

УДК 339.92

**EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURAL  
COMPETENCE AND CAPABILITIES**

**К ВОПРОСУ О СООТНОШЕНИИ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ  
КОМПЕТЕНЦИИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ**

**DR. SANDRA C.ERICKSON, MT. USA, National University of  
Economics and Law**

**ДОКТОР САНДРА К.ЭРИКСОН, штат Массачусетс, США,  
Национальный университет экономики и права**

**Аннотация**

В статье рассматриваются проблемы адаптации экспатриантов к культуре принимающей стороны, что является важным для ведения международного бизнеса. Проанализирована шкала культурной компетенции (ШКК), по которой оценивается способность человека приспособливаться к иностранным культурам. Такой навык, как «толерантность», был указан в качестве первого и самого важного.

**Abstract**

The article deals with the challenges that expatriates face in foreign cultures and which are major causal agents for their low performance and failed assignments. The cultural intelligence scale (CQS) that assessed an individual's ability to adjust to foreign cultures, has been analyzed. The main and most important skill that expatriates should possess was identified as «tolerance».

**Ключевые слова:** экспатрианты, шкала культурной компетенции (ШКК), адаптироваться к иностранной культуре, толерантность.

**Key words:** expatriates, cultural intelligence scale (CQS), to adjust to foreign cultures, tolerance.

**История вопроса и обзор источников**

После 18 лет переговоров Российская Федерация (9-я по величине мировая экономика) вступает в ВТО. В скором будущем Америке придется изменить политику холодной войны в сфере торговли и установить постоянные стабильные торговые отношения с Россией (ПСТО). Экономисты прогнозируют удвоение объемов экспорта США в Россию в течение 5 лет после нормализации торговли в рамках ПСТО. В XXI веке количество привлеченных к трудовой деятельности экспатриантов (иностранцев специалистов) существенно увеличилось и будет продолжать расти.

Межкультурная компетенция у экспатриантов продолжает оставаться проблемой для мультинациональных корпораций (МНК), так как уровень профессиональных неудач иностранных рабочих колеблется в диапазоне 16-50%, а в КНР достигает 80% (М.Шафер, Д.Харрисон и К.Джили, 1999; Соломон, 1996; Блэк Менделхол и Одду, 1991; Аллертон, 1997; Михайлова, 2000; Штуттард, 2000).

Главная причина низкой производительности и невыполненных задач – это неспособность иностранных специалистов приспособиться к чужой культуре. Исследование показало, что прямые убытки, относящиеся к невыполненным экспатриантами заданиям, приближаются к 1 млн. долл. на

одного иностранного специалиста (Шэннонхаус, 1996). Более свежие источники не опровергают приведенную цифру. Есть сведения, что межкультурные знания иногда превосходят по своей важности технические компетенции.

С.Анг, Л.ВанДайн и К.Кохи (2008) утверждают: «Анализ индивидуальных показателей межкультурной эффективности не отличается систематичностью и точностью, оставляя важный пробел в нашем понимании причин, по которым некоторые люди проявляют себя эффективнее других в ситуациях различных культур». Бейли и Спайсер (2007) изучали иностранцев, вызванных на работу в Россию, и сделали вывод, что чем выше уровень включенности данных лиц в местное сообщество, тем более четкими являются личные мотивы, появляется более строгая ответственность перед принимающей страной и происходит более успешная адаптация. Их исследования показали, что несмотря на отличия русских и американцев, проявлялась общность взглядов на личностном уровне и ожидаемом поведении.

Андрисон (2003) высказал мнение, что навыки управления не всегда напрямую сходны в разных культурах. Неспособность приспособиться к новой культурной среде вызывала большие проблемы, чем недостаток технических знаний. Андрисон писал, что деловые зарубежные командировки должны предваряться обдуманной и адекватной «подготовительной адаптацией» всех сторон. Фирмы хорошо осведомлены о необходимости найма работников, обладающих четко выраженными характеристиками. Вся сложность состояла в том, чтобы понять, с определенной степенью вероятности, обладает ли потенциальный иностранный сотрудник искомыми характеристиками. Эрбакер, ДэНетто и Эспана (2006) также отмечают в своих работах относительно экспатриантов в Китайской Народной Республике, что успех совместных предприятий в стране почти полностью зависел от того, как работал иностранный сотрудник (его взаимоотношениях в компании).

В данном исследовании главное внимание уделяется характеристикам семей экспатриантов. В литературе встречаются примечания, что способность семьи экспатрианта к адаптации в чужой культуре не бралась в расчет в процессе отбора специалистов и эти моменты были «существенно проигнорированы и не включены в программы тренингов (обучения)» (Erbacher и др., с. 189). Итак, как же семья? Tung (1982), один из первых исследователей данной проблемы, которого часто цитируют и в современных исследованиях, считал, что трудности, которые испытывали супруг или другие члены семьи экспатриантов в США и Европе в адаптации их к новым культурам, были наиболее часто встречающимися причинами их преждевременного отъезда из страны.

### **Проект исследования**

Задачей данного исследования является разработка модели определения основных факторов (базовых потенциальных способностей), представляющих ценность для ведения международного бизнеса. Иерли и

Анг (2003) создали шкалу культурной компетенции (ШКК), по которой оценивается способность человека приспосабливаться к иностранным культурам. Данное исследование было вызвано желанием продолжить более раннее исследование взаимоотношений между ШКК и другими сравниваемыми величинами (Анг и Van Dyne, 2008; Van Dyne, 2010). Практическое применение КК выражается в том, что ее можно использовать в качестве возможности прогнозирования. Люди с высоким показателем по шкале КК могут легко приспособиться или адаптироваться к незнакомому окружению. На основе проведенного в данном исследовании анализа были получены конкретные данные для того, чтобы определить, какие виды деятельности или какие процессы определяют высокий показатель культурной компетенции (чувствительность) и, следовательно, успешную работу в заграничных командировках.

Исследование состояло из интервью «успешных» экспатриантов, как это определено в литературе, и показателей десятков ШКК. Цель состояла, в частности, в том, чтобы определить, действительно ли ШКК работает так, как ей следует, т.е. определяет ли она уровень культурного сознания, который мог бы предсказать успешную заграничную командировку, – на основании проведенного после поездки исследования, чтобы увидеть, действительно ли «успешные» экспатрианты имели высокий балл по ШКК. За единицу исследования было принято максимум 20 человек.

Для участия в исследовании были отобраны 50 возможных респондентов, которым были посланы приглашения. 32 человека ответили согласием. Из возможных участников для исследования были отобраны 20 опрошенных добровольцев. Следовательно, в качестве фактического материала исследования было 20 человек, что в результате составило 62,5%.

Критерием для приглашения к участию в исследовании было наличие двух или более из следующих пунктов: быть либо в настоящее время, либо в прошлом экспатриантом или иметь супруга (или супругу), который был таковым; не быть военным, волонтером Корпуса Мира, если это была их единственная зарубежная командировка; иметь в качестве выполненного хотя бы одно задание зарубежной командировки; работа в компании более одного года до возвращения на родину и не осложненные отношения в ходе выполнения заданий. Они представляли 39 отдельных стран. Выбор образца требовал получения некоторой предварительной информации и оценок (при условии, что в данном исследовании участники уже продемонстрировали способность к межкультурной адаптации). Были получены основные демографические данные относительно количества и продолжительности заданий, семьи, карьеры или профессионального выбора после выполнения заданий командировки, а также степень чувствительности, не осложненные отношения, возраст, место жительства, область промышленности, социально-экономический статус.

Исследование проводилось на основе интервью, где были представлены вопросы с вариантами ответов и образцов, которые дали глубокие ответы и выделили опыт, представления, мнения, чувства и знания

людей. Затем материал был описан и распределен по основным темам и / или категориям.

### **Определения**

**Экспатриант:** экспатриант был определен как «сотрудник, который работает и временно проживает на территории иностранного государства» (Dowling & Welch, 2005, с. 5).

**Неудачи экспатрианта:** неудача экспатрианта, как правило, определялась как «преждевременное возвращение из зарубежной командировки» (Martinko & Douglas, 1999; Oddou, 1991; Shay & Tracey, 1997).

**Культура:** за основное значение понятия «культура» было взято одно из распространенных, но недостаточно точно передающих смысл определений. Ни одно общество и никто из любых двух людей одного общества не дали одинаковых и точных определений, и возникла проблема с выбором единого определения «культуры». Эрли и Анг (2003) рассматривали «культуру» скорее как что-то «всеобъемлющее», чем «подход с использованием особых... ценностей и сочетания явлений общественной жизни» (с. 97).

**Культурная компетенция:** культурная компетенция рассматривалась как «потенциал человека для успешной адаптации к новой культурной среде, то есть, к незнакомому окружению, обусловленному культурным контекстом» (Эрли и Анг, 2003, с. 9). Эрли и Анг отмечали, что их понимание КК заключалось в том, что «человек обладает своей уникальной чертой, но возникают дополнительные черты, которые могут быть обусловлены особой ситуацией» (с. 9).

**Инструмент межкультурной адаптации:** доклад по шкале культурной компетенции (ШКК) заключался в представлении собственной шкалы, состоящей из 20-ти пунктов и предназначенной для оценки способности человека эффективно выполнять свои функции (настраиваться) в другом культурном окружении. Она состояла из 4-х величин, или факторов: метакогнитивного, когнитивного, мотивационного и поведенческого.

**Анкета опрашиваемого:** включала в себя инструмент, состоящий из 14-ти пунктов в фальцовочных печатных листах полупроизводной формы относительно восприятия экспатриантами ключевых факторов их успешных заграничных командировок. Обоснованность содержания и достоверность обоих документов были определены общепринятой исследовательской методикой.

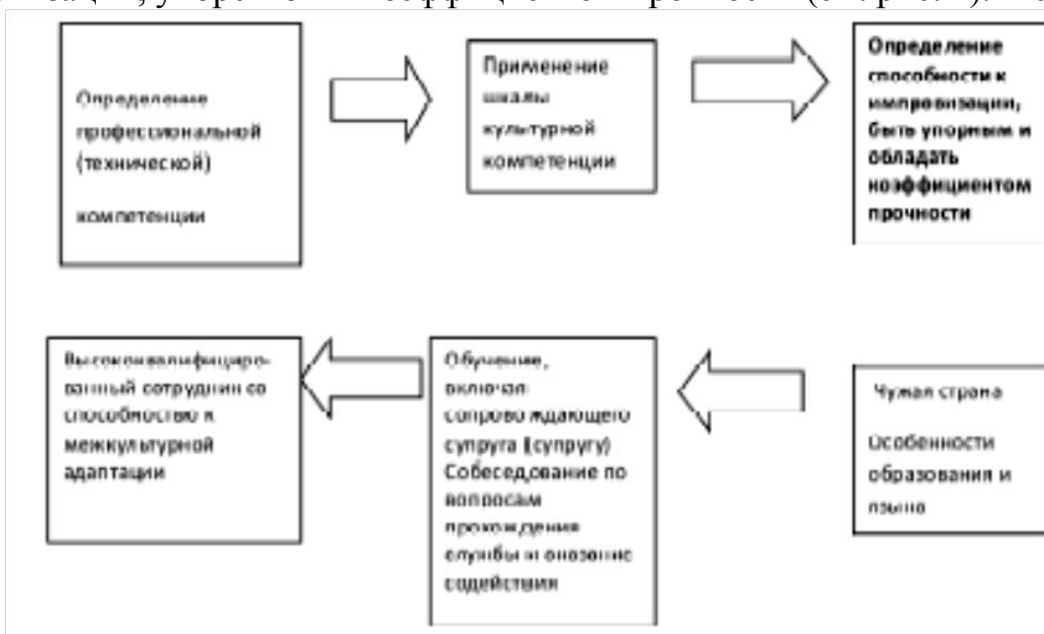
Отбор субъектов в качестве примера

Разработка данного исследования заключалась в многообразии и разнородности предмета исследования. Вариации отражали различные отношения и опыт, полученные в разное время и в разных ситуациях, но одним и тем же человеком. Это качественное исследование целенаправленно разрабатывалось в глубину на относительно небольшом числе экспатриантов. При статистическом подсчете показатели смещения в небольших опытных группах могли бы рассматриваться как недостаток, в то время как при

качественных опытных группах это маленькое количество является сильной стороной, достоинством, так как данная группа обладает богатой информацией для углубленного изучения.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

На основании собранных данных работа Эрли и Анг (2003) была подтверждена выводами настоящего исследования. Анг и Ван Дайн (2008) способствовала продолжению работы над изучением других аспектов, которые могут быть связаны с концепцией знания чужой культуры. Мой исследовательский проект по межкультурной адаптации определил три дополнительных величины, или признака, которые связаны со знанием другой культуры, которая по определению обеспечивает легкое вхождение в эту другую культуру и адаптацию к ней. Респонденты определили факторы, которые исследователь отметил в качестве величин импровизации, стойкости и коэффициентом прочности. Эти величины были неотъемлемой составной частью того множества потенциальных способностей экспатриантов, которые значительно увеличивали их шансы на успешное выполнение заданий заграничных командировок. Исследования показывают, что компаниям необходимо принимать меры, чтобы выбрать таких иностранных кандидатов, которые обладают психологическими возможностями импровизации, упорством и коэффициентом прочности (см. рис. 1). Рис. 1.



Описательная модель отбора экспатриантов Наиболее обсуждаемой темой с точки зрения того, как могут применяться результаты данной анкеты по различиям в культуре, был вопрос относительно толерантности к неоднозначно толкуемым понятиям. Второй важной темой была борьба против того, чтобы «искать дом в принимающей стране». Ответ на вопрос о двух наиболее важных навыках, необходимых для адаптации в чужих культурах, предоставил богатую пищу для размышления. Исследователи установили, что 47,4% респондентов назвали «толерантность» в качестве первого и очень важного навыка. В их рассказах речь могла идти о толерантности, принятии мнения других людей, гибкости, даже уважении.

Однако в конце концов все указали на необходимость практиковать исключительно толерантность. На втором месте в качестве важного навыка оказались три навыка, которые статистически незначительно отличались друг от друга в процентах: любознательность, чувство юмора и знание языка.

В ответах на вопрос о том, какой вклад внесли знание и понимание собственной культуры в дело успешного выполнения задания, было высказано множество мыслей и проведен глубокий самоанализ. Тридцать пять процентов (35%) респондентов на этот вопрос ответили, что понимание и знание собственной культуры сыграли решающую роль в их опыте, но связали это с наличием антиамериканских настроений в установленных для них странах. Ответчик Q хорошо подытожил все это, написав: «Важно быть в курсе исторических отношений между вашей страной и страной, в которую вы назначены». Данные исследования представлены в различных форматах для удобства просмотра.

### **Перспективы продолжения исследования**

Мой исследовательский проект был ограничен субъектами – гражданами США. В качестве респондентов выступали экспатрианты, которые служили в 39 странах от 5 до 30 лет. Исследования в области разработки такого документа или программы, которые помогли бы выявить склонность кандидата к импровизации, настойчивости и демонстрация коэффициента прочности, были бы чрезвычайно полезны. Цель состояла в том, чтобы выявить лиц, которые, будучи технологически соответствующими и пригодными для работы в другой стране, могли бы иметь лучше, чем просто средний шанс быть в состоянии адаптироваться к стране, в которую они и их семьи были направлены.

Литература:

1. Allerton H. (1997). Expatriate gaps. *Training and Development*, 51, 7 7-8 p.
2. Andreason A.W. (2003). Direct and indirect forms of in-country support for expatriates and their families as a means of reducing premature returns and improving job performance. *International Journal of Management*, 20, 4, December 2003, 548-555 p.
3. Ang, S., Van Dyne, L. & Koh C. (2008). Personality correlates of the four factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, 31, 100-123 p.
4. Ang S. & Van Dyne L. (2008). Conceptualization of Cultural Intelligence Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. In S. Ang & Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Application* (p. 10). Armonk, New York: M.E. Sharp, Inc.
5. Bailey W. & Spicer A. (2007). When Does National Identity Matter? Convergence and divergence in international business ethics. *Academy of Management Journal*, 50, 6, 1462-1480 p.
6. Black, J.S., Mendenhall, M. & Oddou G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 2, 291-317 p.

7. Dowling P.J. & Welch D.E. (2005). (Eds.) *International Human Resource Management* (4th ed). Mason, Ohio: Southwestern. – P. IX.
8. Earley P.C. & Ang S. (2003). *Cultural Intelligence Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
9. Erbacher D., D'Netto B. & Espana J. (2006). Expatriate success in China: impact of personal and situational factors. *Journal of American Academy of Business*, 9, 2, 183-189 p.
10. Martinko M.J. & Douglas S.C. (1999). Culture and expatriate failure: an attributional explication. *The International Journal of Organizational Analysis*, 7, 3, 265-293 p.
11. Michailova S. (2000). Contrasts in Culture: Russian and Western perspectives on organizational change. *Academy of Management Executive*, 14, 4, 102 p.
12. Oddou G.R. (1991). Managing your expatriates: what the successful firms do. *Human Resource Planning*, 14, 4, 301-308 p.
13. Shaffer M., Harrison D. & Gilley K.(1999). Dimensions, determinants and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Journal of Intercultural Relations*, 3, 15-47 p.
14. Shannonhouse R. (1996). Overseas-assignment failures. *USA today / International Edition*, November 8, 1996.
15. Shay J.P. & Tracey J.B. (1997). Expatriate managers: reasons for failure and implication for Training. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39, 1, 33-35 p.
16. Solomon, C. (1996). Danger below! Spot failing global assignments. *Personnel Journal*, 75, 11, 78-83 p.
17. Stuttard, J.B. (2000). *The New Silk Road: Secrets of Business Success in China Today*. – New York: John Wiley & Sons.
18. Tung R.L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25, 57-71 p.
19. Van Dyne, L. (2010). Response to two e-mail inquiries by S. Erickson, retrieved Jan 27, 2010, from Yahoo.com.