым предлагают работу в стране, сильно отличающейся от родной культурной среды («далекая культура») осознают отличия, ожидают предстоящие трудности, что оказывает влияние на выбор конструктивных копинг-стратегий. Менеджеры, которых направляют на работу в «близкую культуру», в меньшей степени чувствительны к различиям, которые существуют и могут приписывать проблемы, с которыми они сталкиваются недостаткам в себе, своих подчиненных или организации.

Исследования, в которых рассматривается взаимосвязь определенных личностных характеристик и адаптации экспатов исключительно редки. Тем не менее, было выявлено, что такие характеристики как экстраверсия и самооффективность положительно взаимосвязаны с успешной адаптацией данной группы временных переселенцев [Parker, McEvoy, 1993; Harrison, Chadwick, Scales, 1996].

Ряд работ зарубежных ученых был посвящен проблеме влияния отношения представителей принимающей культуры к экспатам на особенности кросс-культурной адаптации. Враждебность принимающего общества может «питаться» следующими источниками: оппозицией местных менеджеров и

бизнесменов, которые могут считать, что их карьера или бизнес под угрозой из-за вмешательства чужестранцев [Hailey, 1996; Zeira, Banai, 1981]; негативными установками по отношению к отдельным этническим группам экспатов [Stewart, DeLisle, 1994]. Для проверки предположения о том, что восприятие этноцентрических установок со стороны представителей принимающей культуры может оказывать влияние на установки экспатов по отношению к трудовой деятельности, G.W. Florkowski и D.S. Fogel (1999) опросили экспатов, работающих в 22 международных компаниях. В ходе исследования измерялся уровень этноцентризма представителей местной культуры в восприятии экспатов, изучался уровень адаптации к трудовой деятельности и общий уровень адаптации. Результаты исследования показали, что представление о высоком уровне этноцентризма со стороны представителей принимающей культуры негативно коррелирует с организационной приверженностью [Florkowski, Fogel, 1999].

Собственно сам процесс адаптации экспатов к другой культурной среде рассматривался наиболее подробно в работах Z. Аусан (1997). Автором была предложена концептуальная модель адаптации экспатов. Z. Аусан выделяет три формы адаптации – психологическую, социокультурную и трудовую. Психологическая адаптация определяется психическим и физическим самочувствием. Социокультурная адаптация включает в себя показатели эффективности в новом обществе, поддержания успешных межличностных отношений с членами принимающего сообщества. Трудовая адаптация обозначает компетентность в выполнении трудовых задач, успешность в деятельности, организационную вовлеченность и лояльность к местной организации. Z. Аусан предложила рассматривать данные формы адаптации сквозь призму характеристик сотрудников и характеристик организации в разные периоды (период, предшествующий отъезду и период по приезду в другую культуру).

Таким образом, согласно мнению автора, данные характеристики выступают предикторами (факторами успешности адаптации экспатов). Организационные характеристики в период, предшествующий отъезду: структура транснациональной корпорации, ценностные ориентации и жизненный цикл; стратегическое планирование, тренинг культурного многообразия (межкультурной сензитивности) в местной организации; план действий, обеспечивающий преемственность. Личностные характеристики сотрудника в период, предшествующий отъезду: управленческие ресурсы; управленческая и техническая компетентность; кросс-культурный опыт; навыки построения межличностных отношений и личностные черты. Организационные характеристики в период по приезду в другую культуру: вознаграждение, ориентированное на задачу в различных обстоятельствах; коммуникация и поддержка; социализация в местной организации. Личностные характеристики по приезду в другую культуру: аккультурационные установки, копинг-стратегии, приспособление семьи [Aucan, 1997].

Итак, работы, посвященные изучению кросс-культурной адаптации представителей международного бизнеса, рассматривают в основном такие темы как: культурная дистанция, личностные и организационные характеристики как факторы, влияющие на кросс-культурную адаптацию экспатов, отношения представителей принимающей культуры к экспатам в качестве одной из причин трудностей в процессе адаптации. Не смотря на то, что существуют работы в области подготовки будущих временных переселенцев к проживанию и трудовой деятельности в другой культурной среде, научных исследований, объектом которых выступают представители международного бизнеса крайне мало. В работах, посвященных представителям международного бизнеса в процессе адаптации к новой культурной среде, рассматриваются, как правило, конкретные случаи межкультурного взаимодействия в деловой сфере, а также даются практические



рекомендации для будущих экспатов, советы о взаимодействии с местным населением.

### **Литература:**

1. Аусан З. Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors. The international Journal of Human Resource Management. 1997, №8. Pp. 434 -456.
2. Banai M., Reisel W.D. Would you trust your foreign manager? An empirical investigation. The International Journal of Human Resource Management. 1999, №10. Pp. 477-487.
3. Dunbar E. The German executive in the U.S. work and social environment: Exploring role demands. International Journal of Intercultural Relations, 1994, №18. Pp.277-291.
4. Florkowski G.W., Fogel D.S. Expatriate adjustment and commitment: The role of host-unit treatment//The International Journal of Human Resource Management, 1999, №10, pp.783-807.
5. Hailey J. Breaking through the glass ceiling//People Management, 1996, №2. Pp.32-34.
6. Harrison J.K., Chadwick M., Scales M. The relationship between cross-cultural adjustment and the personality variables of self-efficacy and self-monitoring // International Journal of Intercultural Relations, 1996, №20. Pp.167-188.
7. Mead R. International Management. London, 1998.
8. Parker B., McEvoy G.M. Initial examination of a model of intercultural adjustment // International Journal of Intercultural Relations, 1993, №17. Pp. 355-379.
9. Selmer J., Shiu L.S.C. Coming home? Adjustment of Hong Kong Chinese expatriate business managers assigned to the People's Republic of China // International Journal of Intercultural Relations, 1999, №23. Pp.447-465.

10. Stewart S., DeLisle P. Hong Kong expatriates in the People's Republic of China. *International Studies of Management and Organization*, 1994, №24. Pp.105-118.

11. Torbiorn I. *Living abroad: personal adjustment and personnel policy in the overseas setting*. Chichester, UK: Wiley, 1982.

12. Ward C., Bochner S., Furnham A. *The Psychology of Culture Shock*. London: Routledge, 2008. 367 p.

13. Zeira Y., Banai M. Attitudes of host-country organizations towards MNC's staffing policies: A cross-country and cross-industry analysis. *Management International Review*, 1981, №2. Pp.493-501.

#### **References:**

1. Aycan Z. Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors. *The international Journal of Human Resource Management*. 1997, № 8. Pp. 434 -456.

2. Banai M., Reisel W.D. Would you trust your foreign manager? An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*. 1999, № 10. Pp. 477-487.

3. Dunbar E. The German executive in the U.S. work and social environment: Exploring role demands. *International Journal of Intercultural Relations*, 1994, №18. Pp.277-291.

4. Florkowski G.W., Fogel D.S. Expatriate adjustment and commitment: The role of host-unit treatment // *The International Journal of Human Resource Management*, 1999, № 10, pp.783-807.

5. Hailey J. Breaking through the glass ceiling // *People Management*, 1996, № 2. Pp.32-34.

6. Harrison J.K., Chadwick M., Scales M. The relationship between cross-cultural adjustment and the personality variables of self-efficacy and self-monitoring // *International Journal of Intercultural Relations*, 1996, № 20. Pp.167-188.

7. Mead R. *International Management*. London, 1998.

8. Parker B., McEvoy G.M. Initial examination of a model of intercultural adjustment // *International Journal of Intercultural Relations*, 1993, № 17. Pp. 355-379.
9. Selmer J., Shiu L.S.C. Coming home? Adjustment of Hong Kong Chinese expatriate business managers assigned to the People's Republic of China // *International Journal of Intercultural Relations*, 1999, № 23. Pp.447-465.
10. Stewart S., DeLisle P. Hong Kong expatriates in the People's Republic of China. *International Studies of Management and Organization*, 1994, № 24. Pp.105-118.
11. Torbiorn I. *Living abroad: personal adjustment and personnel policy in the overseas setting*. Chichester, UK: Wiley, 1982.
12. Ward C., Bochner S., Furnham A. *The Psychology of Culture Shock*. London: Routledge, 2008. 367 p.
13. Zeira Y., Banai M. Attitudes of host-country organizations towards MNC's staffing policies: A cross-country and cross-industry analysis. *Management International Review*, 1981, № 2. Pp.493-501.