

Erika Škerlj in Eva Boštjančič

TRENING MEDKULTURNE INTELIGENTNOSTI

»Pravzaprav nam medkulturna inteligentnost pride prav vsak dan v stikih z ljudmi, ki so drugačni od nas, tudi če gre za teme, kot so spolna identiteta, politična prepričanja, prehranske navade. Pomaga nam graditi nabor orodij, kako komunicirati z ljudmi, ki razmišljajo in se odzivajo drugače od nas. Je sposobnost in so znanja, ki močno presegajo le komunikacijo s sodelavcem, ki prihaja iz drugega kulturnega okolja.«

Medkulturna inteligentnost (angl. *cultural intelligence*) je sposobnost učinkovitega funkcioniranja v različnih kulturnih okoljih in v timih, kjer se mešajo posamezniki iz različnih kulturnih okolij. V času, ko vedno več delovnih organizacij širi poslovanje v mednarodno okolje, ob tem pa zaradi razmaha dela od doma zaposluje tudi kandidate iz drugih kulturnih okolij, je ta sposobnost vedno pomembnejša. Raziskave kažejo, da medkulturna inteligentnost napoveduje številne pozitivne izide, kot so dobra kulturna adaptacija, uspešnost odseljenih delavcev, dobro globalno vodenje in uspešnost večkulturnih timov. Najpomembneje pa je, da je to sposobnost oziroma vrлина, ki se je zavedamo in se je lahko naučimo. Znanja o medkulturni inteligentnosti so dobro izhodišče za oblikovanje delavnic in izobraževanj, s pomočjo katerih pri zaposlenih spodbujamo razvoj medkulturne kompetentnosti. Ker imajo pripomočki za merjenje medkulturne inteligentnosti dobre psihometrične lastnosti, lahko učinke izobraževanj ustrezno merimo in vrednotimo.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Treningi medkulturnih kompetenc niso nov pojav. Potrebo po občutljivosti in strategijah za uspešno vedenje v medkulturnih kontekstih so tako praktiki kot raziskovalci prepoznali že v poznih 60. in začetku 70. let preteklega stoletja (Spitzberg in Changnon, 2009). Ti treningi so bili sprva namenjeni le posameznikom, ki so se pripravljali na odhod in delo v tujino. Najpogosteje so vključevali informiranje o specifični kulturi, v katero se bo posameznik moral vključiti, velik poudarek pa je bil na posameznih običajih in navadah v ciljni kulturi. Ti treningi so bili pogosto precej intenzivni in individualizirani (Oblak, 2020).

Če je bila včasih medkulturna kompetentnost pomembna predvsem za tiste, ki so sprejeli zaposlitev ali delovno mesto v drugi državi, pa danes postaja izziv za veliko večji del zaposlenih, saj vse več delovnih organizacij posluje globalno in zaposluje posameznike iz raznolikih kultur (Ng idr., 2012).

Earley in Ang sta leta 2003 opredelila koncept medkulturne inteligentnosti kot sposobnost posameznika, da uspešno deluje v kulturno raznolikih situacijah. Bolj kot prirojena sposobnost je rezultat izkušenj, izobraževanja, potovanja in splošnih medkulturnih izkustev (Ang in Van Dyne, 2008). Predstavlja empirično podprt, merljiv in dobro raziskan koncept, na katerem lahko zasnujemo treninge medkulturne kompetentnosti in občutljivosti. Sestavljen je iz štirih komponent:

1. **Metakognitivna** se nanaša na zmožnost pridobivanja in vrednotenja kulturnega znanja. Predvsem se osredotoča na zavedanje in spremljanje mentalnih procesov.
2. **Kognitivna** se nanaša na splošno znanje in strukture znanja o kulturah in kulturnih razlikah.
3. **Motivacijska** se nanaša na zmožnost usmerjanja in vzdrževanja energije za delovanje in uspešnost v medkulturnih situacijah.
4. **Vedenjska** se nanaša na zmožnost prilagajanja vedenja različnim kulturnim kontekstom. Predvsem se osredotoča na zmožnost izražanja idej in vedenj, ki so primerna za ohranjanje udobja udeležencev v medkulturnih interakcijah.

Cilj uporabe znanj o medkulturni inteligentnosti, kot podlagi za snovanje treningov, je, da hkrati vključujemo vse štiri komponente, namesto da bi se površinsko dotaknili le ene ali dveh, kot je bilo tipično pri treningih medkulturne kompetentnosti včasih (Earley in Peterson, 2004).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Ang in sodelavci (2007) so razvili **Vprašalnik medkulturne inteligentnosti**, ki se pogosto uporablja ter je validiran v različnih kulturnih in delovnih kontekstih (izobraževalnih, organizacijskih). Vprašalnik je preveden in prirejen tudi za uporabo v slovenskem okolju. Razumljivost in ustreznost prevedenih postavk je bila preverjena in spremenjena na podlagi rezultatov fokusnih skupin iz različnih predelov Slovenije (Boštjančič idr., 2018a), factorska veljavnost in zanesljivost posameznih komponent pa sta se prav tako izkazali za ustrezni (Boštjančič idr., 2018b).

Poleg razvoja vprašalnika so Ang in sodelavci (2007) v več študijah preverjali tudi **učinkovitost kulturnega presojanja**, odločanja in prilagajanja glede na to, kako močno je bila pri posamezniku razvita medkulturna inteligentnost. Ugotovili so, da sta metakognitivna in kognitivna komponenta napovedovali uspešnost pri medkulturnem presojanju in odločanju, motivacijska in vedenjska komponenta pa sta napovedovali uspešnost kulturne prilagodljivosti in blagostanje posameznikov v novih kulturnih kontekstih. Opisane povezanosti so sprva podprli pri vzorcu študentov, pozneje pa so povezave raziskovali še pri vzorcu mednarodnih managerjev, kjer so bile povezanosti med metakognitivno in kognitivno komponento ter med kulturnim odločanjem in presojanjem ter uspešnostjo pri opravljanju nalog še višje.

Ker sta bili prvi dve študiji izvedeni na področju izobraževanja, so želeli **vpliv medkulturne inteligentnosti na delovno učinkovitost** raziskati tudi v delovnem kontekstu. Pričakovanja so potrdili – nadrejeni se bolje ocenjevali uspešnost posameznikov z višjo metakognitivno in vedenjsko komponento, motivacijska in vedenjska komponenta pa sta napovedovali uspešno kulturno prilagoditev, tako na podlagi ocen nadrejenih kot tudi po samoocenah zaposlenih (Ang idr., 2007). Tudi pri zaposlenih v IT-podjetjih, ki so sodelovali s strankami iz

različnih kultur, je medkulturni trening povečal njihovo medkulturno inteligentnost, posledično pa je bila višja tudi njihova delovna učinkovitost v mednarodnih situacijah, ki so jo ocenjevali njihovi nadrejeni (Presbitero in Toledano, 2018).

Raziskovalci so se ukvarjali tudi s specifičnostjo medkulturnega vodenja. Zaželeni in pričakovani stili vodenja so namreč kulturno pogojeni. Pri vzorcu vojaških vodij, ki so med študijo delovali v domačih in tujih situacijah, so pokazali, da se splošna inteligentnost pozitivno povezuje s splošno in medkulturno učinkovitostjo vodenja, čustvena inteligentnost samo s splošno učinkovitostjo, medkulturna inteligentnost pa samo z medkulturno učinkovitostjo (Rockstuhl s sodelavci, 2011). Višja raven medkulturne inteligentnosti napoveduje stopnjo vpetosti v delo, medkulturni trening pa to povezavo še okrepi (Chen, 2015). V Sloveniji je A. Goltnik Urnaut (2014) v študiji na študentih ugotovila, da spol, starost in leta delovnih izkušenj ne vplivajo na razvitost medkulturne inteligentnosti. Bolj razvita medkulturna inteligentnost pa je povezana s/z:

- pogostejšim delom v medkulturnem kontekstu;
- znanjem treh ali več tujih jezikov;
- pogostejšo komunikacijo z ljudmi iz drugih kultur zunaj službenega časa (Goltnik Urnaut, 2014);
- izkušnjami z življenjem v tujini;
- rednim stikom s prijatelji ali družino v tujini (Boštjančič idr., 2019).

Trening v obliki predavanja o značilnostih kultur pomembno poveča kognitivno in vedenjsko komponento, ne pa motivacijske (Rehg idr., 2012). Za razvijanje medkulturne inteligentnosti pri študentih managementa je MacNab (2012) oblikoval program izkustvenega učenja. Ta je sestavljen iz sedmih stopenj:

1. razvijanje zavedanja: informiranje o lastnostih kulture, njenih psiholoških komponentah, konceptu medkulturne inteligentnosti;
2. navodila za izkustveni trening: navodila, naj pridobijo izkušnjo z nepoznano kulturno skupino ali aktivnostjo (ocenijo trenutno razvitost medkulturne inteligentnosti);
3. pred-izkušnjiški zapis o izbiri izkušnje;

4. nova kulturna izkušnja;
5. po-izkušensko poročilo in internalizacija: pisanje refleksije s poudarkom na vseh štirih komponentah medkulture inteligentnosti;
6. povratna informacija s strani moderatorja;
7. skupinska diskusija: majhne skupine, v katerih delijo izkušnje. Potem vsi skupaj govorijo o skupnih točkah (ocenijo izhodno razvitanost medkulture inteligentnosti).

Skozi ta sistem izkustvenega učenja so študenti izboljšali kognitivno, motivacijsko in vedenjsko komponento medkulture inteligentnosti, rezultat pa se ni razlikoval glede na starost, spol ali etnično pripadnost udeležencev (MacNab, 2012).

Medkulturno inteligentnost lahko krepimo tudi s simulacijskimi igrami (Bücker in Korzilius, 2015). Igra Ecotonos igralce npr. vodi v oblikovanje namišljene kulture, za katero skupaj opredelijo izvor, ključne vrednote in prepričanja, ter razmišljajo, kako so ta vodila v preživetje namišljene kulture. Nato znotraj namišljenih kultur rešujejo določene probleme. Zatem so soočeni s skupino, ki je ustvarila drugo namišljeno kulturo. Njihova naloga je, da skupaj rešujejo določen problem. Pri igracih se ob igranju povišata metakognitivna komponenta medkulture inteligentnosti in njena splošna vrednost.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Trening medkulture inteligentnosti uporabimo v vseh situacijah, v katerih bi radi pri posameznikih ozavestili ali dodatno razvili prepričanja, motivacijo, znanja in vedenja za uspešno sodelovanje s posamezniki iz drugih kulturnih okolij. Namen treningov medkulture inteligentnosti je razvoj večje občutljivosti in sprejemanje kulturnih razlik ter boljše razumevanje gonilnih sil obnašanja ljudi v različnih kulturah. To metodo lahko uporabijo mednarodne organizacije, v katerih se srečujejo zaposleni iz različnih držav, ali pa v situacijah, ko naše delo zahteva sodelovanje s strankami.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je primerna predvsem za zaposlene, ki se na svojih delovnih mestih redno srečujejo s posamezniki iz drugih kulturnih okolij. Uporabimo jo lahko tudi kot del priprave na zaposlovanje novih kadrov iz drugih kulturnih okolij ali pa v vzgojno-izobraževalnih ustanovah, predvsem takih, kjer je kulturna raznolikost učencev velika in posledično vodi do pogostih trenj.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Trening se lahko izvaja na različne načine. Dolžino in vsebino prilagodimo skupini, za katero ga bomo izvedli. Pomembno je, da se v trening vključijo naloge, ki razvijajo različne komponente medkulturne inteligentnosti (Ang idr., 2007). Ne glede na značilnosti posamezne ciljne skupine moramo biti pozorni na vključevanje vsebin za razvijanje meta-kognitivne in kognitivne komponente (Storti, 2009):

- **Opredelitev koncepta kulture:** Pomembno je, da udeležence izobrazimo o razliki med opazovanim vedenjem in kulturo. Pogosta je uporaba prispodobе ledene gore: vedenje je vidni del nad vodno gladino, pod njo pa se skrivajo vse predpostavke, sodbe, norme ipd., ki izhajajo iz določene kulture. Vedenje nekoga v drugi kulturi se nam lahko zdi nelogično, žaljivo ali nerazumljivo, če ga poskušamo razumeti izhajajoč iz naših kulturnih predpostavk in navad, medtem ko je zanj skoraj gotovo povsem običajno in celo pričakovano. V tem delu treninga je torej pomembno izpostaviti, kako na podlagi kulture pride do konfliktov in napačnega razumevanja vedenja drugih.
- **Prepoznavanje temeljnih predpostavk, vrednot lastne in drugih kultur:** V tem delu treninga govorimo o podobnostih in razlikah med različnimi kulturami. Dobro je, da bolj poudarimo razlike, saj v medkulturnih interakcijah podobnosti načeloma ne povzročajo težav. Ne pozabimo omeniti dejstva, da v pogovorih o kulturah in njihovih značilnostih pogosto posplošujemo in pozabljam, da so lahko med posamezniki iz iste kulture velike razlike. Tako se izognemo močnemu stereotipiziranju.

- **Raziskovanje lastnosti kulture sodelujočih:** Če prihajajo sodelujoči iz iste kulture, lahko ta del treninga vodimo skupinsko, če pa so njihove izkušnje različne, potem je bolje individualno ali pa v manjših skupinah. Razumevanje predpostavk lastne kulture udeležencem omogoča boljši vpogled v raznolikost, pestrost drugih narodov in njihovih navad, običajev. Ljudje se večinoma ne zavedajo predpostavk lastne kulture, saj jih med odraščanjem ponotranjijo. To pomeni, da nanje na zavestnem nivoju ne vplivajo. Tu se lahko sklicujemo na različne utemeljene modele kulture, kjer z opisovanjem ekstremov različnih lastnosti (npr. lokusa kontrole, individualnosti/kolektivizma, pravičnosti itd.) udeležencem pomagamo razmišljati o lastnostih domače kulture.
- Znotraj istega sistema opisovanja kulture **opredelimo ciljno kulturo**, če izobražujemo za stik s specifičnim okoljem, ali več različnih kultur, če gre za bolj splošno izobraževanje; to lahko storimo skozi preprosto predstavitev – na treningu lahko sodelujejo predstavniki drugih kultur ali če je naša skupina raznolika, si lahko člani pridobljene izkušnje izmenjujejo med seboj. Pri podajanju razlik in podobnosti je pomembno, da uporabljamo vedno enake izraze.
- **Izpostavljanje potencialnih težav in strategij za soočanje z njimi:** To je najpomembnejši del treninga, ki vodi v razvoj strategij za upravljanje s kulturnimi razlikami, kar je tudi končni cilj takšnih delavnic. V tem delu začnejo udeleženci abstraktne lastnosti kulture prenašati v prakso in razmišljati, kako se kažejo v konkretnih situacijah. Udeleženci iščejo primere, s pomočjo katerih odgovorijo na naslednja vprašanja: Kako se posamezne dimenzije združujejo v določena vedenja, s katerimi se lahko srečajo v svojem delovnem okolju? Kaj je motivacija, ki usmerja ta vedenja? Kako sprejeti razlike v odzivih posameznikov? Seznanimo jih lahko tudi z napotki, ki pomagajo zmanjšati število zapletov v medkulturni komunikaciji:
 - parafraziraj oz. ponavljaj tisto, kar drugi povejo, ker ti to omogoča preverjanje lastnega razumevanja;
 - jasno in podrobno definiraj pogoje sodelovanja;
 - nikoli ne predpostavljaj in ne jemlji kot samoumevno, da drugi ljudje razumejo stvari na isti način, kot jih razumeš ti.

- Poleg vsebin, ki spodbujajo predvsem razvoj metakognitivne in kognitivne komponente medkulturne inteligentnosti, je dobro, da vključimo tudi elemente, ki spodbujajo vedenjsko in motivacijsko komponento. Pri tem lahko učinkovito uporabimo igre vlog in izkustveno učenje (Ang idr., 2007). Igre vlog lahko dokaj enostavno vključimo v del treninga o strategijah za soočanje s težavami. Izkustveno učenje pa je bolj časovno potratno in za udeležence tudi naporno, saj zahteva, da v svojem osebnem življenju poiščejo nove kulturne izkušnje. Primerno je predvsem v situacijah, ko želimo zaposlene res intenzivno izobraževati (McNab, 2012).

PRIMER UPORABE METODE

Primer treninga, ki je oblikovan po priporočilih iz zbrane literature:

- Prvi dan: merjenje vhodne medkulturne inteligentnosti udeležencev. Frontalno predavanje o konceptu kulture, na kakšen način jo opredelimo ter kako vpliva na naše vsakdanje življenje in vedenje.
- Drugi dan: delavnica, na kateri udeleženci s podporo trenerja opredelijo temeljne predpostavke in značilnosti lastne kulture. Sledi pogovor o tem, kako kultura vpliva na njihovo vedenje.
- Tretji dan: delo v majhnih skupinah na primerih različnih težav, ki izvirajo iz kulturnih razlik. Igra vlog, pri kateri se udeleženci izmenjavajo med vlogami lastne in drugih kultur ter zunanjim opazovalcem. V skupinah se pogovarjajo o strategijah reševanja nastalih problemov.
- Četrty dan: skupinski pogovor o naučenem, refleksija izkušnje, merjenje izhodne medkulturne inteligentnosti udeležencev.

Čeprav smo si v tem primeru izvedbo treninga zamislili v večdnevni izvedbi, bi ga lahko izvedli tudi na primer kot intenzivno enodnevno delavnico, saj posamezni del brez težav izvedemo v časovnem razponu od ene do dveh ur. Po drugi strani bi lahko, za doseganje res poglobljene razumevanja, trening izvedli tudi bolj intenzivno in obsežno, morda tudi z vključevanjem elementov izkustvenega učenja.

VLOGA PSIHOLOGA

Najpomembnejša psihologova vloga pri treningu medkulture inteligentnosti je izvajalska. Ključno je, da izvajalec treninga dobro in tudi pravilno razume koncept kulture in medkulturnih razlik ter da ima izkušnje z vodenjem delavnic in izobraževanj (Storti, 2009). Poleg teoretičnega znanja o kulturi pa mnogi psihologi pri študiju in dodatnih izobraževanjih dobro razvijejo tudi mehke veščine za vodenje treningov.

Psiholog je lahko pomemben tudi kot zaposleni, ki v organizaciji prvi prepozna potrebo po treningu medkulture inteligentnosti in z vodstvom oblikuje načrt za to, kako se bodo v organizaciji lotili razvoja te vrline.

Močna točka psihologa so končno tudi znanja in veščine z uporabo psiholoških testov in vprašalnikov. Psiholog je lahko tisti, ki oblikuje program vrednotenja učinkovitosti izvedenega izobraževanja in ga s pomočjo psihološkega testiranja (ob uporabi vprašalnika, prilagojenega za slovensko kulturno okolje) tudi izvede. Omenjeni vprašalnik lahko uporabi tudi v kontekstu drugih kadrovske praks, kot je selekcija kandidatov.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pri treningu medkulture inteligentnosti moramo paziti, da se izognemo stereotipizaciji. Kritični moramo biti do posploševanja, ki pa je pri pogovoru o drugih kulturah pogosto prisotno. Ker se mu torej ne moremo izogniti, moramo ves čas poudarjati raznolikost tudi znotraj kultur in se truditi, da udeleženci ne razvijejo oziroma še poglobijo stereotipnih prepričanj.

Trening mora voditi dobro usposobljen izvajalec, saj lahko pogovori o medkulturnih razlikah poleg občutljivosti za stereotipe razkrijejo tudi bolj občutljiva področja. Med izobraževanjem lahko pride tudi do odpora udeležencev, saj se morajo na takšnih izobraževanjih pogosto soočiti z lastnimi predsodki in stereotipi. Zato je nujno, da trening izvaja strokovnjak, ki udeležencem med delavnico zagotavlja psihološko varnost.

Izvajalec mora biti tudi razgledan. Poleg tega, da ima dobro teoretično podkovanost, je dobrodošlo, da ima lastne izkušnje z delom v tujini ali bivanjem v drugih kulturah, saj lahko z osebnimi primeri in izkušnjami dobro podpre izvajanje treningov (Storti, 2009).

Za nekatere organizacije omejitev lahko predstavlja tudi to, da so lahko intenzivnejši treningi razmeroma dragi, zlasti če za izvajanje pridobimo pomoč zunanjih izvajalcev.

L I T E R A T U R A

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. in 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. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Ang, S. in Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. V S. Ang in L. Van Dyne (ur.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (str. 3–15). M. E. Sharpe.
- Boštjančič, E., Johnson, R. B. in Belak, U. (2018a). Cross-cultural adaptation of research tools: A study on the cultural intelligence scale adaptation in Slovenian. *Europe's Journal of Psychology*, 14(2), 386–403. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i2.1527>
- Boštjančič, E., Johnson, R. B. in Žalodec, R. R. (2019). The role of students' experiences living abroad and demographic factors on development of cultural intelligence. *Anthropos*, 51(1/2), 9–25.
- Boštjančič, E., Komidar, L. in Johnson, R. B. (2018b). Factorial validity and measurement invariance of the Slovene version of the cultural intelligence scale. *Frontiers in Psychology*, 9, članek 1499. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01499>
- Bücker, J. J. L. E. in Korzilius, H. (2015). Developing cultural intelligence: Assessing the effect of the Ecotonos cultural simulation game for international business students. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1995–2014. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1041759>
- Chen, A. S. Y. (2015). CQ at work and the impact of intercultural training: An empirical test among foreign laborers. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 101–112. <https://doi.org/10.1016/j.IJINTREL.2015.03.029>
- Earley, P. C. in Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Earley, P. C. in Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100–115. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2004.12436826>
- Goltnik Urnaut, A. (2014). Education for successful intercultural communication and cultural intelligence. *Journal of Economic and Social Development*, 1(1), 63–73.

- MacNab, B. R. (2012). An experiential approach to cultural intelligence education. *Journal of Management Education*, 36(1), 66–94. <https://doi.org/10.1177/1052562911412587>
- Ng, K. Y., Van Dyne, L. in Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. V A. M. Ryan, F. T. L. Leong in F. L. Oswald (ur.), *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace* (str. 29–58), American Psychological Association.
- Oblak, T. (2020). Medkulturno usposabljanje. V E. Boštjančič in A. Petrovčič (ur.), *Kako spodbujati zaposlene: Psihološki pristopi od A do Ž*, (str. 158–169). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Presbitero, A. in Toledano, L. S. (2018) Global team members' performance and the roles of cross-cultural training, cultural intelligence, and contact intensity: the case of global teams in IT offshoring sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2188–2208. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322118>
- Rehg, M. T., Gundlach, M. J. in Grigorian, R. A. (2012). Examining the influence of cross-cultural training on cultural intelligence and specific self-efficacy. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 215–232. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322118>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L. in 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
- Spitzberg, B. H. in Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. V D. K. Deardorff (ur.), *The SAGE handbook of intercultural competence* (str. 2–52). Sage.
- Storti, C. (2009). Intercultural competence in human resources: Passing it on. Intercultural competence in the training arena. V D. K. Deardorff (ur.), *The SAGE handbook of intercultural competence* (str. 272–286). Sage.

CULTURAL INTELLIGENCE TRAINING

Cultural intelligence is the ability to function effectively in different countries, as well as teams where individuals from diverse cultural backgrounds are working together. Increasingly, work organizations are expanding their businesses to the international environment and employing candidates from other cultures due to the rise of working from home and other forms of remote work, and thus cultural intelligence is becoming increasingly

important. Research shows that a high level of cultural intelligence predicts many positive outcomes – good cultural adaptation, the better performance of expatriate workers, good global leadership, and the successful implementation of multicultural teams. Most importantly, this ability is highly susceptible to training. The goal of increasing cultural intelligence is thus a good starting point for designing workshops and training sessions that help employees develop cultural competence. Because the scale measuring cultural intelligence has good psychometric characteristics, it allows us to properly measure and evaluate the effects of such forms of education.