

KULTURÁLIS INTELLIGENCIA (CQ) - A JÖVŐ VEZETŐINEK KULCSKOMPETENCIÁJA

Pásztor Judit

*Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, PhD hallgató,
pasztor.judit@gtk.uni-pannon.hu*

Absztrakt

A globalizáció következményeként a vállalatok jelentős része határokon átívelő tevékenységet folytat és sok esetben a munkahelyi közösségek is különböző kulturális háttérrel rendelkező munkavállalókból szerveződnek. A szolgáltatások, áruk és munkaerő intenzív áramlása miatt egyúttal a kulturális különbségeinkből fakadó konfliktusok növekedésével is számolni kell. Ezek a feszültségek pedig negatívan befolyásolhatják az emberek és a szervezetek teljesítményét.

Napjainkban olyan vezetőkre van szükség, akik a szakmai tudáson túl, megfelelő érzelmi és kulturális képességekkel rendelkeznek, továbbá hatékonyan képesek reagálni az idegen munkakörnyezet kihívásaira. A globális menedzserek sokkal inkább az egész világ, mintsem egy adott ország perspektívájából szemlélik az üzleti élet döntéseit, emiatt megfelelő egyensúlyt kell találniuk a helyi és a globális környezet elvárásai között, amihez viszont a kiváló intellektus (IQ) és kimagasló érzelmi intelligencia (EQ) legtöbbször nem elég. A siker kulcsa a vezetők kulturális kompetenciájában rejlik, melynek egyik mérőeszköze a kulturális intelligencia (CQ). A magas kulturális intelligenciával rendelkező dolgozók hatékonyabban tudnak kulturálisan diverz csapatokkal dolgozni és sokkal eredményesebben működnek globális üzleti környezetben, ugyanis meglévő képességeiket megfelelően tudják kulturálisan eltérő kontextusban alkalmazni.

Jelen tanulmány összefoglaló képet ad a CQ koncepciójának elméleti háttéréről, bemutatja négy fő dimenzióját (magatartási, motivációs, kognitív és metakognitív). Ezen kívül feltárja a CQ komplex kapcsolatrendszerét más intelligenciatípusokkal (mint például IQ és EQ), különböző személyiségfaktorokkal, a teljesítményt erőteljesen befolyásoló interkulturális kompetenciákkal is. Bemutatásra kerülnek a CQ mérési lehetőségei, valamint az egyes dimenziókra ható fejlesztési lehetőségek is.

Kulcsszavak: kulturális intelligencia, CQ, kulturális különbségek, érzelmi intelligencia, vezetői készségek

1. Bevezetés

Országokon átívelő munkacsoportokat menedzselni, multikulturális környezetben effektíven dolgozni és egy idegen kultúrába csöppenve ugyanazt a munkateljesítményt leadni bárki számára egy kihívásokkal teli élethelyzet. A globalizáció hatásai miatt egyre több nemzetközi vállalat alkalmaz kulturálisan diverz csapatokat, és a technológiai fejlődés miatt ezek a csoportok sokszor már nem is dolgoznak fizikailag egy légtérben, ezzel tovább nehezítve a közös munkát. Az eltérő szokások, értékrendszer vagy érzelm kifejezési szabályok jelentősen meg tudják nehezíteni az együttműködést és rengeteg konfliktust szülhetnek. Emiatt azoknak a vállalatoknak, akik vezető szerepre törekednek a világpiacon, elengedhetetlen, hogy jelentős figyelmet szenteljenek a kiválasztási folyamat során a leendő vezetők interkulturális képességeinek [1].

Miután a menedzsment világa felismerte, hogy a szakmai kvalitások és az általános intelligencia (IQ) nem elégségesek a vezetői sikerhez, a figyelem a különböző intelligencia típusok felé fordult. Ezek közül is a fókuszba az érzelmi intelligencia került, mely nagyon tömören megfogalmazva az érzelmek kezeléséért felelős képesség. Azonban ezek a különböző intelligencia típusok (pl zenei, nyelvi, spatiális, érzelmi vagy szociális intelligencia), nem feleltek meg a kultúrákon átívelő kihívások megoldásához, nem tudták az külföldi kiküldetés sikerességét megjósolni, ahogy nem segítettek a kulturálisan diverz munkacsoportok konfliktusainak kezelésében sem. Ezt a szakadékot hidalt át Ang és Earley [2] munkássága, akik létrehozták a kulturális intelligencia (CQ) fogalmát, és a CQ-t úgy definiálták, mint egy képesség, ami segíti az egyént, hogy kulturálisan diverz helyzetekben megfelelően boldoguljon és hatékonyan illeszkedjen be eltérő kultúrájú csoportokba.

Jelen dolgozat célja betekintést nyújtani a kulturális intelligencia koncepciójának kialakulásába, a CQ dimenzióiba, alkalmazási területeibe, felmérési és fejlesztési lehetőségeibe és bemutatni a kapcsolódási pontjait az érzelmi intelligenciával.

2. Interkulturális kompetenciák és az intelligencia szerepe a vezetői készségekben

Az intelligenciát egyetlen dimenzióval leírni, nevezetesen az IQ-val, nem elégséges. A kognitív képességeink (IQ) önmagukban nem jelentenek garanciát a sikerre sem munkahelyi, sem szociális kontextusban. Az, hogy egy adott társadalom számára melyik intelligenciatípus a legfontosabb, kultúránként eltérő [3]. Gardner 1983-ban dolgozta ki összetett intelligencia modelljét, mely hét különböző intelligencia típust különített el: logikai-matematikai, nyelvi, spatiális, zenei, testi-kinetikus, inter- és intraperszonális, valamint természeti intelligencia [4]. Az ezt a koncepciót követő érzelmi intelligenciát (EQ vagy EI) Goleman 1995-ös könyvének keresztül ismerte meg a nagyközönség [5] és a könyvet övező figyelem hatására az érzelmi intelligencia és a hozzá kapcsolódó „soft skill”-ek hamar a menedzsment és vezetői fejlesztés egyik fókuszpontjába kerültek. Salovey és Mayer [6] elmélyült kutatása az érzelmi intelligenciát négy fő dimenzióra osztotta, melyek leginkább a Gardner féle besorolás interperszonális és intraperszonális intelligencia típusaihoz köthetők [7]: (1) Az érzelmek felismerése és kifejezőmódjának felismerése önmagunkban; (2) Az érzelmek felismerése és kifejezőmódjának felismerése másokban; (3) Az érzelmek szabályozása önmagunkban; (4) Az érzelmek használata, hogy javítsuk a teljesítményt. A hatékony kooperációt és magas fokú szervezeti teljesítményt előtérbe helyező vállalati szféra igen hamar nagy lehetőséget látott az érzelmi intelligencia mérésének és fejlesztésének lehetőségeiben.

Annak ellenére, hogy az érzelmi intelligencia úgy definiálható, mint egy képesség, amely az érzelmek észrevételére azonosítására és kifejezésére fókuszál, szerepe az üzleti életben mégis jelentős, hiszen nem létezik olyan munkahely, ahol ne lennének az alkalmazottaknak, vezetőknek vagy ügyfeleknek érzései, és ahol az érzelmek, reakciók teljes mértékben leválaszthatók lennének az üzleti folyamatokról. Az EQ lehetővé teszi, hogy az egyén szabályozza mind saját, mind mások érzelmeit [8], ami kiemelt szerepet kap a szervezeti együttműködésben. Az érzelmi intelligencia pozitív hatásai nagyon sokrétűek:

- Javuló vezetői képességek [9].
- Segíti a munkahelyi stressz csökkentésében [10].
- Növeli munkához való pozitív hozzáállást [11].
- Erősíti a csapatmunkát [12].
- Javítja a teljesítményt [13].
- Összességében pozitív hatással van minden, munkával kapcsolatos eredményre [14].

Felismerték, hogy annak az érdekében, hogy egy dolgozóról vagy vezetőről megállapítható legyen, hogy mennyire sikeresen tudna beilleszkedni és megfelelően teljesíteni idegen környezetben, érdemes felmérni, hogy milyen érzelmi intelligencia szinttel rendelkezik [15]. Ez az eredmény egészen pontosan megmutatja, hogy a munkahelyen kívüli környezetben hogyan fog működni az illető. Amennyiben a munkavállalókat külföldi munkakörnyezetbe helyezik át, akkor az érzelmi intelligencia összefüggésbe hozható a sikeres kulturális adaptációval is [16]. Az érzelmek felismerése és a velük kapcsolatos megfelelő kommunikáció minden kultúrában fontos eszköz a külföldre kényszerült dolgozók kezében. Emiatt célszerű a vállalati felkészítő tréningekbe beépíteni az érzelmi intelligencia fejlesztését célzó elemeket is.

Viszont ahol az érzelmi intelligencia véget ér, ott kezdődik a kulturális intelligencia. Ennek a kijelentésnek az alapját az a feltevés adja, mely szerint külföldön idegen kultúrájú emberekkel kell kapcsolatba kerülnünk, ismeretlen helyzetekben kell helytállni, számukra idegen környezetben kell működnünk. Mindez a kapaszkodók elvesztését jelenti. Azáltal, hogy elveszítjük a kapaszkodóinkat, a meglévő eszköz készletünk is elbizonytalanodik [17]. A legjelentősebb elbizonytalanodást az érzelmi állapotunkat tükröző arckifejezések terén mutatták ki. Ha nem ismerjük a kultúrát, nehezebb vagy egyenesen lehetetlen az arckifejezések mögött megbúvó érzelmeket kódolni [18]. Ennek megfelelően az érzelmi intelligencia nem adaptálható egyik kultúrából a másikba és valószínűleg kultúra függő [2]. A kulturális intelligencia viszont kultúrákon átívelő képességet takar [9]. Ezzel ellentétben a kulturális intelligencia mértéke független attól, hogy melyik kultúrában teszteljük az egyént.

3. A kulturális intelligencia (CQ) koncepciója

A kulturális intelligencia kutatás úttörője Soon Ang volt, felfigyelt arra, hogy az Y2K probléma megoldására szerződött nemzetközi programozócsapat tagjai valamilyen okból kifolyólag nem tudtak hatékonyan együtt dolgozni. Ekkor kezdett el kollégájával együtt dolgozni egy újfajta munkahelyi képesség megalkotásán – majd ebből az együttműködésből született meg a kulturális intelligencia koncepciója [19, 20]. Eredményeik először 2003-ban jelentek meg „Kulturális intelligencia” című könyvükben. Azóta a CQ világszerte népszerű kutatási területté nőtte ki magát. A növekvő számú (és a digitalizációnak köszönhetően egyre többször kulturálisan diverz) nemzetközi munkacsoportok miatt a vezetők interkulturális képességei napjainkban nagyon felértékelődtek. A szakmai felkészültségen túl ugyanis kiemelt jelentőséggel bír, hogy a vezető képes legyen a kulturális különbségek miatti konfliktushelyzeteket, félreértéseket elsimítani és effektív munkavégzésre sarkallni a sok esetben nagymértékben eltérő értékrendszerrel, szokásokkal vagy érzelmkifejezéssel bíró, eltérő kulturális háttérű munkatársakat.

A kulturális különbségek a gyakorlatban, az egyén szintjén három módon küzdhetők le [21]: (1) Másoktól várt alkalmazkodás (*convergency theory*). Amikor másoktól várjuk az alkalmazkodást, annak a háttérében az a szemléletmód van, hogy a domináns, erősebb kultúrának kell a normákat meghatározni (a civil és az üzleti életben egyaránt). Ez a megközelítés azt képviseli, hogy a kultúrák egy közös norma felé konvergálnak, ami a tömegkommunikációnak és a fogyasztás standardizációjának köszönhető. Más szóval a kultúrák egy közös „állaspont” felé mozognak. Ennek a stratégiának a használata esetenként intenzívnek hat (főleg üzleti felállásban), ugyanis, ha a kulturális különbségek folyamatosan ignorálva vannak, az érzéketlenségnek tűnhet, ami üzleti partnerek elvesztését okozhatja. (2) Kulturális különbségek megértése. Ezen megközelítés szerint az emberek listába tudják szedni a kulturális különbségeket, hogy azok hogyan tükröződnek a mindennapi életben és az üzleti

környezetben. A megközelítés lényege, hogy az egyén a lehető legtöbb információ birtokában van a másik kultúráról és emiatt sikeresebb a pozitív interakciók területén. Ez a megközelítés nagyon időigényes és sok hátulütője van: sztereotípiák kialakulásához és általánosításhoz vezethet. (3) Kulturálisan intelligenssé válás (*cross-cultural competency*). Ez a megközelítés azt helyezi előtérbe, hogy az egyén legyen felkészült és flexibilis a kultúrák megértése szempontjából, az ismereteit a folyamatban lévő interakciókból szerezze (ellentétben az előző megközelítéssel, ahol inkább az előzetes ismeretszerzésre esik a hangsúly). Általánosságban fontos ennél a megközelítésnél, hogy az egyén gondolkodása átalakul és együttérzőbbé válik egy-egy kultúra iránt, valamint a viselkedését is befolyásolja; interakciói sikeresebbek lesznek. Ez egy holisztikus szemlélet, mert a szükséges képességeket, készségeket, tudást és magát a viselkedést is magában foglalja. Vagyis a magas kulturális intelligenciával rendelkező egyének képesek a tapasztalataik megértése érdekében új mentális keretet létrehozni, így segítve a másik kultúrából érkező üzenet dekódolását [22].

Természetesen ahhoz, hogy hatékonyan működjünk együtt más kultúrából származó emberekkel, ahogy előzőleg már említésre került, megfelelő szintű érzelmi intelligencia is szükségeltetik. Az EQ ugyanis a saját kultúránkon belül az egyik legjobb mutatója annak, hogy mennyire leszünk sikeresek interakcióink során [19]. A kognitív intelligenciához hasonlóan, az érzelmi intelligenciának sincs egységesen elfogadott, tömör definíciója. Mayer megfogalmazásában az érzelmi intelligencia „érzések felismerésének és kifejezésének képessége, képesnek lenni a gondolatokba az érzéseket beolvasztani, az érzéseket megérteni és érvelni használatukkal, valamint a saját és mások érzéseit szabályozni” [23:528. oldal]. Az utóbbi 10-15 évben széles körben elkezdték kutatni a két intelligencia típus kapcsolatát is, ami érzelmek szabályozásának és dekódolásának kultúránként eltérő szabályai miatt vált érdekessé. „A kulturális intelligencia kapcsolatban áll az érzelmi intelligenciával, ott kezdődik, ahol az véget ér” [24:139. oldal]. Egy személy ugyanis magas érzelmi intelligenciával rendelkezhet egy adott kultúrában, de nem biztos, hogy ugyanolyan magas érzelmi intelligenciával rendelkezik egy másik kultúrában is [25]. Tehát az érzelmi intelligencia kultúrafüggő – így nem egészen alkalmas annak megbecslésére, hogy mennyire leszünk sikeresek idegen kulturális közegben.

A kulturális intelligencia ezzel szemben jelentősen különbözik a többi intelligencia típustól abban, hogy nem kultúra specifikus [25], nem arra ad választ, hogyan viselkedjünk egy adott kultúrájú személlyel vagy környezetben. Tanult képességekkel foglalkozik és nem személyes vonásokkal, így a tapasztalatainkkal fejlődik az évek során és tudatosan fejleszthető [20]. A CQ az intelligencia egy formája, a négy faktora (motivációs, kognitív, metakognitív, viselkedési) közvetlen kapcsolatba hozható az általános intelligencia (IQ) négy megfelelő dimenziójával [19]. Három alapvető összetevőjét ismerjük a kulturális intelligenciának, melyek a tudás, az odafigyelés és az interkulturális készségek [21]. Ebben a modellben a tudás a saját és a másik ember kultúrájának ismeretét jelöli. Az odafigyelés pedig a képességet arra, hogy az összefüggéseket és hasonlóságokat meglássuk a két kultúra között. Az interkulturális készségek pedig azok a készségek, melyekkel az előző kettőt hasznosítani tudjuk (ilyenek például a kapcsolatteremtő készség, bizonytalanságtűrés, empátia, pontos megfigyelőképesség és alkalmazkodóképesség).

Egyes kutatók szerint a kulturális intelligencia négy faktorból tevődik össze (1. táblázat), melyek a következők: *Kognitív CQ* (maga a tudás a kultúráról), *Magatartási CQ* (a megfelelő viselkedés), *Motivációs CQ* (hajtóerő) és *Metakognitív CQ* (a kultúrák találkozásánál használt stratégiák) [26]. Ez alapján a folyamat kiinduló pontja a motiváció, mely a tudás

megszerzéséhez és összerendezéséhez vezet, majd az interkulturális helyzetekben megfelelő viselkedésben nyilvánul meg.

1. táblázat: A kulturális intelligencia aspektusai/dimenziói

CQ ösztönzés	Motivációs	Érdeklődés, ösztönzés és magabiztosság szintje multikulturális helyzetekhez való alkalmazkodáskor
CQ tudás	Kognitív	Kultúrák hasonlóságának és különbözőségének ismereti szintje.
CQ stratégia	Metakognitív	Tudatosság és tervezési képesség szintje a multikulturális kapcsolatok alkalmával.
CQ akció	Viselkedés	Alkalmazkodóképesség szintje interkulturális kapcsolatok és munka során.

Forrás: saját szerkesztés Garamvölgyi és Rudnák [20] alapján

A fentebb említett négy faktor és az általuk alkotott kulturális intelligencia szintjére úgynevezett „távol eső faktorok” hatnak, ilyenek bizonyos személyiségjegyek (Big5 személyiségteszt alapján), önértékelés, etnocentrizmus, önellenőrzés, demográfiai mutatók, életrajzi adatok. A kulturális intelligencia kölcsönhatásban van az általános mentális képességekkel (IQ), szociális intelligenciával, érzelmi intelligenciával és a gyakorlati intelligenciával is [26]. A kulturális intelligencia hatását az egyéni és interperszonális kapcsolatokban, az alkalmazkodás sikerességében és a teljesítményben több tényező is befolyásolja. Ezek a következők: kommunikációs nehézségek, szorongás, bizonytalanság, kulturális tapasztalat. A CQ „előéletére” pedig a külföldi tapasztalatok (*cultural exposure*) vannak hatással [27], tehát minél hosszabb időt tölt valaki külföldön, annál magasabban fejlett CQ-val rendelkezik.

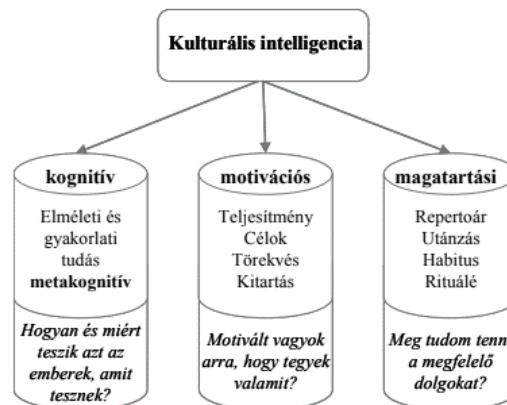
Solomon és Steyn 136 db, a kulturális intelligenciáról szóló cikket gyűjtött össze és elemzett annak érdekében, hogy pontos képet kaphassunk a CQ definícióiról és koncepciójáról [28]. Eredményeik alapján elmondható, hogy a kulturális intelligencia nagyon erős összefonódást mutat számos más terület elméleteivel és jelenségeivel. Vizsgálatuk alapján a legtöbb tudományos közlemény az alábbi folyamatleírásra illeszthető rá: az egyénben megszületik a motiváció, hogy interkulturális helyzetbe kerüljön (jelen példában külföldi kiküldetést képzeljünk el), valamilyen formában képzést/tréninget kap, ezután következik a külföldi tartózkodás szakasza, melynek sarkalatos pontja a beilleszkedés és alkalmazkodás kérdése (*adjustment* és *adaptation*). A külföldi munkahelyen (jó esetben) interkulturális menedzsmenttel és megfelelő interkulturális képességekkel rendelkező vezetőkkel kerül kapcsolatba. A folyamatot természetesen olyan további tényezők befolyásolják a kulturális intelligencián kívül, mint a szociális és érzelmi intelligencia, általános intelligencia (IQ) és az egyén személyiségvonásai.

4. A kulturális intelligencia (CQ) dimenzióinak bemutatása

Ahogy már fentebb olvashattuk, Thomas és Inkson [21] három alapvető összetevőt határoztak meg a kulturális intelligencia esetében, melyek a következők: kulturális ismeretek, kulturális metakogníció, és interkulturális kompetenciák. Ezzel ellentétben Earley és Ang [2] négy jól elhatárolt dimenzióra bontja a kulturális intelligenciát, melyek a következők: (1) kognitív CQ, (2) metakognitív CQ, (3) viselkedés CQ, (4) motiváció CQ. A faktorok nem feltétlenül korrelálnak egymással, de a kombinációjuk ad képet az egyén kulturális intelligencia szintjéről. Mivel egy kultúrafüggetlen konstruktmról van szó, így a kulturális intelligenciát

alkotó képességek akár egyedileg is fejleszthetők és összeségében hozzájárulnak a CQ szint növekedéséhez is [26].

Ahhoz hogy jobban megértsük a négy dimenzió mibenlétét, érdemes közelebbről szemügyre venni a kulturális intelligencia szerkezetét [26]. Ennek első pillére a kognitív rész (ebbe tartozik a metakognitív is), melynek fő kérdése, hogy „*Miért és hogyan teszik azt az emberek, amit tesznek?*”. A második pillér a motivációs rész, melynek fő kérdése, az, hogy „*Motivált vagyok arra, hogy tegyek valamit?*”. A harmadik pillér a magatartási rész, ami az első kettőt (a tudást és a szándékot) ötvözi a viselkedésben, fő kérdése, hogy „*Meg tudom tenni?*”.



1. ábra – A kulturális intelligencia szerkezete

Forrás: Earley alapján magyarul készítette Balogh [26]

A *metakognitív CQ* a meglévő kulturális tudás alkalmazását segíti. Ide tartozik a tervezés, ellenőrzés és annak a képessége, hogy felülírjuk kulturális ismereteinket amikor új kulturális közeggel kerülünk interakcióba. Azok az egyének, akiknek magas a motivációs CQ-juk, tudatosan odafigyelnek mások kulturális preferenciáira az interakciók előtt és közben is, és igyekeznek hozzá igazítani a gondolkodásmódjukat [29]. Mérhető és fejleszthető aldimenziói a következők: (1) A tervezés szimplán a megfelelő előkészületeket jelenti: az hogyan miképpen fogunk embereket elérni, milyen témákat tudunk felhozni a kulturális különbségek függvényében. (2) A tudatosság amiatt fontos, hogy tudjuk mi forog a mi fejünkben és ennél fogva mi foroghat a másik kultúrából származó fejében. (3) Az ellenőrzés pedig azt takarja, hogy a meglévő ismereteinket hozzávetjük a tapasztalatainkhoz és ha szükséges, akkor változtatunk a gondolkodásunkon [30].

A *kognitív CQ* a tudásnak azon szintjét mutatja meg, hogy mennyi ismeretünk van a tőlünk eltérő kultúrák normáival, értékrendszerével, jogi és szociális rendszereivel, gyakorlataival kapcsolatosan akár tanulás által, akár személyes kulturális tapasztalatokon keresztül. Akiknek magas a kognitív CQ-ja, az könnyebben megérti a hasonlóságokat és különbségeket két kultúra között [29]. Aldimenziói: általános kulturális tudás és specifikus kulturális tudás [30]. Az általános kulturális tudás olyan makro szintű ismeretanyagot takar, ami a kultúrák működésének és a kulturális normák meglétének megértését segíti elő. A specifikus tudás pedig segíti az egyént, hogy a kultúrák közötti különbségek alapjait azonosítani tudja [31]. Az individualista kultúrák az egyén szerepét hangsúlyozzák, mind a felelősségvállalásban, mind a döntéshozatalban, míg a kollektivisták elsőséget élvez az egyénnel szemben a csoport/család/közösség, így ők megosztják a felelősséget és könnyebben jutnak konszenzusra. Vannak kultúrák, ahol az egyenlőséget hirdetik, míg más kultúrákban a hierarchiának nagy szerepe van. Sok kultúra bizonytalanságkerülő, ami azt jelenti, hogy kellemetlenül érzik az emberek magukat, ha bizonytalan eseményekkel, kiszámíthatatlan

eredményekkel kell foglalkozniuk. Inkább a biztonságot preferálják. Míg más kultúrák jobban kedvelik a flexibilitást nyújtó helyzeteket és könnyen alkalmazkodnak. Az univerzalista kultúrák úgy tartják, hogy a szabályok mindenkire vonatkoznak, míg a partikuláris kultúrák esetében minden helyzet egyéni elbírálás alá eshet. Néhány kultúra megfelelő teret enged az asszertivitásnak, agressziónak és keménységnek, míg más esetben az együttműködés és a kollegialitás az elfogadott.

A *motivációs CQ* azt a képességet mutatja, ami által direkt figyelmet és energiát tudunk irányítani arra, hogy valami újat tanuljunk/tapasztaljunk a kulturális különbségekből és megfelelően funkcionáljunk interkulturális helyzetekben. Akinek magas a motivációs CQ-ja, azokban *intrinsic* (belülről fakadó), természetes érdeklődés mutatkozik más kultúrák iránt, amihez interkulturális önbizalom is társul [32]. Ezek az egyének nemcsak érdeklődők, hanem magabiztosak is abban a tekintetben, hogy hatékonyan fognak működni az új kultúrában. Aldimenziói a következők: (1) *Intrinsic* (belülről fakadó) érdeklődés, ami azt mutatja, hogy az egyén mennyire számít pozitív végkimenetelre egy interkulturális helyzet esetén. (2) *Extrinsic* (külső) érdeklődés azt mutatja, hogy az egyén milyen előnyökre számol az interkulturális tapasztalatok által. (3) Bizalom az iránt, hogy az egyén hatékonyan tud majd működni interkulturális környezetben [30].

A *viselkedési CQ* azt mutatja meg, hogy az egyén mennyire tud megfelelő verbális és nonverbális eszközkészlettel kommunikálni interkulturális helyzetekben. Ennek megfelelően a kulturális ismeretek és a szándék ezek alkalmazásához önmagában nem elégségesek, a viselkedési dimenzióknak is társulnia kell hozzá a siker érdekében. A viselkedés pedig akkor sikeres, ha megfelelő verbális és nonverbális eszközökkel tudunk reagálni a kultúraspecifikus helyzetekre. Azok, akiknek magas a viselkedési CQ-ja, képesek a verbális kommunikációjukat a helyzethez igazítani (beszéd tempó változtatása, intonáció) és a nonverbális jeleiket is megfelelően tudják használni (helyzethez és a kultúrához illeszkedő gesztusok és arckifejezések használata). A viselkedési CQ az egyik legfontosabb elem, mivel a verbális és nem verbális viselkedés az egyik legjobban megfigyelhető a társadalmi együttműködés során [33]. Aldimenziói a következők: (1) Beszéd: kulturális szempontból speciális szavak vagy kifejezések használata. (2) Verbális kommunikáció: a beszédünk tónusának, tempójának vagy hangerejének módosítása. (3) Nonverbális kommunikáció: a gesztusok, arckifejezések, személyközi távolság megváltoztatása és kulturális közeghez való igazítása [34].

5. A kulturális intelligencia mérési és fejlesztési lehetőségei

Több eszköz rendelkezésünkre áll, ha az interkulturális kompetenciákat, a globális hatékonyságot vagy akár a kulturális intelligenciát akarjuk mérni. Az alábbi eszközök egyéni mérésre alkalmasak (leginkább humánerőforrás menedzsment vonalon), kultúrákon átívelő validitásuk nem minden esetben bizonyított tudományos eszközökkel [35]. Használatuk azonban azoknál a szervezeteknél, ahol külföldi kiküldetés miatt kell előszűrni dolgozókat, vagy a kiválasztást célzó HRM folyamatokban jelentős szerepet kaphat. A legismertebb tesztek a teljesség igénye nélkül következők: Multicultural Personality Questionnaire (MPQ), Intercultural Adjustment Potential Scale (ICAPS), Intercultural Development Inventory (IDI), Implicit Association Tests (IAT), Beliefs, Events, and Values Inventory (BEVI), Cross-Cultural Adaptability Inventory (CCAI), GAP Test (Global Awareness Profile), Global Citizenship Scale (GCS), Global Perspectives Inventory (GPI).

Fontos megemlíteni, hogy nincsen egységesen, tudományos oldalról elfogadott definíciója, vagy karakterisztikája az interkulturális kompetenciáknak. Gelfand [36: 375. oldal] és munkatársai szerint a terület erős „összevisszaságtól” (*jingle and jangle fallacy*) szenved, mert „ugyanolyan jelentésű dolgokat máshogy nevezünk, míg eltérő jelentésű dolgokat ugyanúgy nevezünk el”. 1957-ben Tewksbury 21 alap interkulturális képességet javasolt. 52 évvel később két kutató áttekintette az elmúlt ötven év interkulturális kompetenciákkal kapcsolatos eredményeit és összesen 286 kompetenciát tudtak azonosítani, melyek a kognitív, személyiségbeli, viselkedési, képességbeli dimenziókat írták le. Ezen felül 18 olyan környezeti tényezőt találtak, melyek hatással vannak az interkulturális képességekre. Megállapították, hogy összességében nagyon kevés modellen végeztek diszkriminancia analízist és keveset validáltak megfelelő módon [37]. Az interkulturális kompetenciák összefoglaló ábrázolására több modellt is létrehozottak a kutatók, de jelen tanulmányban területi korlátok miatt ezek nem kerülnek bemutatásra.

5.1 Kulturális Intelligencia Skála

A kulturális intelligencia mérésére kifejlesztett Kulturális Intelligencia Skálát (rövidítve CQS, *Cultural Intelligence Scale*), Ang, Van Dyne és Livermore fejlesztette ki. Elemezték az általános intelligencia és az interkulturális kompetenciák szakirodalmát, majd nyolc, jelentős nemzetközi munkatapasztalattal rendelkező felsővezetőt interjúztattak meg. Az operacionalizáció során öt különböző területre támaszkodtak:

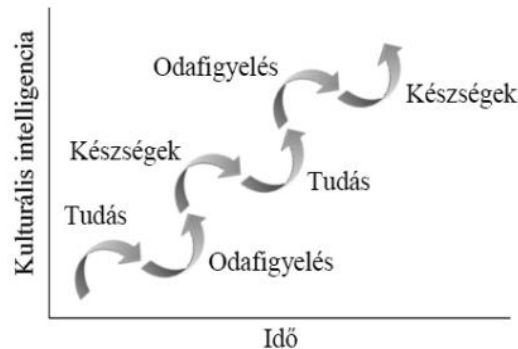
- Kognitív pszichológia, melynél elsősorban a metakogníció területére fókuszáltak (figyelem, kontroll, önmegfigyelés, tanulási folyamatok, stb).
- Emberi erőforrással kapcsolatos tanulmányok.
- Intrinsic elégedettség modell.
- Bandura önhatékonyság modellje interkulturális kontextusban.
- Kommunikációs jellemzők, különös tekintettel a verbális és nonverbális. Rugalmasságra.

A kérdőívet 576 fős szingapúri mintával validálták, és az elvégzett faktorelemzés megerősítette a négy dimenzió jelenlétét és elkülöníthetőségét [25]. A mérési eszköz a kutatócsoport „Management and Organization Review” című folyóiratban, 2007-ben megjelenő „Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance” címet viselő publikációjában került részletes bemutatásra.

A kérdőívet Balogh Ágnes [26] adaptálta magyar nyelvre 2011-ben. A kulturális intelligencia négy dimenzióját érintve, 20 kérdés segítségével vizsgálja a kérdőív az alanyokat. A válaszokat hétfokozatú Likert skálán lehet megadni a felmérésben résztvevőknek, aszerint, hogy egy adott állítást mennyire érez az illetőnek magára nézve igaznak (1 = egyáltalán nem, 7 = teljes mértékben). A szakirodalmi előzményeknek megfelelően az egyes állításokra adott pontszámok összértéke mutatja meg az egyes faktorok pontszámát és a faktorok pontszáma képezi az CQ összpontszámát, mely így 20 és 140 közötti értéket vehet fel. Az egyes faktor összpontszámok értelmezhetők önmagukban is, de gyakori a faktorok átlagait használó elemzés is.

5.2 Kulturális intelligencia fejlesztési lehetőségei

A kulturális intelligencia az IQ-val ellentétben nem velünk született és akár jelentős mértékben fejleszthető. Napjaink multikulturális környezetében (akár emberi kapcsolatainkra, akár munkahelyünkre gondolva) szükségszerű foglalkozni ezzel a képességünkkel is. A kulturális intelligencia fejlesztése folyamatos és időigényes, és az egyik legfontosabb lépése, hogy felhagyjunk a kulturális „robotpilótánk” használatával, mely az saját kultúránkba „beleszületés” révén (enkulturáció) észrevétlenül szövi át mindennapjainkat [21]. A kulturális intelligencia fejlődése hullámokkal tarkított folyamat [20] melyet a 2. ábra szemléltet.

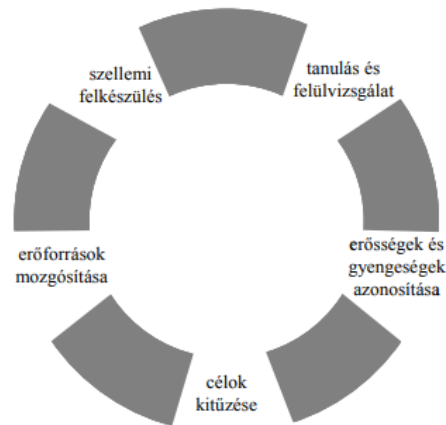


2. ábra: A kulturális intelligencia fejlődési folyamata

Forrás: Garamvölgyi és Rudnák [2020]

Livermore [19] ennek a fokozatos fejlődésnek megfelelően öt fejlődési szakaszt állapított meg, melyek az egyre magasabb kulturális intelligencia által képviselt viselkedésmódokat jelentik meg: (1) Reagálás külső ingerekre saját kulturális normáink alapján; (2) Mások kulturális szabályainak és normáinak felismerése; (3) Mások kulturális szabályainak és normáinak befogadása; (4) A különböző kulturális normák asszimilációja alternatív viselkedési formákhoz; (5) Proaktivitás a kulturális viselkedés során, automatikus reagálás [21].

A kutatók megfigyelték, hogy a külföldi tartózkodás növeli a kulturális intelligenciát, de a tartózkodás hosszánál nagyobb jelentősége van a külföldi utazások számosságának [26]. Crowne [27] hangsúlyozta, hogy a felszíni ismeretek könnyen bővíthetők olvasással vagy utazással, de a kultúrák mélyebb megismeréséhez az értékek és normák közelebről való vizsgálata szükséges. Megállapította, hogy a kulturális intelligencia magasabb azoknál, akik jártak külföldön és legnagyobb mértékben külföldi tanulással és munkavégzéssel fejleszthető, vagyis például a nyaralás vagy rövidebb utazás nincs olyan erős hatással a szintjére. A kulturális intelligencia egyik legátfogóbb fejlesztési lehetőségére az úgynevezett PRISM modell ad lehetőséget, mely angol kifejezések kezdőbetűiből áll [26], melyek magyar megfelelői a 3. ábrán láthatók (**P**reparing your mind, **R**eviewing and learning, **I**dentify your strengths and weaknesses, **S**etting goals and targets, **M**obilizing your resources).



3. ábra - A PRISM képzési modell elemei

Forrás: Earley et al, [17:38. oldal] – idézte Balogh, [26]

McDonald [38] és munkatársai nem a kulturális intelligencia, hanem a pszichológiai oldal mentén az alábbi tulajdonságok fejlesztését javasolják ahhoz, hogy a külföldre vágyók, idegen kultúrában munkát vállalók a lehető legsikeresebben adaptálódjanak az új környezethez: elköteleződésre törekvés, kognitív rugalmasság és nyitottság, érzelmi reguláció képessége, bizonytalanságtűrés, önmagunkba vetett hit, kultúrákkal szembeni empátia. Ez a lista is jelentős átfedést mutat a tanulmányban szereplő és a kulturális intelligenciával összefüggésben lévő egyéb faktorokkal.

6. Összegzés

A kulturális intelligencia az egyén abbéli képessége, hogy sikeresen működjön együtt más kulturális háttérrel rendelkező emberekkel és hatékonyan be tudjon illeszkedni egy idegen kultúrába. Ahogy a globalizáció miatt egyre több kulturális hatással találkozunk nem csak a munka világában, hanem a mindennapjainkban is, a kulturális kompetenciák fejlesztése egyre fontosabb célkitűzéssé válik. A kulturális intelligencia négy dimenziója eltérő módon fejleszthető. Lexikális tudást, ismereteket a kultúrák különbözőségéről az iskolapadban is szerezhethetünk, de ez sok esetben nem elég a sikerhez, sőt, sztereotipizáláshoz vezethet. A más kultúrák iránti kíváncsiság és nyitottság, mint hajtóerő, a külföldi utazással, munkavállalással, fiatalok esetében hallgatói mobilitási programokkal fejleszthető. Minél több kulturális behatásnak van valaki kitéve, annál könnyebben boldogul az újabb és újabb interkulturális interakciók során és annál több megértéssel viseltetik más kultúrák iránt. Egy munkahelyi felállásban ez kifejezetten fontos, hiszen a munkatársak (vagy beosztottak) eltérő kulturális háttere eltérő értékrendszert és szokásokat von maga után. Egy sikeres vezető ezeket a különbözőségeket (is) megfelelő módon tudja kezelni.

A kulturális intelligencia, mint kutatási terület számtalan kihívást rejteget. A CQ fejlesztési lehetőségein túl szükséges tovább vizsgálni a gyakorlati aspektusait is (akár munkahelyi teljesítményre, akár a szociokulturális adaptációra vonatkoztatva).

Köszönetnyilvánítás

Jelen tanulmány a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Kutatóközpont „Egyetemi közösségek kulturális attitűdje és helyi kötődése az EKF projekt tükrében, Veszprém 2023” kutatócsoportjának támogatásával jött létre.

Irodalomjegyzék

- [1] Kanter, R. M. (1995): *World class: Thriving locally in the global economy*. Simon & Schuster, New York, NY.
- [2] Earley, P. C. – Ang, S. (2003): *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press, Palo Alto, CA.
- [3] Furnham, A., (2001). Self-estimates of intelligence: culture and gender difference in self and other estimates of both general (g) and multiple intelligences. *Personal. Individ. Differ.* 31 (8), 1381–1405.
- [4] Gardner, H. (1983), *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York, NY.
- [5] Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books,
- [6] Mayer, J.D. and Salovey, P. (1998), “What is emotional intelligence?”, in Mayer, J.D. and Salovey, P. (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, Basic Books, New York, NY, pp. 3-31.
- [7] Schutte NS, Malouff JM, Hall LE, Haggerty DJ, Cooper JT Golden CJ, et al. (1998) Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 25(2): 167–77.
- [8] Salovey P, Mayer JD, Caruso D, Lopes PN, Lopez SJ and Snyder CR (eds) (2003) *Measuring Emotional Intelligence as a Set of Abilities with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*. Washington, DC: American Psychological Association.
- [9] Alon I and Higgins JM (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons* 48(6): 501–12.
- [10] Ashkanasy NM, Jordan PJ and James CE (2003) Emotional intelligence as a moderator of stress appraisal and coping in the workplace. *Australian Journal of Psychology* 55: 114.
- [11] Carmeli A and Josman ZE (2006) The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. *Human Performance* 19(4): 403–19.
- [12] Rapisarda BA (2002) The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance. *International Journal of Organizational Analysis* 10(4): 363–79.
- [13] Wong C-S and Law KS (2002) The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly* 13(3): 243–74.
- [14] Akerjordet K and Severinsson E (2008) Emotionally intelligent nurse leadership: A literature review study. *Journal of Nursing Management* 16(5): 265–577.
- [15] Mount, C., & Downton, C. (2006). Alzheimer disease: Progress or profit? *Nature Medicine*, 12(7), 780–784.
- [16] Dolan SL and Cerdin JL (2005) Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International* 10(5): 375–95.
- [17] Earley, P. C., Ang, S., & Tan, J. S. (2006). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Stanford University Press.

- [18] Marsh, A. A., Elfenbein, H. A., & Ambady, N. (2003). Nonverbal “accents”: Cultural differences in facial expressions of emotion. *Psychological Science*, 14, 373–376.
- [19] Livermore, D., (2011): *The Cultural Intelligence Difference. Master the One Skill You Can’t Do Without in Today’s Global Economy*. Amacom, New York
- [20] Garamvölgyi, J., & Rudnák, I. (2015). Kulturális intelligencia bemutatása, mérési lehetőségei. *Studia Mundi–Economica*, 2(3), 113-126.
- [21] Thomas, D. C., & Inkson, K. (2009): *Cultural Intelligence: Living and Working Globally*. Berrett-Koehler Publishers
- [22] Karma, K., & Vedina, R. (2009). Cultural intelligence as a prism between workforce diversity and performance in a modern organization. *Review of International Comparative Management*, 10(3), 527-542.
- [23] Mayer, J. D., – Salovey, P., – Caruso, D. R. – Cherkasskiy, L. (2011): Emotional Intelligence In: *The Cambridge Handbook of Intelligence*. Cambridge University Press, New York 528-549.
- [24] Earley, P., C., & Mosakowski, E., (2004): *Cultural Intelligence*. Harvard Business Review October 2004. pp. 139-146.
- [25] Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.
- [26] Balogh, Á. (2011) *Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája? Doktori (PhD) értekezés*. Veszprém
- [27] Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence?. *Business horizons*, 51(5), 391-399.
- [28] Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Cultural intelligence: Concepts and definition statements. *South African Journal of Business Management*, 48(2), 67-74.
- [29] Brislin, R., Worthley, R. & MacNab, B.R. (2006) ‘Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals’, *Group & Organization Management*, 31(1): 40-55.
- [30] Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.
- [31] Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- [32] Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Appl. Psychol. Int. Rev.* 51, 269–290.
- [33] Ang, S. – Van Dyne, L. (2008): Conceptualisation of cultural intelligence. In S Ang & L. Van Dyne (eds.): *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 3.
- [34] Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.

- [35] Polyák, I., András, G., Kéry, D., & Tardos, K. (2014). Interkulturális kompetencia és szervezeti mérésének lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 45(4), 18-29.
- [36] Gelfand, M., Imai, L., & Fehr, R. (2008). Thinking Intelligent about Cultural intelligence. In S. Ang & L. Van Dyne (eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (p. 375). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- [37] Spitzberg, B.H. & Changnon, G., (2009). Conceptualizing intercultural competence, in D. Deardorf (Ed), *The Sage Handbook of Intercultural Competence* (1-52), Thousand Oaks, CA: Sage
- [38] McDonald, D. P., McGuire, G., Johnston, J., Selmeski, B., & Abbe, A. (2008). Developing and managing cross-cultural competence within the department of defense: Recommendations for learning and assessment (C.-C. F. T. R. W. S. 2, Trans.) (pp. 44): Department of Equal Opportunity Management Institute

Lektorálta: Dr. Holicza Péter, Kutatásvezető - Társadalom, Informatika és Gazdaság
Kutatócsoport, Óbudai Egyetem