

國際人才之跨文化能力及其學習方案

張煒雯*

一、計劃緣起

由於交通運輸與科技的進步，國際互動的機會大幅度地增加，全球化已成為世界發展的主要趨勢（Baker & Chandler, 2005），而根據世界銀行的定義，「全球化」是指世界上日益增加的經濟與社會活動的整合。雖然全球化對不同國家的利弊得失仍有許多辯論的餘地，但這股趨勢卻已成為主導世界發展的方向與動力之一。國際的競爭與合作於是成為今日組織所必需面臨的大環境，因此對國際人才的需求也不斷地提高。所謂國際人才是指人員能夠因應不同地方的文化及語言，迅速地適應且進行積極的互動（Knight, 2004），在本文中尤指組織派至海外進行長期或短期任務之工作者。

由於組織對國際人才需求的增加，國際人員需要什麼樣的工作能力（職能）一直是許多研究所探尋的焦點，尤其是針對商業界的國際經理人所需具備的職能，在文獻中持續受到關注。例如，Spreitzer, McCall Jr, & Mahoney (1997) 蒐集六個跨國公司在 21 個國家中的 838 位主管（基層、中階、及資深）的意見，指出 14 項有助於辨識國際人才的能力，包括商業的知識、對文化的敏感、保持彈性的能力等。Caligiuri & Santo (2001) 也匯集 50 位國際人力資源主管與跨國企業管理者的意見，強調國際經理人全球化職能（global competence）應具備將業務轉到其他國家的能力，對全球商業結構的知識，人格的開放性與彈性，與降低文化優越感等。而在台灣，企業界領導者也提出類似的觀點，強調國際化人才應具備商業能力、國際視野、語言能力、溝通能力、文化吸收力、領導與創新、贏得合作對象的信任等（施振榮，2002；盧超群，2002）。針對國際人才所需的能力，文獻列舉之項目繁多，與一般管理人才所需的能力也有許多重疊之處。然而，其中最明顯的差別在於國際人才需具備文化的能力，例如文化敏感度、文化知能、文化吸收力等。

* 作者為國立臺灣師範大學國際人力資源發展研究所副教授

雖然目前文獻中對國際人才能力的探討頗為豐富，但也面臨兩個問題。第一，研究對象較偏重於商業領域，對於其他類型組織人員的國際能力討論頗為有限。第二，雖然研究均指出國際人員需有跨文化能力，然而，對於跨文化能力的內涵卻缺乏具體的描繪。有鑑於此，本研究朝兩個方向來持續探討此一議題。首先，針對研究對象，本研究將焦點轉至非營利性質組織，選擇從事國際援助合作（例如，醫療援助、環境保護、緊急救助、教育合作）的人員為對象，蒐集其海外的工作經驗，分析非政府國際人員所需之能力。其次，從訪談稿中，探究人員與異文化的互動經驗，以期更清晰地描繪跨文化力在國際事務中的呈現。以此研究結果為基礎，本文將進一步討論跨文化學習方案之規劃，並提出課程內容作為實務運用之參考。

二、國際人員之跨文化職能

為了擴大對不同組織國際人員的瞭解，本研究以台灣非政府組織從事國際援助合作之人員為對象，分析10個機構共25位第一線服務人員之訪談稿，瞭解其工作所需的能力。這些受訪者均有3年以上參與國際任務的經驗，最長的年資約有20年。其年齡範圍在25歲至65歲之間，本身的職務包括醫師、護士、教師、神職人員、行政人員等。曾工作的地點包括越南、緬甸、寮國、泰國、印度、吉爾吉斯、巴拿馬、馬拉威、甘比亞、尼加拉瓜等等。參與的工作包括醫療援助、衛生教育、識字教育、基礎建設的規劃。

在訪談中，工作人員強調國際服務需要的能力，包括語言、文化、專業、壓力處理、團隊合作、尋求資源及跨國界的認知。經過進一步的編碼與歸納，本文將所需之職能分為三大類，即語言能力、專業能力、跨文化能力。在語言能力方面，共同的語言是溝通的橋樑，從事國際事務工作少不了這重要且必要的元素，因此，大多機構要求英文、法文或其他當地語言的能力。在專業能力方面，則包括自身專業的訓練，例如醫療、教育、社工等。然而，擁有這些專業背景，其實並不足以成功地處理在異文化中所面對的問題，更重要地是將專業能力融合文化能力，應用於當地的現實情況之中，也就是跨文化的能力。

由於國際派外人員的工作地點常位於文化與環境不同的國家，因此人員所面臨的不只是專業技術的問題，更大的挑戰往往來自於文化的差異及生活的適應。跨文化能力是指個人在異文化中能夠有效地發揮自我功能(Yamazaki & Kayes, 2004)。於此，本研究依受訪者之經驗，將跨文化能力分為外在與內

在兩個面向進行討論。

外在文化力指的是個人在異文化中與人、與事的互動，又可分為「技術層面」及「人際層面」。首先，在技術層面，派外人員多有專業的技能（例如醫療、工程等），然而，這些專業技能並不代表能順利解決當地的問題。以醫療工作而言，一個簡單的貧血測試，在台灣只要透過儀器便可迅速完成。然而，沒有水電、設備儀器的地區，工作人員需調整作法，回歸到最原始的方法，以採血片將血液滴在玻璃片上，利用陽光透過肉眼判斷病人是否貧血。另外，在泰緬的山區，由於村落的分散與資源的缺乏，工程人員將醫療設備安置於巴士上，成為機動性強的醫療場所。

除了在技術與硬體方面的調適，外文化力也包括與當地人的互動。人員能將工作融入當地風俗習慣或價值觀之中，以提高任務的達成。例如，在藏區服務過的受訪者提到，他在當地推動衛生教育的初期並不順利。由於藏人虔誠信奉佛教，因此他向藏教的仁波切請教，學習將佛法融入他的工作中，說明衛生習慣對於個人生命與佛法延續之重要，因而提高了當地人接受的意願。

事實上，許多跨國企業也運用外文化能力，將產品依銷售國的不同作因地制宜的調整，以提高當地的接受度與適用性。例如，知名的麥當勞叔叔在美國張開雙臂，但到了泰國卻是依當地習俗以合掌問候的姿式呈現。可見，不論是非營利的服務或企業的行銷，外文化能力是指能將專業（服務或產品）融合於當地的現實情況，就地取材，尋找推動工作或解決方案的能力。

相對的，所謂的內在文化力，是指個人在異質文化中能適當處理壓力與情緒。當人員初至異文化，心理的調適往往是一項重大的挑戰。例如，一位受訪者提到生活步調的巨大差異，她說：「在那個地方，……時間最多！你多到一個地步，會讓他們在台灣生活異常充實的人，會覺得很空虛單調。」相同的，即使有 10 年以上經驗的資深人員也提到：「衝擊很大……因為剛開始去那邊，就是文化衝突不太能夠接受。」在新環境中，人員面對迥異的生活、食物、居住條件、價值觀、乃至工作上的挫折，思鄉與沮喪是許多人必須克服的課題。在文獻中，文化衝擊（cultural shock）常被用來形容這樣的身心壓力。其實，即使是派駐至金融貿易繁榮的城市以從事商業活動的企業經理人，也會感受到類似的低落情緒（Richardson & McKenna, 2002）。這樣的過程，需要時間與耐心，如同受訪者所說：「有些東西真的是時間跟經驗的累積，無法速成。」總之，如 Hannigan（1990）所說，文化調適是個人與環境

達到平衡的心理歷程，在經過這一段歷程後，個人對新環境比較有家的感覺，也會增加與地主國的互動。內在的調適與外在行為息息相關，也因此，面對異文化中的壓力與挑戰，能維持個人的情緒安穩成為國際人才的重要能力之一。

綜合以上分析可知，不同組織（營利性、非營利性）的國際人員之所需能力有其共同之處，除了語言與專業之外，跨文化能力也愈加受到重視。在專業知識方面，其內容會因組織性質及任務而有不同的要求。例如，企業界國際經理人需了解當地經濟商業運作、貨幣利率等，而國際醫療服務工作者需對當地醫療體系及特有的疾病有所認識。基於此，在訂定國際人員職能與訓練內容時，國際任務性質必須先予以釐清與確立。

三、跨文化學習方案設計

依據上述，國際人員需要語言、專業及跨文化的能力。目前，在語言及專業能力（例如醫學、教育、工程等）方面的培養，學校或民間機構已有行之多年的制度與標準。至於跨文化能力該如何培養、訓練方案如何設計，卻仍有待更多的思考與討論。

目前文獻中有二個原則可作為跨文化方案設計的參考架構：權變理論與訓練強度。首先，由於國際人才所需的職能因任務與地點而有差異，無法以單一的標準設計，因此強調因時因地制宜的「權變理論」(contingency theory)理念，已被運用在國際人才職能的探討上 (Morrison, 2000)。換言之，國際人才不僅需要「普遍性」(universal) 能力，例如處理壓力及開放彈性等，更要注意不同地區文化所需的「特殊性」(idiosyncratic) 能力，例如瞭解某國的風俗或價值觀。而就訓練的設計而言，前者可採用文化普遍性 (cultural-general) 的訓練模式；後者可採取文化特定性 (cultural-specific) 訓練模式 (Chaney & Martin, 2007)。

其次是已被廣泛引用的訓練強度 (training rigor) 原則。所謂訓練強度是指人員受訓時間的多寡，以及受訓者參與的程度。而訓練強度則是依海外「派駐時間的長短」及「文化的異質程度」而定 (Black, Gregersen, Mendenhall, & Stroh, 1999; Cullen, 2005)。基於這樣的原理，本研究建議將模組化課程 (modular curriculum) 之理念納入跨文化方案設計之中，將學習課程分為可以彈性組合的小單位，增加課程組合的彈性，使當事人可依本身的需求修習必要的課程內容。

依據這些原則，本研究整理訪談內容，並參考其他跨文化課程（包括國內與國外之實務人員訓練、學校課程、志工訓練等），共歸納出六項跨文化訓練之主要內容。每個項目形成一個獨立的單元，組織與人員可依需求選擇其組合方式。此六個單元包括：

1. 特定國家訓練，包括外派國之地理、政治、社會、經濟、食衣住行、及資深人員之分享等。
2. 文化與認知，包括文化的差異、文化與價值觀等。
3. 文化與溝通，包括溝通模式、非語言溝通（例如肢體語言與對時間的觀念），以及文化對溝通之影響。
4. 異文化調適，包括調適的歷程、個人的情緒管理、派外者家人的適應。
5. 文化差異與衝突，包括衝突的發生、衝突之處理與協調。
6. 文化模擬進階課程，以情境模擬訓練及實際文化互動為主，讓受訓者應用所學於實例之中。

以此六單元為基礎，本研究再依國際人員之「派外時間長短」及「派外距離遠近」將課程分為四種組合方式，由實務界（商業界、非營利性組織）及學界具有派外經驗或負責跨文化訓練之資深人員擔任專家（共八位），對四種課程組合提出修正意見，以進行修訂。

最後，針對學習方式，實務專家均強調個案教學之重要。單向的講授雖然可在短時間內傳達大量的訊息，然而國際人員在異文化中的互動與判斷，仍需要透過個別事例的磨練與累積。因此，個案與模擬的訓練在課程中是不可或缺的元素。

四、結語

本研究以國際援助合作派外人員的訪談為主要資料來源，再輔之以文獻分析，探討國際人員的跨文化能力及學習方案。在實務界，國際派外人員需要語言、專業及跨文化三方面的能力，而跨文化能力又可分為外在與內在的應用。就跨文化學習方案而言，可依人員的任務性質、派外時間、文化差異等因素來決定所需內容，並依權變理論及課程模組化的原則，彈性調整不同派外者的跨文化訓練。

再者，針對未來研究，本研究建議將「國際人員」的範圍擴大。有些工作者雖然身在國內，但在工作職場中需頻繁地與國際人士互動，同樣必需面

對異文化的衝擊與挑戰，因此後續研究宜將此類工作人員納為研究對象，探討其所需之職能，並規劃適合之文化學習方案。

西方宗教流傳一則巴別塔（Babel Tower）的寓言，描述早期人民都說同一種語言，屬於同一種文化，但人們心中的傲慢促使他們計劃建造一座與天同高的高塔。爲了要破除這樣的傲慢與自大，天上的神便將人分散至世界不同的角落，使其有不同的語言和文化，人們必須學習放下傲慢，才能重新與不同文化溝通與合作。在今日全球化的時代，異文化溝通的需求更甚以往，也因此，這個自巴別塔倒下後所展開的學習旅程，人們應該更積極參與並持續下去。

參考文獻

- 施振榮 (2002)。培育全球化人才：以國際級人才面對全球化趨勢。全球高峰論壇會。2008 年 12 月 9 日取自：http://www.epoch.org.tw/pdf/seminar_2002_01_12.pdf
- 盧超群 (2002)。國際級競爭力的人才。全球高峰論壇會議。2008 年 12 月 9 日，取自：http://www.epoch.org.tw/pdf/seminar_2002_01_14.pdf
- Baker, G. & Chandler, D. (Eds.) (2005). *Global civil society: Contested futures*. New York: Routledge.
- Black, J. S., Gregersen, H.B., Mendenhall, M.E., & Stroh, L.K. (1999). *Globalizing people through international assignments*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing.
- Caligiuri, P. & Santo, V. D. (2001). Global competence: What is it, and can it be developed through global assignments? *Human Resource Planning*, 24(3), 27-35.
- Chaney, L. H. & Martin, J. S. (2007). *Intercultural business communication* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Cullen, J. B. (2005). *Multinational management: A strategic approach* (3rd ed.). Mason, OH: South-Western.
- Hannigan, T. P. (1990). Traits, attitudes, and skills that are related to intercultural effectiveness and their implications for cross-cultural training: A review of the literature. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(1), 89-111.
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales, *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31.
- Morrison, A. J. (2000). Developing a global leadership model. *Human Resource Management* 39 (2-3), 117-131
- Richardson, J. & McKenna, S. (2002). Leaving and experiencing: Why academics expatriate and how they experience expatriation. *Career Development International*, 7(2), 67-78.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-29.
- Yamazaki, Y., & Kayes, D. C. (2004). An experiential approach to cross-cultural learning: A review and integration of competencies for successful expatriate adaptation. *Academy of Management Learning & Education*, 3(4), 362-379.