

KULTURNA INTELIGENTNOST – LE ŠE ENA V NABORU INTELIGENTNOSTI ALI POMEMBNA KOMPETENCA ZA DELOVNO USPEŠNOST V TUJINI?

Ivan Jakovljevič, Aneja Kodrič, Neža Prelog in Veronika Tumpej

Globalizacija in multikulturalna delovna okolja so danes že stalnica. Prav tako je vsakdanje opravilo mnogih menedžerjev vodenje poslov v tujini, poslovanje s strankami, dobavitelji in zaposlenimi iz drugih kultur. Že leta 2003 je 30% svetovnega bruto domačega proizvoda sestavljalo mednarodno trgovanje (WTO). Ali bo vodja in zaposleni uspešen v takšni medkulturni pestrosti med drugim določa tudi kulturna inteligentnost (CQ), ki označuje posameznikove sposobnosti za učinkovito delovanje in upravljanje v kulturno raznolikem okolju. Kulturno inteligentni vodje in zaposleni za organizacijo predstavljajo ključen kader, zato je pomembno, da jih organizacije ustrezno prepoznajo, dodatno izobražujejo ter posamezniku omogočijo izkušnjo tuje kulture v njeni poslovni in etični specifičnosti. Kot vemo, je izkušnja najboljši učitelj, s pomočjo katere lahko vodja v polnosti razume in učinkovito deluje v drugi kulturi.

Organizacije v zadnjih letih tako vse bolj ugotavljajo, kako velikega pomena je ustrezno prepoznati zaposlene, ki bodo uspešno delovali v tujem kulturnem okolju oziroma učinkovito sodelovali v medkulturnih timih. Nakazano potrebo organizacij sta leta 2003 naslovila raziskovalca Earley in Ang, ki sta v znanstvenih krogih predstavila nov koncept kulturne inteligentnosti (angl. *cultural intelligence*;

CQ) in jo opredelila kot sposobnost za učinkovito delovanje v medkulturnem kontekstu. Kulturna inteligentnost vključuje štiri dimenzije:

- **Metakognitivna:** nanaša se na odprtost in zavedanje razlik pri interakcijah s posamezniki iz drugačnih kulturnih okolij;
- **Kognitivna:** vključuje znanje o normah, praksah in konvencijah v različnih kulturnih situacijah;
- **Motivacijska:** vključuje sposobnost usmerjanja pozornosti na medkulturne razlike;
- **Vedenjska:** nanaša se na sposobnost uporabe ustrezne verbalne in neverbalne komunikacije pri interakciji z ljudmi iz drugačnega kulturnega okolja

RAZVOJ KONCEPTA KULTURNE INTELIGENTNOSTI

Nov koncept s področja medkulturne kompetentnosti je že v začetku pritegnil veliko pozornosti raziskovalcev, kar je spodbudilo razvoj od zgolj teoretičnega pojma k oblikovanju merskega pripomočka, s katerim lahko razmeroma dobro ocenimo posameznikove sposobnosti pri medkulturnih stikih. To je organizacijam v veliko pomoč pri odlo-

čitvah glede selekcije kadrov, treningov in razvoja zaposlenih, ki delujejo v medkulturnem okolju, ter poskušajo na tak način povečati svojo uspešnost na globalnih trgih. Naraščajoča empirična podpora o tem, kako kulturno inteligentnost v praksi sploh prepoznamo in na kaj učinkuje, je spodbudila prenos znanstvenih dognanj v organizacije že v več kot 60 državah po svetu.

KULTURNA INTELIGENTNOST: KLJUČNA SPOSOBNOST V MEDKULTURNEM KONTEKSTU

Kar dela kulturno inteligentnost drugačno od splošne, socialne, čustvene in ostalih oblik inteligentnosti je posameznikova sposobnost za prepoznavo, asimilacijo, razumevanje in ustrezno odzivanje na specifične kulturne značilnosti v kulturno raznolikih situacijah, kar ima veliko napovedno moč za delovanje v večkulturnih okoljih in globalnem kontekstu. Kulturna inteligentnost kot sposobnost je ključna pri prenosu znanj o socialnih situacijah iz svoje domače kulture v tuje okolje. Koncept kulturne inteligentnosti nam tako pomaga pojasniti, zakaj menedžer, ki je uspešen v Sloveniji, ne bo nujno uspešen tudi na Japonskem. V novem kulturnem okolju bo postavljen pred izziv, kako uporabiti in prilagoditi svoje spretnosti delovanja v tuji kulturi, da se bo lahko kar se da uspešno odzival na novo in nepoznano okolje. Menedžer, ki pa ima izrazito visoko izraženo kulturno inteligentnost, bo hitro prepoznal značilne vzorce v socialnih interakcijah, kakšna je primerna komunikacija v različnih situacijah, pomen izrazov, gest in kako so le-te povezane s čustvi, slednje pa mu bo pomagalo, da bo primerno prilagodil svoje vedenje in tako učinkovito vzpostavljaj interakcije. V organizacijskem kontekstu je prilagajanje na novo kulturno okolje

še bolj zahtevno, saj se spremembe kažejo tako v specifičnih socialnih situacijah kot tudi v načinu poslovanja, finančnem sistemu, delu s človeškimi viri in vodenju. Kar odlikuje kulturno inteligentnost je to, da nizka izraženost ne pomeni še nič dokončnega. Ob ustrezni motiviranosti lahko posameznik preko izobraževanja, različnih treningov, in medkulturnih izkušenj izboljša raven lastne kulturne inteligentnosti.

KAKO LAHKO ORGANIZACIJA SPODBUJA RAZVOJ KULTURNE INTELIGENTNOSTI?

Možnosti, ki jih imajo vodje ali direktorji podjetij za izobraževanje svojih zaposlenih o kulturnih razlikah, so različne. Zaposlene lahko napotijo na formalno izobraževanje ali investirajo v mednarodne izobraževalne iniciative. Bolj neposreden ukrep pa je recimo zagotovitev literature o državah, kamor se zaposleni selijo, o jeziku ali pomoč v obliki mentorstva. Pri vseh izobraževalnih programih za razvoj kulturne inteligentnosti je pomembno, da si udeleženci postavijo cilje, vezane na spremembo vedenja, delajo na tej spremembi in svoje dosežke tudi ocenijo. Pomembno je, da so vodjem predstavljene najnovejše raziskovalne ugotovitve o primernem medkulturnem vedenju, ki vodi v ustrezne rešitve in prilagoditve na novo kulturo. Pri prenosu znanj in krejitvi zavedanja zaposlenih o primernem medkulturnem vedenju so še posebej uporabne igre vlog, simulacije in druge izkustvene aktivnosti.

Organizacijski ukrepi za razvoj globalnega vedenja so lahko didaktični programi ali intenzivne kulturne izkušnje. Didaktični programi po navadi potekajo v obliki medkulturnega treninga ali treninga raznolikosti. Ti programi želijo posamezni-

ka opremiti s specifičnimi znanji, sposobnostmi, spretnostmi in drugimi karakteristikami, kakršne so večje zavedanje medkulturnih razlik, znanje o primernih vedenjih pri delu z ljudmi iz različnih kultur, specifična poslovna znanja (npr. mednarodno vodenje financ in projektov) in aktivno znanje tujega jezika. Popolno razumevanje tuje kulture je oteženo, če ne poznamo in obvladamo jezika te kulture. Jezik namreč predstavlja osnovo za medkulturno komunikacijo in vključitev v drugo kulturo. Na drugi strani pa pristop s pomočjo intenzivnih kulturnih izkušenj skuša doseči bolj celosten razvoj posameznikov preko tega, da jih izpostavi izzivom življenja in dela v tujem okolju. Kratkoročne in dolgoročne mednarodne naloge so tovrsten primer kulturne izkušnje, ki jih organizacije uporabljajo predvsem za razvoj svojih globalnih vodij.

DOPRINOS K DELOVNI USPEŠNOSTI

Zaključimo lahko, da je kulturna inteligentnost pomemben dejavnik delovne uspešnosti pri delu v medkulturnem kontekstu. Izobraževanje zaposlenih v smeri večje kulturne inteligentnosti je zato izrednega pomena, saj lahko z načrtnim izobraževanjem in omogočanjem medkulturnih izkušenj motiviranih posameznikov pomembno izboljšamo njihovo raven sposobnosti delovanja v tujih kulturah, ter s tem tudi organizacijsko uspešnost.

Literatura in nadaljnje branje

- Alon, I. in Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48, 501–512.
- Ang, S., Van Dyne, L. in Koh, K. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100–123.
- Ang, S., Van Dyne, L. in Rockstuhl, T. (2015): Cultural intelligence: Origins, conceptualization, evolution, and methodological diversity. V M. J. Gelfand, C. Chiu in Y. Hong (ur.), *Handbook of advances in culture psychology* (str. 273—308). Oxford: Oxford University Press.

- Ilan, A. in Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48, 501–512.
- Johnson, R. B. in Buko, S. (2013). Cultural intelligence scale (CQS): Testing cross-cultural transferability of CQS in Ukraine. *Studies of Hanging Societies: comparative and interdisciplinary focus*, 4(10), 51 – 67.
- 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, 311–328.
- Leung, A. K., Maddux, W. W., Galinsky, A. D. in Chiu, C-y. (2008). Multicultural experience enhances creativity: the when and how. *American Psychologist*, 63, 169–181.
- McNett, J. in Bird, A. (2002). Experiential teaching and learning in international management. *AIB Insights*, 2(2), 11– 12.
- Ng, K., Van Dyne, L. in Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management, Learning & Education*, 8(4), 511 – 526.
- Peterson, B. (2004). *Cultural intelligence: guide to working with people from other cultures*. Yarmouth, ME7 Intercultural Press.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L. in Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), 295—313.