

Female Expatriates' Barriers – Myths and Reality

Assist. Prof. PhD. Silviya Dimitrova
University of Economics - Varna, Varna, Bulgaria
silvia_dimitrova@ue-varna.bg

Abstract

Sending expatriates on international assignments today continues to be a serious challenge for organizations. Alongside the growing need for overseas employees, women are still under-represented (or even discriminated) compared to men. And while both men and women are capable of performing the various aspects of international job, there are additional challenges for the latter. The article examines the main barriers for women to get an international assignment. Basic myths about the reluctance of women due to the presence of family and "dual careers", as well as objective reasons such as the "glass ceiling" in the organization, are discussed. At the end, possible ways to overcome the barriers are presented.

Keywords: female expatriates, barriers, glass ceiling, dual careers, women's reluctance prejudices

JEL Code: Z00, F00

DOI: 10.56065/IJUSV-ESS/2023.12.3.110

Въведение

Глобализацията и наблюдаващата се интензификация на световния бизнес продължава да поставя нови проблеми за решаване пред мениджърите. Стратегическата значимост на международните назначения (задгранични командировки) относно глобалната конкурентна позиция на организацията превръща качеството на човешките ресурси и тяхното ефективно управление и развитие в критични фактори за успех (Mayrhofer et al., 2002). Компаниите бързо осъзнават, че ключът към успеха се основава на тяхната способност да мобилизират и използват максимално ефективно техния човешки потенциал, включително и за командировките в чужбина.

Този процес обикновено се свързва с изпращането на служители от компанията-майка в чужди страни, познати като експатриати. С нарастването на глобалната конкуренция, конкуренцията за експатриати също се интензифицира (Mayrhofer, et al., 2002). В същото време търсенето за експатриати се съпътства от намаляващото като цяло желание на служителите да се преместят да работят в чужбина (Kollinger, 2005; Mayrhofer, et al., 2002). Самото намиране на достатъчен брой квалифицирани мениджъри, които могат ефективно да управляват в различни култури се оказва недостатъчно. Следователно, управлението на експатриатите се превръща в ключово предизвикателство за международните компании. Те следва да използват всичките си ресурси от гледна точка на човешки потенциал, без да се ограничават по пол или друг признак, за да могат да се справят с идентифицирането, привличането, развиването и задържането на способни и ефективни в международна среда мениджъри.

В същото време се оказва, че въпреки недостига на международни мениджъри, жените представляват една малка част от тях и са дискриминирани в получаването на подобна работа. Доказателствата, че се предприемат ефективни стъпки за увеличаването на дела на жените в международния мениджмънт, са малко (Linehan, 1999).

Мястото на жените в управлението като област привлича вниманието на изследователите едва 80-те години на миналия век и повечето въпроси остават неразгледани или разгледани само частично (Mayrhofer, et al., 2002). Все още жените мениджъри в международния мениджмънт получават по-малко внимание от това на жените мениджъри в национални организации. Недостатъчният брой на жените сред международните мениджъри и служители е основен проблем, който остава незасегнат от много организации, макар и

признат в международната литература по мениджмънт (Adler, 1984; Harris, 1995; Harris, 2002). Публикациите в областта подчертават как жените и техният потенциал могат да бъдат пренебрегвани, дискриминирани и незащитени от политиките и практиките на организацията (Banai, et al., 2004). Днес се наблюдава увеличен интерес към темата за жените експатриати от гледна точка на нарастващото им използване в международното управление (Kollinger, 2005) и доказателствата за ефективно приспособяване, което ги превръща в значима тема за изследване. С оглед на техните междуличностни и межкултурни комуникационни умения, жените експатриати се приспособяват и успяват в някои страни и ситуации по-добре от мъжете (Caligiuri, et al., 2002; Hutchings, et al., 2010; Hutchings, et al., 2016). Доказателствата от литературата, че са много подходящи за международни командировки и успешни в своите назначения, задълбочават проблема с причините за недостатъчното представяне на жените като експатриати.

Целта на статията е да разгледа именно естеството на различните предизвикателства и митове за жените експатриати, които се превръщат в бариери за тяхното ефективно изпращане на международни командировки като предразсъдъците в организациите и нежеланието на самите жени. Структурно тя е разделена на няколко секции. В първата част се разисква мястото и присъствието на жените в международния мениджмънт. Във втората част се разглеждат бариерите за жените при задграничните командировки, свързани с организацията и предразсъдъците в нея. На следващо място се обсъждат причини, отнасящи се до тях самите, както реални, така и митове. В последната част са формулирани някои изводи и начини за преодоляване на бариерите.

1. Жените в международния мениджмънт

Обзорът на литературата за жените експатриати показва, че вниманието се фокусира до голяма степен върху недостатъчното представяне. Като основни въпроси в нея се засягат съответно различията между мъже и жени по отношение на а) изпращането им на задгранични командировки, в това число мотивацията, желанието за преместване, причините за приемане/неприемане на назначението, б) процесът на набор и подбор, в) подготовка, г) културната адаптация и д) факторите за успех на назначението.

И все пак, какъв процент са жените в международните назначения? Съществува опасение, че броят на жените експатриати е пропорционално нисък по отношение на общия размер на квалифицирана женска работна ръка. До края на 80-те години само 5 % от всички американски експатриати, 1 % от японските експатриати и 9 % от финландските експатриати са били жени (Caligiuri, et al., 1999b). В световно проучване от 1995 г. 11 % от респондентите са били жени като те са с по-висок дял през 1997 г. - 13,9 % от респондентите (Caligiuri, et al., 1999a; Caligiuri, et al., 1999b). Също в края на 90-те години други данни показват, че жените мениджъри в международните назначения са не повече от 17 % от общия брой експатриати, варирайки между 3 и 17 % (Kollinger, 2005). Жените експатриати са между 12 и 14 % в сравнение с 45 % от жените в управлението изобщо (Caligiuri, et al., 1999a). Други изследвания потвърждават, че жените представляват само 14% от ръководителите експатриати, командировани от САЩ, и по-малко от 5% от тези, изпратени в чужбина от европейски компании (Van der Boon, 2003). Няколко години по-късно, според проведено проучване, жените все още са едва 12 %, тоест малцинство в международното управление (Kollinger, 2005). Жените от развиващите се страни в Източна Европа, Азия, Южна Америка, Африка и Близкия изток са дори по-малко представени сред международните мениджъри, въпреки нарастващия им брой на позиции на средно и висше ниво в собствените им страни (Hutchings et al., 2010). 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.

Безспорно е, че в последните години се наблюдава промяна, но жените не напредват на висши позиции със същата скорост като техните колеги мъже (Mayrhofer, et al., 2002). Несъмнено, те се сблъскват с повече бариери за преодоляване и заемане на мениджърски позиции в сравнение с мъжете (Selmer, et al., 2003; Mayrhofer, et al., 2002). Реалността е, че те работят при различни условия и предизвикателства в сравнение с мъжете в компаниите.

Разграничават се няколко основни бариери за жените да получават международни назначения. Това са съществуващият стъкления таван и предразсъдъците в самите организации, предразсъдъците на местните в приемащите страни и тяхното отношение към жените експатриати, приспособяването на място и баланса между личен и професионален живот, както и митовите относно липсата на интерес сред жените за приемане на работа в чужбина. Въз основа на горепосоченото, ние ще дискутираме стъкления таван, предразсъдъците от организацията и причините за липсата на интерес от самите жени (или които се предполага, че те имат), за да откажат или приемат подобна работа.

2. Бариери за жените експатриати в задграничните командировки от страна на организацията

При разглеждането на бариерите за жените в международните назначения на първо място ще представим доколко се предоставят еднакви възможности за жените в организацията като експатриати в сравнение с мъжете. Съответно, ако тези възможности не са еднакви, то какви са причините за различията.

Важно и необходимо при изясняването на въпроса за бариерите пред жените експатриати е да се разграничават понятията дискриминация, недостатъчно представяне и свръхпредставяне (Kollinger, 2005). Пионерката в областта Нанси Адлър първа поставя въпроса за липсата или недостатъчното изпращане на жени за работа в чужбина (Adler, 1984). Още през 80-те години на XX век тя говори за митове спрямо жените по отношение на международните назначения като използва термина недостатъчно представяне (underrepresentation). Днес повечето автори говорят за дискриминация срещу жените във връзка с бариерите, които се създават и съществуват в организацията, в това число и от страна на ръководството. В този смисъл, трябва да се направи уточнението какво всъщност се разбира под тези три понятия. Kollinger (2005) предлага те да се разбират по следния начин:

- дискриминация - жените рядко са представени на местни управленски позиции и изобщо не са избирани за назначение в чужбина;
- недостатъчно представяне - въпреки че жените са успели да получат местни управленски позиции, те не успяват да отидат в чужбина в същата степен или с други думи делът на местните жени мениджъри надвишава дела на жените експатриати;
- свръхпредставяне - делът на жените експатриати надвишава дела на местните жени мениджъри.

От съществено значение е, че разграничението ѝ се отнася изключително до сравнението на представянето на жени мениджъри на местно и международно ниво, а не до сравнението на жени и мъже мениджъри.

В общия случай, първите понятия като дадености обикновено се дължат на влиянието на сравнително ограничен брой стереотипни вярвания, които водят до дискриминация срещу жените кандидати в процесите на подбор. Някои изследователи посочват „стъклен таван“, при който компаниите имат предразсъдъци относно жените като мениджъри и тяхната готовност относно физическо преместване, пригодност и квалификация и желание за международни назначения (Hutchings, et al., 2010).

Логично, една от първите разпознати бариери е нежеланието на компаниите да избират жени, които да изпращат в чужбина. Това нежелание се приписва на традиционния мъжки шовинизъм, признаването на по-висок риск и липса на подходящо квалифицирани

или опитни жени (Hutchings, et al., 2016). Като ограничаващ фактор, водещ до по-малко жени експатриати, мъжкият шовинизъм се отнася до негативни възприятия в организацията по отношение на потенциала на жените кандидати да успеят при задгранични назначения (Harris, 1995; Linehan, 2001; Stroh, et al., 2000). Това се потвърждава от проучване, в което 53,6% от респондентите съобщават, че стереотипните възприятия за жените мениджъри са пречка пред техните възможности за международна кариера (Hutchings, et al., 2010). Като се има предвид, че преобладаващият брой висши мениджъри с власт и влияние са мъже, нежеланието на организациите всъщност произтича от възприятията на колегите мъже за жените експатриати (Hutchings, et al., 2010; Stalker, et al., 2011).

Жените ръководители са длъжни да демонстрират опит във висшия мениджмънт преди да бъдат избрани за позиция в чужбина и се считат за по-рискови при заемане на позиции там (Linehan, 1999). В същото време, нежеланието да се изпращат жени в чужбина и недоверието към тях се превръща в бариера не само за международни позиции, а и за развитие на кариерата като цяло, защото обикновено международния опит е съществено условие за повишение в нея (Kollinger, 2005). Допълнително, жените експатриати са изправени пред много повече трудности за достигане на международни управленски позиции, отколкото мъже експатриати. Освен факта, че те първо трябва да минат през висша позиция на вътрешния пазар и едва тогава да заемат такива позиции навън, изследванията показват, че мъжете вярват, че жените са квалифицирани за кариерно развитие само на вътрешни позиции, а не за международни позиции (Harris, 1995). От друга страна, проучване предполага, че жени на висши позиции в чужбина считат, че поради пола си първо трябва да придобият висш управленски опит в централните си офиси, докато за техните колеги мъже не се изисква висш управленски опит, преди да бъдат изпратени в чужбина (Linehan, 1999).

Очевидно, основният предразсъдък, че жените не са подготвени професионално за такава работа ги поставя в един порочен кръг и се превръща в една от бариерите да са недостатъчно представени като експатриати.

По този начин се оказва, че процедурите за подбор на потенциални експатриати са значително повлияни, съзнателно или несъзнателно, от пристрастия, предразсъдъци и негативни нагласи срещу жените мениджъри. Освен с възприеманата липса на професионална подготовка, бариерите за жените са свързани и със затворени неформални системи за селекция като системата с „кафе машината“. Тя е често срещана за назначаване на вероятни експатриати под формата на събирането на колеги около кафемашината и участието им в затворени и неформални дискусии, което често води до предлагане на международни назначения на хора или препоръки за други колеги, способни да заемат позицията (Harris, et al., 1999). Harris и Brewster (1999) посочват, че неформалните системи за селекция са преобладаващи на практика, което силно ограничава групата от потенциални кандидати. Следователно, за жените отново е проблемно да започнат кариера в чужбина, тъй като преобладаващото мнозинство от експатриати в бизнеса са мъже и спрямо наличните международни свободни работни места може да се отразяват пристрастия към мъжете (Selmer, et al., 2003). Като резултат, малко жени получават възможности и достъп до международна кариера (Maurohofer, et al., 2002). В следствие на много формални и неформални бариери под формата на процедури и правила в самата компания се формира съпротива от страна на организацията и съответно стъклен таван за жените.

Бариери и ограничения за жените експатриати произтичат още и от неформалните групи на мъжете по интереси. Понякога жените просто нямат достъп до подобни позиции, защото те се коментират и заемат в извънработно време. Изграждането на връзки и мрежи по време на спортни събития, клубове и барове в извънработно време изключва по същество жените. Изключването на жени от мъжките групи за работа в мрежа затвърждава чисто мъжките традиции и към жените международни мениджъри. Ефектите от тези скрити

бариири включват блокирано повишение и кариерно развитие, дискриминация, професионален стрес и по-ниски заплати (Maurohofer, et al., 2002).

По този начин, изключването на жените от подходящите неформални и официални мрежи и от неформалните организационни системи се счита за основна пречка пред напредъка на жените към висшите управленски позиции (Maurohofer, et al., 2002), от които основно се подбират кандидатите за експатриати. Резултатът от подобни скрити бариири е, че мъже избират за експатриати приоритетно отново мъже (Hutchings, et al., 2010).

Съществува вариант позициите да се предлагат на жени, само ако мъжете вече са отказали, защото не намират работата за привлекателна. Или когато компаниите избират жени за експатриати, това често се дължи на факта, че всички потенциални кандидати мъже вече са отказали командировката (Hutchings, et al., 2010). Самите жени посочват, че към тях не се отнасят справедливо в процесите на рекрутинг, селекция, обучение и повишение (Hutchings, et al., 2010).

Във връзка със селекцията е и следващото противоречие относно необходимите качества, които експатриатите трябва да притежават, за да се избегнат скъпите провали на международните командировки в чужбина. Малкият брой на жените, подходящи за международни назначения е още по-озадачаващ, когато се разгледат критериите за ефективни международни мениджъри. Акцентът е върху междуличностните, интуитивните и кооперативните стилове на управление като ключови умения за международна работа. А същите тези умения са по-присъщи на жените и техният стил на управление, на които обаче не се предлагат международни командировки (Hutchings, et al., 2016).

Интересно е да се отбележи, че естеството на бариирите за жените са еднакви в голяма степен и липсват географски различия. Проучване на жени експатриати в Близкия Изток показва, че преживяванията им там са сравними с тези на жените мениджъри от Запада по отношение на бариири или пречки за международни командировки (Hutchings et al., 2010). Компаниите и там се колебаят да изпращат жени на командировки в чужбина, както и в западните организации.

Явно е, че при критериите за селекция съществува дискриминация в процесите на подбор, подготовка и репатриране (Hutchings, et al., 2016) в самите компании относно изискванията за работата, на които трябва да отговарят мъжете и жените.

3. Нежелание от страна на жените

Освен мъжките предразсъдъци относно способностите на жените за справяне с работа в чужбина и нежеланието на организациите да ги изпращат на такива, широко разпространен мит е и схващането, че те сами отказват такива предложения поради липсата на интерес. Още Адлър (1984) го идентифицира и оборва след като не открива значителни разлики в интереса на мъжете и жените към приемане на международни назначения. Редица автори (Stroh, et al. 2000) също оспорват този мит, като посочват, че в действителност жените се интересуват и са склонни да приемат командировки в чужбина толкова често, колкото и мъжете.

Нормално е жените да имат позитивни нагласи към дългосрочни командировки в чужбина, тъй като приемането на такива им носи ползи под формата на придобиването на глобални компетенции. Това са осезаеми умения, които са добавена стойност за техните организации. Например, 80 % посочват, че могат да общуват по-ефективно с хора от различни културни среди; 80 % са били по-способни да разберат бизнес тенденциите (Caligiuri, et al., 1999b). Също така, опитът от живота и работата в друга страна е ценен за всички мениджъри в международна организация, независимо дали са мъже или жени. Различия между жените и мъжете обаче се наблюдават спрямо основните причини за заминаването в чужбина. Мъжете ценят повече високия доход и избягването на безработицата, докато жените придават по-голяма важност на придобиването на международен опит и в по-малка степен на опита от живот в чужбина. По-ниско оценените

опции в изследването са избягване на досадна работа у дома, увеличени шансове за повишение и загърбване на лични проблеми (Mayrhofer, et al., 2002). Това потвърждава и горепосочените ползи (Caligiuri, et al., 1999b), които жените получават от назначенията.

Всъщност, нежеланието на жените да приемат международни назначения по лични причини не се дължи на липсата на интерес сам по себе си, а по-скоро на семейни и по-широки социални задължения (Stroh, et al. 2000) и свързаното с пола естество на възможности за развитие на тяхната вътрешна и международна кариера (Hutchings, et al., 2010). За жените отношението към приемането на международни командировки варира в зависимост от възрастта, семейното положение и наличието на деца, които се превръщат в пречки. Следователно, митът жените да не желаят и да не са склонни да приемат такива назначения е свързан с традиционното разпределение на ролята между половете в обществото, а именно, че жените отглеждат децата и се грижат за семейството. И след като международните командировки изискват жените да са времево и географски неограничено на разположение (Kollinger, 2005), подобни нагласи автоматично биха довели до схващането сред мъжете мениджъри, че жена със семейство и деца няма да се съгласи да работи в чужбина.

По този начин организациите затвърждават жените да не са представени достатъчно в международните командировки с липсата на интерес от тяхна страна, защото ги възприемат по отредената им традиционна (остаряла) роля в обществото - да се грижат за семейството. В някои общества жените все още се приемат като отговорни основно за грижите за децата и домакинството и се очаква да се съсредоточат повече върху кариерата на своя съпруг, отколкото върху себе си. Поради тази причина компаниите приемат, че жените нито се интересуват, нито са подходящи за назначение в чужбина.

Предизвикателството в случая е, че въпреки нарастващото търсене на равни възможности и повече жени, наети на ръководни нива, най-често жените все още трябва да поддържат къщата и да се грижат за децата. Докато балансът между професионалния и личния живот е проблем и за двата пола, жените поемат допълнителна тежест при постигането на този баланс за тях. Поражда се вторичен стрес от грижите за дома, децата, чувството за вина от неизпълнени задължения вкъщи заради работа и изискванията за физическо преместване. По този начин ситуацията за жените експатриати е по-трудна, отколкото за мъжете (Fischlmaier, et al., 2010).

Семейният статус може да е съществена пречка за приемане и заминаване в чужбина, ако другият партньор не желае да съпроводи жената или ако тя има деца в определена възраст. В проведено проучване малко над половината от респондентите (51,6%) са съгласни или напълно съгласни, че на арабските жени от Близкия изток, които имат деца, се предлагат по-малко международни назначения, отколкото на арабски жени от Близкия изток, които нямат деца. Малко по-нисък дял от респондентите (44,8%) или са съгласни, или са напълно съгласни, че на арабски жени от Близкия изток, които имат съпруг, се предлагат по-малко международни назначения, отколкото на арабски жени от Близкия изток, които нямат съпруг. Тези жени, които са били необвързани, са по-склонни да изразят личен интерес да отидат на международни назначения (81,0%) в сравнение с тези, които са били омъжени (54,5%) (Hutchings, et al., 2010). В този случай се идентифицира собствената незаинтересованост на жените и се потвърждава мита за нежеланието на жените за подобна работа в чужбина. По-възрастните омъжени жени, от които зависят други лица, са много по-склонни да показват липса на интерес към предприемане на работа в чужбина (Hutchings, et al., 2010). Забелязваме, че за тази бариера вече се наблюдават различия в географски аспект, защото до голяма степен тя се отхвърля като мит в западните общества. Ето как възрастта и семейният статус като детерминанти на различните етапи на жизнен цикъл на самите жени се трансформират в бариери за жените за международни назначения.

В същото време, резултатите от изследването на Fischlmaуr и Kollinger (2010) са противоположни. Осем от 10-те интервюирани са били женени или са живеели в установено партньорство, една е самотна майка и само една няма собствено семейство, тоест семейните жени преобладават в назначенията.

При разглеждането на мита за липсата на желание от страна на самите жени, освен защото са семейни и/или с деца в неподходяща възраст, може да се посочи и друга причина. Като голяма бариера за семейните/обвързани жени се проявяват така наречените „двойни кариери“, а именно ситуации, в които и двамата партньори са ангажирани със собствени кариери. Дори и жените да са склонни да приемат назначението, идва предизвикателството да се реши какво да се направи, когато мъжете работят и трябва ли да се откажат от работата си, за да придружат жените. Проблеми възникват относно решението заедно ли ще градят кариери в чужбина или ще се жертва кариерата на мъжа. Партньорите им могат да не подкрепят жените експатриати заради загубата на доход, възможностите за кариера и работа. Жертването на кариерата на мъжа може да понижи жизнения стандарт на семейството, да доведе до лична неудовлетвореност и ниско самочувствие, както и потиснатост, ако не допринесе финансово за семейството (Fischlmaуr, et al., 2010).

Мъжете могат да се окажат в по-неблагоприятна позиция като малцинство в групата на партньорите на експатриатите и да възникнат проблеми с възприемането им в чужди култури и общества заради традиционно разпределение на ролите. С други думи, мъж в ролята на домакин няма да е социално прието и ще е доста необичайно да придружи партньора в чужбина (Maуrhofer, et al., 2002). Това е бариера и трудно предизвикателство за жените експатриати, тъй като мъжете обикновено рядко жертват кариерата си, за да предоставят възможност на партньора си да се премести в страната домакин (Fischlmaуr, et al., 2010). Подобни усложнения, свързани с изпращането на жена в чужбина, ако тя е в двойка с двойни кариери, дават основание организациите да използват това като причина да не избират потенциални жени експатриати (Hutchings, et al., 2016). Но тези усложнения са в основата на търсения баланс между работата и личния живот и за самите жени. В този смисъл подкрепата на партньора е от ключово значение и се явява също бариера пред тях за предприемане на международни командировки. Всъщност, бариера се оказва не само подкрепата от семейството и партньора, но и по-широката социална подкрепа за жените от организацията и обществото, както у дома, така и на новото място в чужбина.

При разглеждането на баланса между работата и личния живот като бариера за работа в чужбина за жените трябва да се разграничава как работата повлиява на личния живот и как личният живот се отразява на работата. Fischlmaуr и Kollinger (2010) доказват, че влиянието на работата върху личния живот е с по-силно въздействие, отколкото това на личния живот върху работата. Акцентирайки на търсенето на баланс между личния и професионалния живот е важно да се изясни какво се включва в понятието „личен живот“. Ако в началото се е разбирало само наличието на семейство и деца, днес то обхваща и нови измерения за експатриатите. След настъпилата еволюция в понятието се отдава значение на разполагаемо свободно време за забавления, приятели, пътувания, гъвкаво работно време (за да летят по-често до къщи или да имат време за децата), време за физическа активност, социални контакти (Fischlmaуr, et al., 2010). Като реална бариера е трудна за преодоляване, защото се разбира и по различен начин от всяка жена експатриат.

Причина жените да не приемат назначения в чужбина е и опасението, че на работа могат да са изложени на лошо отношение от страна на местните жители в някои страни в резултат на различни ценности. Те се отнасят до възприеманите роли на мъжа и жената в общества, в които жените могат да не са приемани като ръководители. Техният авторитет и професионални компетенции ще са подложени на съмнение, ако попаднат в страна, която показва предразсъдъци срещу жените на мениджърски позиции или жените по принцип (Fischlmaуr, et al., 2010).

Понякога дискриминацията спрямо жените не е само от местните граждани и компании, но и от чужди компании. В ОАЕ местни и чуждестранни работодатели предоставят на жените експатриати неблагоприятни условия в сравнение с колегите им от Емирствата или мъже експатриати относно заплащане и финансови стимули, стандарти за изпълнение, защита на заетостта и прекратяване на договор (Stalker, et al., 2011).

В обобщение, самите жени биха могли да не желаят да приемат работа в чужбина, защото не считат, че са подготвени, семейни са и/или с деца или защото местните граждани няма да ги възприемат като мениджъри поради културни ценности или други съображения.

4. Мит или реалност

И така, кое е все още мит и кое е реалност за жените експатриати?

Факт е, че все още има редица пречки и трудности, които трябва да преодолеят жените, търсещи международни назначения, както и че броят на жените мениджъри, преследващи международни кариери, остава значително по-нисък от тези в управлението на вътрешния пазар (Mayrhofer, et al., 2002).

Няколко обяснения могат да се посочат за дискриминацията и недостатъчното представяне на жените в международните командировки. Митът, че липсата на жени в рекрутинга за работа в чужбина се дължи на липса на професионална квалификация спрямо такива изисквания и/или общо отсъствие на женски таланти в съответния бизнес сектор продължава да съществува. Той обаче се „разбива“ от изследване на Hutchings (2010), в което 64,2% от жените не се съгласяват с подобно твърдение („не съм съгласен“ или „силно не съм съгласен“). Fischlmaug и Kollinger (2010) също оспорват този мит. Общото за всички жени експатриати в извадката на тяхното проучване е високото ниво на образование (получена поне магистърска степен и владеене на поне два чужди езика) и позицията им в компанията на средно или висше ръководство.

Жените могат да не бъдат включени в рекрутинга за чуждестранни назначения, защото не са представени на съответните позиции и функции. Недостатъчното представяне на жените може да е резултат на структурни особености на определени икономически сектори, в които жените по принцип са по-слабо представени, тоест заети, което се пренася и във висшите позиции. Жените ще са непредставени достатъчно като експатриати, защото областите на работа или индустриите, които обикновено включват задгранични назначения, често наемат по-малко жени като цяло и следователно също по-малко като мениджъри, които биха могли да бъдат избрани за преместване в чужбина (Kollinger, 2005). Зависимостта от сектора като бариера и съответните организационни бариери са особено видими в управленските процеси на традиционни индустрии като медицина, счетоводство, право, миньорско дело, тежка металургия, строителство, енерго- и водоснабдяване, докато по-новите, по-бързо развиващи се индустрии, като електроника, софтуер и електронна търговия предоставят на жените по-големи възможности в кариерното развитие (Kollinger, 2005). Жените мениджъри срещат по-големи трудности да бъдат изпратени в чужбина в сектора на услугите, докато в производствения сектор, жените, които са преодолели бариерите за вход в самия сектор, са способни да напреднат на международни позиции (Kollinger, 2005). С други думи, в този случай таванът се изразява в първоначалното влизане в сектора и по-трудно е да започнат работа в компанията, отколкото да са изпратени в чужбина.

Обективна реалност са и ситуации, в които жените са наемани достатъчно за вътрешното управление, а просто не са изпращани в чужбина. Това е пречка за тях, защото, макар и по-често представени в ниския и среден мениджмънт, все още са изключения във висшето ръководство. И доколкото по своята същност международните командировки се отнасят предимно за висше и средно управленско ниво, то следователно жените са недостатъчно представени в сравнение с техните колеги мъже (Kollinger, 2005). Същевременно, има силни индикации, че назначението в чужбина не означава непременно

допълнителна бариера в кариерата на жената и че жените не са неизбежно дискриминирани, когато става въпрос за заемане на международна позиция (Kollinger, 2005).

Какви мерки могат да се предприемат от организациите за преодоляване на бариерите? Ако разгледаме фундамента на стъкления таван, за да имаме достатъчен брой жени, които да се подготвят за международни командировки, всъщност компаниите трябва да разполагат с достатъчен брой жени сред персонала. Следователно, дейностите за увеличаване на дела на жените кандидати за бъдещи назначения трябва да започнат на по-ранен етап, като основно се увеличи броят на жените мениджъри или дори на жените служители като цяло. На първо място, очевидно има нужда от промени в процесите на набор и подбор. Всички дейности, подходящи за насърчаване на жени на ръководни позиции, биха могли да отразяват адекватна организационна култура, която да благоприятства и насърчава жените експатриати. Подобна организационна култура следва да отразява намаляване на предразсъдъците срещу жените мениджъри, тоест критериите за подбор да са свързани с квалификацията, а не с пола. И не на последно място, в нея да бъдат включени специфично дефинирани системи за планиране на кариерата на жените според нуждите им и етапа на жизнения им цикъл.

Също така, организацията не трябва да пренебрегва проблемът с децата и семейството, който от една страна е предразсъдък, но от друга самите жени се отказват в името на семейството. 89% от жените експатриати при само 27% от мъжете експатриати са необвързани (Fischlmaуr et al., 2010). Тенденция, показваща, че жените мениджъри и жените експатриати са по-рядко женени и нямат деца, се проявява и в изследването на Hutchings, Metcalfe и Cooper (2010), в което 71.9 % са съгласни, че жени с деца приемат по-малко международни назначения в сравнение с жени, които нямат деца. Въпреки че мениджърите мъже също са силно изправени пред конфликта на баланса между професионалния и личния живот, този аргумент изглежда е от значение само, когато компаниите започват да разглеждат жена за заемане на международна позиция. Например, и при мъжете, и при жените мениджъри основните причини са отказът на партньора да замине в чужбина (22,2%), децата в училищна възраст (16,3%), както и (отчасти произтичащи от тези причини) ниската мобилност (15,6%) (Kollinger, 2005). Подобни бариери очевидно съществуват и се отнасят и за мъжете, които не приемат назначения заради семейството. След като тези съображения са валидни и за мъже, и за жени, не може да се използва като основателна причина само за жените да бъдат изключвани от селекцията за работа в чужбина.

Посочихме по-горе, че предположенията за проблеми, свързани с изпращането на жена в чужбина, ако тя е в двойка с двойни кариери, дават основание организациите да използват това като причина да не избират потенциални жени експатриати (Hutchings, et al., 2016). В проведено изследване в ОАЕ почти 55 % от анкетираните жени се съгласяват с твърдението, че жените във връзки с двойни кариери приемат по-малко предложения за международна работа, отколкото тези, които са без партньор или той не работи (Hutchings, et al., 2010). В същото време е факт, че броят на младите, добре квалифицирани жени мениджъри, които интензивно преследват кариера (както на местно, така и на международно ниво) и се отказват от семейство или дори партньорство за това, непрекъснато нараства (Fischlmaуr, et al., 2010).

Твърдението, че жените сами не желаят подобна работа, очевидно е и мит, и реалност. Превръщането на двойната кариера в ключова бариера за жени, желаещи да получат международни назначения отчасти е резултат от традиционните социокултурни норми, идентифициращи полово разпределение на жените като домакини. От тази гледна точка, жените ще изпитат по-голям стрес от мъжете, когато са изправени пред натиск, свързан с работата, включително изисквания за мобилност, поради степента на несъвместимост между работата и семейството (Fischlmaуr, et al., 2010). Вследствие на това жените експатриати отдават по-голямо значение на интеграцията на съпруга/семейството (Harvey, 1998). Все пак

подкрепата на съпруга/партньора да се премести в чужбина и способността да се адаптира към чужда култура е един от най-критичните фактори за успешно назначение (Fischlmauy et al., 2010), което превръща подкрепата от семейството и близките също в бариера и пречка за жените. Допълнителните социокултурни бариери включват вероятността мъжът като съпровождащ жена експатриат да се окаже самотен индивид в група от съпруги и да няма подходящи дейности, с които да се занимава, да се чувства не на мястото си само сред жени. Съответно, всичко гореизброено би възпрепятствало жената да приеме работа в чужбина.

Бариерите, които възникват за жените с търсенето на баланса между личния живот и работата са резултат всъщност на индивидуален избор. Изборът на това какво да се прави в свободното време и как да съчетаят работата и личния живот са строго индивидуални, точно както и влиянието на семейството и децата. Относно приемането на предложението понякога изброените фактори няма да са водещи. Fischlmauy и Kollinger (2010) посочват, че ключово значение за решението на жените ще има това на какъв етап от жизнения цикъл са те. Следва да уточним обаче, че това е валидно за всички експатриати, не само за жените в международния бизнес.

Очевидно, семейството се явява фактор едновременно с ограничаващи и подкрепящи функции за жените експатриати. Съответно, организацията следва да насърчава съвместяването на семейство и кариера. Когато се търси решение от организациите как да се увеличи броят на жените експатриати, те трябва да обръщат все по-голямо внимание на проблемите с двойната кариера и семейното приспособяване. Включването на съпруга в инструктажа и подготовката преди назначението увеличава вероятността двойката да разбере възможно най-пълно естеството на назначението, така че да може да вземе информирано решение дали да приеме или не. Допълнително, организациите могат да подкрепят двойките с двойни кариери с предлагане на работа или помощ в търсенето на такава на новото място, издаване на необходимите документи, както и финансова подкрепа.

За жените експатриати (не само ангажираните в двойни кариери) е от съществена полза осъществяването на контакт между експатриата и офиса в чужбина (външна агенция) от страна на организацията, за да се облекчи допълнителния стрес, който те изпитват при приемане на работата във връзка със семейните задължения. Това би осигурило информация за училища, жилище и медицински услуги, местната култура и работната атмосфера като цяло, издаване на виза, търсене на работа за партньора, детегледача, домашен помощник. Предварителен контакт с местните, осигурен от организацията не само за експатриата, но и за неговия партньор се счита за един от най-ценните механизми за подкрепа за експатриатите. Съвсем ясно е, че тези средства трябва да бъдат индивидуално съобразени с конкретната ситуация на жената експатриат, като се има предвид семейното положение, както и възрастта и броя на децата. Следователно, политики за равни възможности за заетост, които включват програми за баланс между работа и личен живот и планове за кариерно развитие, изготвени от компаниите специално за жените и съобразени с техния жизнения цикъл, би спомогнало за преодоляване на бариерите със селекцията и тавана относно професионалната компетентност, както и увереността на жените в себе си за това, че са достатъчно подготвени за работата.

Не на последно място, менторство осигурено преди и след заминаването на жените в чужбина от страна на организациите също спомага за повишаване на интереса на самите тях за подобни назначения и тяхното приемане. То може да се изразява в помощ при изпълнение на задачи, помощ за кариерата, психо-социална подкрепа и ролеви модел, който да се следва от жените, желаещи международна кариера. Проблемът е, че дейностите за кариерно развитие и наставничество също са по-малко достъпни за жените експатриати (Selmer, et al., 2002). С други думи, няма достатъчно жени на висши международни управленски позиции, които да действат като ментори на други жени и намирането на подходящ ментор може да бъде проблемно (Linehan, 1999).

Във връзка с преодоляването на бариерите за жените правителствата също могат да допринеса чрез въвеждане на антисексуални мерки, законодателство срещу тормоза и дискриминацията, планове за развитие на жените и кампании за равни възможности за заетост.

Заклучение

Можем да заключим, че бариерите за жените в бизнеса, включително стъкления таван в организациите, имат допълнителни измерения в международния мениджмънт. Съзнателното и неоправдано пренебрегване на жените мениджъри в международните командировки би означавало загуба на човешки ресурси и масово ограничаване на набора от служители, което компаниите не могат да си позволят под нарастващия натиск на глобалната конкуренция. За всички експатриати е важна подкрепата на организацията в различните етапи от назначението, но за жените тя се оказва жизненоважна и ключова от гледна точка на допълнителните предизвикателства и бариери, които трябва да преодолеят. Проблемът е, че организациите сами създават пречки пред жените за заемане на международни позиции.

Освен с търсения баланс на личния живот и работата съществуват и бариери, свързани с процеса на приспособяване и митовете, които съществуват за него също. Организациите трябва да се интересуват от предприемането на мерки за тяхното преодоляване и отчитането на женския потенциал от гледна точка на собствената си жизнеспособност.

References

1. Adler, N. J. (1984). Women Do Not Want International Careers: And Other Myths about International Management. *Organizational Dynamics*. 13(2), 66-79.
2. Banai, M., & Harry, W. (2004). Boundaryless global careers: The international itinerants. *International Studies of Management and Organization*. 34(3), 96-120.
3. Caligiuri, P. M., & Lazarova, M. (2002) A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross-cultural adjustment. *International Journal of Human Resource Management*, 13:5, pp.761-772, DOI: 10.1080/09585190210125903.
4. Caligiuri, P. M., & Tung, R. L. (1999). Comparing the success of male and female expatriates from a US-based multinational company. *International Journal of Human Resource Management*. 10(5), 763-782, DOI: 10.1080/095851999340143.
5. 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), 455-487. DOI: 10.1080/09585191003611978.
6. Harris, H. (1995). Organizational Influences on Women's Career Opportunities in International Management. *Women in Management Review*. 10(3), 26-31.
7. Harris, H., & Brewster, C. (1999). The Coffee-Machine System: How International Selection Really Works. *International Journal of Human Resource Management*. 10(3), 488-500.
8. Harris, H. (2002). Think international manager, think male: Why are women not selected for international management assignments? *Thunderbird International Business Review*. 44, 175-203.
9. Harrison, E. C., & Michailova, S. (2012). Working in the Middle East: Western female expatriates' experiences in the United Arab Emirates. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(4), 625-644, DOI: 10.1080/09585192.2011.610970.
10. Harvey, M. (1998). Dual-Career Couples during International Relocation: The Trailing Spouse. *International Journal of Human Resource Management*. 21(3), 309-31.
11. 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), 61-83. DOI: 10.1080/09585190903466863.
12. Hutchings, K., & De Cieri, H. (2016). *International human resource management. From cross cultural management to managing a diverse workforce*. New York: Routledge.
 13. Kollinger, I. (2005). Women and expatriate work opportunities in Austrian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*. 16(7), 1243-1260, DOI: 10.1080/09585190500144186.
 14. Linehan, M. (1999). *Senior Female International Managers*. Aldershot: Ashgate.
 15. Linehan, M. (2001). Selection, Training, and Development for Female International Executives. *Career Development International*. 6(6), 318-23.
 16. 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), 815-836, DOI: 10.1080/09585190210125958.
 17. Selmer, J., & Leung, A. (2002). Career Management Issues of Female Business Expatriates. *Career Development International*. 7(6), 348-358.
 18. Selmer, J., & Leung, A. S. M. (2003). International adjustment of female vs male business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*. 14(7), 1117-1131. DOI: 10.1080/0958519032000114237.
 19. 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), 273-290. DOI: 10.1080/13678868.2011.585062.
 20. Stroh, L., Varma, A., & Valy-Durbin, S. (2000). Why are Women Left at Home: Are They Unwilling to go on International Assignments? *Journal of World Business*. 35(3), 241-255.
 21. Van der Boon, M. (2003). Women in International Management: An International Perspective on Women's Ways of Leadership. *Women in Management Review*. 18(3/4), 1327-146.