

Tina Oblak

MEDKULTURNO USPOSABLJANJE

»Medkulturno usposabljanje zaposlenih, ki se začasno izselijo v drugo državo, je priporočljivo, saj ima neuspeh v prilagajanju novemu okolju in kulturi lahko resne posledice za zaposlenega, organizaciji pa povzroči precej stroškov. Vseeno mora biti usposabljanje primerno zastavljeno, da ima pozitivne učinke, sicer učinkov ne bo ali bodo celo negativni. Dobro je, da metoda upošteva tudi individualno obravnavo posameznikov, kar je pri uspehu usposabljanja zaposlenih, ki bodo v tujini dlje časa, bistvenega pomena.«

Najpogostejša kadrovska strategija za zapolnitev mednarodnih položajev v mednarodnih organizacijah je, da se zaposleni iz matične organizacije preseli v tujo državo, kjer živi in dela vsaj eno leto. Tam zapolni določeno vlogo, nato pa se vrne nazaj v domovino (Shaffer, Kraimer, Chen in Bolino, 2012). Take osebe imenujemo zdomci. Zdomec je oseba, ki se začasno izseli v tujino zaradi dela, zaposlitve (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2014).

Zaposleni pogosto niso pripravljeni sprejeti mednarodnega dela, tisti, ki ga sprejmejo, pa se pogosto soočajo z velikimi osebnimi in poklicnimi izzivi (Bolino, 2007). Po podatkih raziskave (Black in Gregersen, 2007) skoraj tretjina zdomcev ni dosegla pričakovanj svojih nadrejenih. Tak neuspeh predstavlja za organizacijo velik strošek. Zdomcem neuspeh lahko povzroči zmanjšan občutek samospoštovanja, prispeva k slabšim družinskim razmeram in nazadovanju v kariernem razvoju, lahko pa povzroči celo izgubo zaposlitve (Mendenhall in Oddou, 1985).

Da bi se izognili ali zmanjšali izzive prilagajanja, ki jih ustvarja kulturna razdalja med domačo in tujo kulturo, organizacije lahko zaposlene usposablajo. Z medkulturnim usposabljanjem (angl. *cross-cultural training*) se zaposleni naučijo spretnosti, ki jim omogočajo interakcijo z drugimi iz različnih kulturnih in socialnih okolij (Hofstede, 1984, v Polon, 2017).

Raziskave kažejo, da usposabljanje poveča splošno raven uspešnosti pri delu in zadovoljstvo s službo v tujini (Black in Mendenhall, 1990) – ta povezava je večja, če so usposabljanja specifična in se osredotočajo na vnaprej določene scenarije in naloge (Okpara in Kabongo, 2011).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Ob pregledu literature na temo selekcije, usposabljanja in usmerjanja kariere zdomcev so Mendenhall idr. (1987) ugotovili, da večina podjetij v takratnem času ni usposabljala posameznikov, ki so jih poslali v tujino. Prevladovalo je mnenje, da usposabljanja niso učinkovita, ker:

- so bili udeleženci z njimi nezadovoljni,
- ni bilo dovolj časa za kakovostno usposabljanje,
- so menili, da stroški ne upravičijo prednosti,
- večkrat zaposlujejo domačine,
- management ni prepoznal potrebe po usposabljanju.

Tista podjetja, ki so se odločala za usposabljanja zdomcev, pa so omogočala takšna, ki niso bila temeljita – vključevala so površinsko znanje o okolju, osnovno znanje o kulturi in jeziku (Tung, 1981, v Mendenhall idr., 1987).

Avtorji so na podlagi ugotovitev predlagali, da mora biti usposabljanje sestavljeno iz več pristopov – kognitivnega oz. informacijskega, afektivnega oz. pristopa, ki izboljša vpogled v kulturo, in vedenjskega pristopa, ki vključuje simulacije realističnih situacij. Pomemben dejavnik pri usposabljanju je količina časa, ki ga bo zdomec preživel v tujini in posledično, v kolikšni meri se mora vključiti v kulturo, da uspešno konča svojo nalogo. S potrebo po integraciji v kulturo narašča tudi intenzivnost usposabljanja. Menijo, da bi se z zdomcem morala usposablјati tudi njegova družina, če se mu bo ta v tujini pridružila (Mendenhall idr., 1987).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Medkulturno usposabljanje se danes pogosto uporablja. V raziskavo iz leta 2011 (Brookfield Global Relocation Services, 2011) je bilo vključenih 118 organizacij iz različnih držav po svetu. Ugotovitve kažejo, da kar 74 % podjetij zdomcem ponuja formalno medkulturno usposabljanje, od tega jih 49 % omogoča usposabljanje za vso družino. V organizacijah, ki izvajajo medkulturno usposabljanje, je 89 % udeležencev potrdilo, da ima usposabljanje visoko vrednost in je pomemben dejavnik pri vplivanju na uspeh zdomstva.

Kognitivno učenje vključuje deklarativno, proceduralno in strateško znanje (Kraiger, Ford in Salas, 1993). Vse tri omenjene vrste kognitivnih učnih rezultatov so pomembni predhodniki prenosa kompleksnih veščin (Keith in Frese, 2005), kar velja tudi za medkulturno usposabljanje.

Medkulturno usposabljanje uporablja modele kulturno primerne vedenja, saj se pričakuje, da bodo udeleženci lahko ohranili in reproducirali to vedenje po koncu usposabljanja (Wurtz, 2014). Izvajanje poteka z igrani vlog prek različnih možnih scenarijev pri delu. Kljub temu učinkovitost reprodukcije vedenja pogosto kaže, da posamezniki uporabljajo zelo malo pozornosti in kognitivnih virov in tako ne spremljajo zavestno svojega vedenja.

Medkulturno usposabljanje vključuje tudi afektivni del, ki obsega vedenje in motivacijo, povezano z določenim objektom (npr. medkulturna srečanja; Kraiger idr., 1993). Zaradi negotovosti in morebitnih nespornostov lahko zdomci čutijo anksioznost, frustracijo, strah, jezo ter pomanjkanje zaupanja in nadzora (Kassar, Rouhana in Lythreatis, 2015). Medkulturno usposabljanje želi zmanjšati negativni afekt in spodbuditi pozitivna motivacijska stanja (npr. samoučikovost). Tako lahko ublaži kulturni šok (Caligiuri, Phillips, Lazarova, Tarique in Burgi, 2001). Medkulturno usposabljanje lahko sicer povzroči tudi preveliko senzibilizacijo, dvig anksioznosti in maladaptivnega vedenja (Bhawuk in Brislin, 2000).

Nekatere študije ugotavljajo pozitivno povezavo med medkulturnim usposabljanjem ter prilagoditvijo zdomcev in njihovo splošno delovno uspešnostjo. Trdijo, da medkulturno usposabljanje olajša proces prilaganja na novo lokalno kulturo, poveča splošno raven uspešnosti pri delu in zadovoljstvo s službo v tujini (Black in Mendenhall, 1990) ter poveča

kulturno občutljivost posameznikov. Kulturna občutljivost je individualna sposobnost za razvoj pozitivnih čustev do razumevanja in ocenjevanja kulturnih razlik, spodbuja ustrezno in učinkovito ravnanje v medkulturni komunikaciji ter vpliva na dojemanje kulturnih razlik na splošno in interakcijsko prilagoditev (Bhatti, Battour, Ismail in Sundram, 2014).

Pomanjkanje medkulturnega usposabljanja je pojav, ki najbolj povečuje odstotek prezgodnjih odhodov iz tujine (Kassar idr., 2015). Okpara in Kabongo (2011) nasprotno navajata, da ima medkulturno usposabljanje v splošnem šibko povezavo s procesom prilagajanja zdomcev – če pa so usposabljanja specifična in se osredotočajo na vnaprej določene scenarije in naloge, je usposabljanje s prilagajanjem pomembno pozitivno povezano.

Usposabljanje, ki je slabo izvedeno, ima lahko tudi negativne posledice, saj ima potencial za povečanje stereotipov, ki bi jih lahko imel kandidat glede kulture prihodnjih gostiteljev (Lang, 2004).

Pomembno je sicer opozoriti, da ima stopnja intenzivnosti usposabljanja zelo pomemben vpliv na učinkovitost posameznih usposabljanj, vse omenjene študije pa ne upoštevajo specifik različnih protokolov usposabljanja in združujejo vse treninge v isto kategorijo.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen medkulturnega usposabljanja je pripraviti zaposlene na odhod v tujino, pri tem pa je treba prilagoditi metode usposabljanja količini časa, ki ga bo zaposleni preživel v tujini. Prav tako je namen metode zaposlene usposobiti za uspešno delo v tujini na način zagotavljanja sredstev in veščin, ki jih bo zaposleni v tujini potreboval. Cilj avtorjev metode medkulturnega usposabljanja je tudi izboljšanje kulturne občutljivosti posameznikov.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Končni uporabniki metode so posamezniki, ki se odpravljajo na delo v tujino ali so z delom tam pravkar začeli. Metoda je namenjena tudi (kadrovskim) strokovnjakom ali direktorjem, ki bi svojim zaposlenim želeli zagotavljati dobro usposabljanje za delo v tujini.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Medkulturno usposabljanje lahko v grobem razdelimo na tri ravni: nizko intenzivno, zmerno intenzivno in visoko intenzivno. Izbrana raven izobraževalnega protokola vpliva na izbiro metod in časa, ki ga namenimo usposabljanju (Mendenhall idr., 1987).

Tabela 1: Prikaz modela medkulturnega usposabljanja po Mendenhall, Dunbar in Oddou (1987).

TRAJANJE USPOSABLJANJA	NIVO INTENZIVNOSTI	PRISTOP
1–2 meseca ali več	Visok	Poglobljen pristop <ul style="list-style-type: none"> • Ocenjevalni center • Terenske vaje • Simulacije • Trening kulturne občutljivosti • Intenzivno jezikovno usposabljanje
1–4 tedne	Zmeren	Afektiven pristop <ul style="list-style-type: none"> • Trening kulturne asimilacije • Igra vlog • Kritični dogodki • Primeri • Trening zmanjševanja stresa • Zmerno intenzivno jezikovno usposabljanje
Manj kot teden dni	Nizek	Pristop informiranja <ul style="list-style-type: none"> • Informacije o kraju • Informacije o kulturi • Filmi, knjige in posnetki • Uporaba prevajalca • Osnovno jezikovno usposabljanje

Nizko intenzivno usposabljanje je najbolje uporabiti, ko mora organizacija hitro poslati zdomca na nalogo, dolžina obiska druge države pa je kratka (tabela 1). Usposabljanje je sestavljeno iz zelo splošnih srečanj in vaj, ki potekajo na informativni (kognitivni) ravni, njihov namen pa je omogočiti osnovno znanje o posamezni kulturi, da bi posameznik

dosegel minimalno raven razumevanja glede navad, jezika in uradnih informacij v državi, v katero odhaja. Nizko intenzivno usposabljanje običajno vključuje tudi samoiniciativno pripravo z uporabo knjig in videoposnetkov, z možnostjo nekaterih srečanj, ki potekajo individualno ali v skupini (Mendenhall idr., 1987). Običajno traja manj kot teden dni, včasih pa lahko poteka celo skozi eno večurno srečanje.

Zmerno intenzivno usposabljanje se uporablja, kadar je dolžina naloge razmeroma dolga (do enega leta) in ima organizacija, ki zaposlenega pošilja v tujino, nekoliko več časa in sredstev, ki jih lahko nameni usposabljanju (Mendenhall in Oddou, 1985). Običajno je dolžina usposabljanja odvisna tudi od tega, kako blizu sta si kulturi držav (Brewster, Suutari, Waxin in Panaccio, 2005). Zmerno intenzivno usposabljanje vključuje npr. srednje intenzivni jezikovni tečaj, vaje za kulturno asimilacijo, študije primerov, igro vlog in usposabljanje za zmanjševanje stresa. Zaposleni namreč po tem, ko nekaj časa živi v tujem okolju, običajno doživi kulturni šok, stres, ki vključuje določeno stopnjo tesnobe, zmedenosti, motnje, nemoči in razdražljivosti. Z usvojenimi različnimi tehnikami zmanjševanja stresa se posameznik lažje sooča z negativnimi posledicami kulturnega šoka (Befus, 1998). V primerjavi z nizko intenzivnim usposabljanjem so zmerno intenzivna usposabljanja veliko bolj obširna in v večji meri izboljšujejo pripravljenost prihodnjih zdomcev na odhod v tujino. Zmerno intenzivno usposabljanje vključuje tudi več skupinskih dejavnosti in različnih načinov poučevanja (Mendenhall in Oddou, 1985).

Visoko intenzivna usposabljanja se uporabljajo za selitve, ki trajajo dolgo (eno leto ali dlje), matično podjetje pa ima veliko časa in sredstev, ki jih lahko nameni usposabljanju. Tovrstno usposabljanje se zato večinoma uporablja, kadar je izselitev ključnega pomena za uspeh organizacije in/ali delo v tujini traja več let (Andreason, 2003). Visoko intenzivno usposabljanje je mnogo bolj kompleksno v primerjavi z nizkim in zmerno intenzivnim usposabljanjem. Tu se usposabljanja običajno začnejo v matični državi, nadaljujejo pa se v državi gostiteljici (Eschbach, Parker in Stoeberl, 2001). Usposabljanja v matični državi so namreč pomembna za oblikovanje realističnih pričakovanj, v državi zdomstva pa je usposabljanje že osredotočeno na resnične težave, s katerimi se zaposleni v tuji državi sooča (Littrell, Salas, Hess, Paley in Riedel, 2006). Njihov namen je zdomcem zagotoviti vso ekspertizo in znanje, ki ga bodo lahko potrebovali med

svojim delom, ter na splošno izboljšati sposobnosti kandidata za prilagajanje različnim kulturam. Visoko intenzivno usposabljanje se običajno izvaja v zunanji ustanovi, sestavljeno pa je npr. iz vaje za kulturno občutljivost, poskusov na terenu, simulacij, naprednega jezikovnega usposabljanja in preživljanja časa z državljanji tiste države, v katero odhaja. To je edino usposabljanje, katerega cilj je povečati kulturno občutljivost zdomcev, medtem ko se manj intenzivna usposabljanja osredotočajo le na to, da kandidatu zagotovijo osnovne spretnosti, ki jih potrebuje za preživetje v določeni kulturi (Mendenhall idr., 1987).

PRIMER UPORABE METODE

Organizacija X ima zaposleno osebo A, ki bo v kratkem za en mesec odšla delat v tujino. V podjetju pripravijo zaposlenemu pomembnejše informacije, ki jih ta potrebuje – to so informacije o območju, v katerega se odpravlja, ter o njihovi kulturi. Zaposlenega organizacija vključi v tečaj jezika, kjer se osredotoča na besedišče, ključno za najnujnejše sporazumevanje v državi. Če bo zaposleni izpostavljen zahtevnejšim jezikovnim situacijam, mu podjetje začasno lahko omogoči tudi prevajalca. Nadvse je pomembna tudi samoiniciativnost posameznika – s kulturo se lahko spozna tudi prek knjig, filmov in posnetkov, ki so na voljo o državi, kamor odhaja. Tako se zaključi nizko intenzivno medkulturno usposabljanje.

Organizacija X ima zaposleno tudi osebo B, ki bo v kratkem za pol leta odšla na delo v tujino. Organizacija najame zunanjega izvajalca, ki bo poskrbel, da se bo B kar najbolje usposobil za delo. Za usposabljanje zaposlenega nameni organizacija vsaj nekaj tednov časa. Poleg tega, da ga z različnimi informacijami pripravijo na odhod in stanje v drugi državi, posameznika vključijo v jezikovni tečaj jezika države, v katero odhaja. Ta tečaj je prilagojen predznanju posameznika in zaposlenega pripravljajo na pogovorno znanje jezika. Organizacija poskrbi tudi za psihološko zdravje posameznika na način, da ga strokovnjaki naučijo različnih tehnik obvladovanja stresa. Usposabljanje prav tako predvidi določene kritične dogodke in zaposlenega na njih ustrezno pripravi – s pomočjo igre vlog ga izvajalci usposabljanja postavijo v situacijo, ki jo mora odigrati, prav tako pa mu v reševanje namenijo primere poslovnih

problemov, ki so prilagojeni njegovemu delovnemu mestu. Tako se izvede zmerno intenzivno medkulturno usposabljanje.

Organizacija X pa ima zaposleno še osebo C, ki se bo v kratkem v tujino odpravila za dve leti. Podjetje za usposabljanje nameni precej sredstev in več kot mesec dni časa. Za usposabljanje najame zunanjega izvajalca, ki najprej s pomočjo ocenjevalnega centra oceni posameznika na različnih področjih. Vključijo ga v intenziven jezikovni tečaj, kjer se bo zaposleni naučil samostojno komunicirati v večini situacij, ki jih bo doživel. Poleg tega, da osebi C priskrbijo informacije, ki jih bo potrebovala (kot osebama A in B) in boljši vpogled v kulturo (kot pri osebi B), morajo za osebo C pripraviti tudi vedenjski pristop. Ta vključuje simulacije realnih situacij, terenske vaje in trening kulturne občutljivosti, ki kaže najboljše rezultate, če poteka izkustveno (Pruegger in Rogers, 1994). To je primer visoko intenzivnega usposabljanja za dolgotrajno delo v tujini.

VLOGA PSIHologa

Vloga psihologa kot kadrovika v podjetju je, da zaposlenim in vodstvu svetuje usposabljanje in uporabo metode ter njeno splošno pomembnost. Prav tako lahko psiholog organizira usposabljanje z najemom zunanjega strokovnjaka ali s tem, da sam izobražuje in usposablja. Pri tem je njegova vloga predvsem v zagotavljanju zmerno intenzivnega ali visoko intenzivnega usposabljanja. Na teh dveh področjih se namreč metoda začne osredotočati na afektivne vidike in na povečanje kulturne občutljivosti. Psihologi so s svojim znanjem in drugimi kompetencami najbolj usposobljeni za delo na področju zmanjševanja stresa, simulacije resničnih situacij, igre vlog, iskanja kompetenc, ki bi jih posameznik potreboval v tujini in bi jih moral razvijati. Psihologi imajo znanja na področju kognitivne psihologije in tako tudi vedo, kako poteka usvajanje znanja, da lahko metodo čimbolje izkoristijo. Prav tako imajo različna znanja za ustrezno izvedbo ocenjevalnega centra in za validacijo nalog, ki jih želijo uporabiti v usposabljanju.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Omejitev metode je predvsem v tem, da je izvajanje metode, zlasti visoko intenzivnega usposabljanja, velik strošek za organizacijo. Medkulturno usposabljanje je neekonomično tudi zato, ker mora biti vsako usposabljanje (če želimo, da je uspešno) zelo specifično – prilagojeno državi, v katero se posameznik odpravlja. Usposabljanje pa mora biti specifično prilagojeno tudi posamezniku – njegovi stopnji znanja in veščinam, kar pomeni, da so vsa visoko intenzivna usposabljanja zelo individualna. Stroški za organizacijo vključujejo plačilo in oportunitetni strošek (izgubo dobička, ki bi ga zaposleni sicer prinesel podjetju, pa ga ne, ker čas posveča usposabljanju) posameznika, ki odhaja v tujino, in plačilo osebe oz. strokovnjaka, ki usposabljanje izvaja. Medkulturno usposabljanje je zato res primerno le za posameznike, ki so ključni za organizacijo (managerji itd.).

Če medkulturno usposabljanje ni dobro izpeljano, so lahko njegovi učinki negativni ali pa učinkov ni. Omejitev metode je torej tudi iskanje ustreznega strokovnjaka, ki bo storitev usposabljanja opravil kakovostno in s pozitivnimi učinki.

LITERATURA

- Andreason, A. W. (2003). Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce and Management*, 13(1), 42–60.
- Befus, C. P. (1988). A multilevel treatment approach for culture shock experienced by sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 12(4), 381–400.
- Bhatti, M. A., Battour, M. M., Ismail, A. R. in Sundram, V. P. (2014). Effects of personality traits (big five) on expatriates adjustment and job performance. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(1), 73–96.
- Bhawuk, D. in Brislin, R. (2000). Cross-cultural training: a review. *Applied Psychology*, 49(1), 162–191.
- Black, J. S. in Gregersen, H. (2007). The right way to manage expats. V M. Mendenhall, G. R. Oddou in G. K. Stahl (ur.), *Reading and cases in international human resource management* (str. 119–128). New York: Routledge.
- Black, J. S. in Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113–136.

- Bolino, M. C. (2007). Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for individuals and organizations. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 819–835.
- Brewster, C., Suutari, V., Waxin, M. F. in Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!. *Personnel Review*.
- Brookfield Global Relocation Services (2011). *Global Relocation Trends: 2011 Survey report*. ZDA. Dostopno na <http://expatriateconnection.com/wp-content/uploads/2013/09/Brookfield-global-mobility-survey-2011.pdf>.
- Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I. in Burgi, P. (2001). The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: The role of crosscultural training. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 357–372.
- Eschbach, D. M., Parker, G. E. in Stoeberl, P. A. (2001). American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 270–287.
- Kassar, A. N., Rouhana, A. in Lythreathis, S. (2015). Cross-cultural training: its effects on the satisfaction and turnover of expatriate employees. *SAM Advanced Management Journal*, 80(4), 4.
- Keith, N. in Frese, M. (2005). Self-regulation in error management training: emotion control and metacognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 677–691.
- Ko, H. C. in Yang, M. L. (2011). The effects of cross-cultural training on expatriate assignments. *Intercultural Communication Studies*, 20(1), 158–174.
- Kraiger, K., Ford, J. K. in Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311–328.
- Lang, G. (2004). Cross-cultural training : How much difference does it really make? *The New York Times*. Dostopno na <https://www.nytimes.com/2004/01/24/news/crosscultural-training-how-much-difference-does-it-really-make.html>.
- Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M. in Riedel, S. (2006). Expatriate preparation: A critical analysis of 25 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review*, 5(3), 355–388.
- Mendenhall, M. in Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: a review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39–47.
- Mendenhall, M. E., Dunbar, E. in Oddou, G. R. (1987). Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331–345.
- Okpara, J. O. in Kabongo, J. D. (2011). Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of World Business*, 46(1), 22–30.

- Polon, M. (2017). *Impact of Cross-Cultural Training on Expatriate Performance* (diplomsko delo). Dostopno na https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129376/Polon_Menni.pdf?
- Pruegger, V. J. in Rogers, T. B. (1994). Cross-cultural sensitivity training: Methods and assessment. *International Journal of Intercultural Relations*, 18(3), 369–387.
- Shaffer, M. A., Kraimer, M. L., Chen, Y.-P. in Bolino, M. C. (2012). Choices, challenges, and career consequences of global work experiences: A review and future agenda. *Journal of Management*, 38(4), 1282–1327.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (2014). Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. Dostopno na <https://fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika/3616719/zdomec?>
- Velten, J. C. (2017). Preparing the expatriate candidate for global success: a best practice analysis of cross-culture adaptation training. *Journal of Cross-Cultural Family Studies*, 1(1), 3.
- Wurtz, O. (2014). An empirical investigation of the effectiveness of pre-departure and in-country cross-cultural training. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2088–2101.

CROSS-CULTURAL TRAINING

The most common personnel strategy to staff international positions in multinational corporations is to move an employee from the parent company to a foreign country to fill a certain role and later return home. However, failure with working abroad can lead to a reduced sense of self-esteem, contribute to worse family conditions and downturns in career development, and can even lead to job loss. It is also very costly for the company.

In order to reduce the challenges of adaptation created by the cultural distance between domestic and foreign cultures, companies can train their employees before such a posting. Cross-cultural training enables people to learn skills that enable them to interact with others from different cultural backgrounds. Mendenhall, Dunbar, and Oddou (1987) created a model for the training of expatriates, which consists of an information approach, an affective approach, and a behavioural approach. An important factor in such training is the amount of time an expatriate will spend abroad and the extent to which they must engage in the culture to successfully complete their mission abroad. The intensity of training also increases regarding duration of stay.

This training can increase the overall level of job performance and job satisfaction, and there is also a link with the better adjustment of expatriates when such training is specific and focuses on pre-defined scenarios and tasks. The limitation

of the method is that this training, especially at high intensity, costs a lot, so it often only makes sense for key personnel. Training is also time-consuming and requires a great deal of energy to be invested by the potential expatriate.