

Część 2

Nowe koncepcje i pola badawcze w naukach o zarządzaniu

Barbara Kożuch*

2.4

Inteligencja kulturowa w międzynarodowym środowisku pracy

Streszczenie

W ostatnich latach zauważalna jest potrzeba uwzględniania perspektywy międzykulturowej w tworzeniu warunków do skuteczniejszej realizacji celów organizacyjnych. Celem artykułu jest poznanie istoty inteligencji kulturowej zwiększającej skuteczność funkcjonowania zespołów złożonych z osób pochodzących z różnych krajów, a także sposobów jej kształtowania. Analizie poddano wybrane koncepcje kompetencji inteligencji kulturowej, a także przykładowe ich doskonalenie. Wykorzystano też badania własne przeprowadzone na podstawie kwestionariusza samooceny inteligencji kulturowej autorstwa L. Van Dyne'a i S. Anga. Analizy wykazały, że wysoki poziom inteligencji kulturowej menedżerów oraz pracowników pozwala skuteczniej realizować cele organizacyjne i indywidualne.

Słowa kluczowe: inteligencja kulturowa, organizacyjna inteligencja kulturalna, cykl kompetencji kulturowych

* Uniwersytet Jagielloński, ORCID: 0000-0002-6594-3662.

Cultural intelligence in the international work environment

Abstract

The international working environment is becoming an increasingly common organizational reality. This creates new challenges for both managers and employees of contemporary organizations. One of them is cultural intelligence as a concept that takes into account the cultural diversity of participants in organizational processes and identifying their aspirations, preferences and cultural behaviours.

Keywords: cultural intelligence, organisational cultural intelligence, a cycle of cultural competences

1. Wprowadzenie

W Polsce przez dziesięciolecia istniały ograniczone możliwości kontaktów międzynarodowych, co przenosiło się na rynek pracy. W stosunkowo niewielu organizacjach przebiegały procesy internacjonalizacji ich działalności.

W ostatnich dwóch dekadach sytuacja zmieniła się znacząco z powodów ekonomicznych oraz społecznych. Wśród przyczyn tego stanu rzeczy można wymienić napływ kapitału zagranicznego oraz zwiększenie siły ekonomicznej przedsiębiorstw operujących w naszym kraju na tyle, by stała się możliwa ich ekspansja zagraniczna. Natomiast przyczyny społeczne wystąpiły w szczególności w ostatnich kilku latach. Złożona sytuacja polityczna i gospodarcza spowodowała zainteresowanie podejmowaniem pracy w Polsce przez obywateli państw zza naszej wschodniej granicy. Okazało się także, że nasz rynek pracy jest atrakcyjny dla osób pochodzących z tak odległych krajów, jak Indie czy niektóre państwa afrykańskie, jako że Polska coraz częściej wybierana jest jako kraj pobytu z wielu innych powodów, np. osobistych i rodzinnych.

Wszystko to sprawia, że można zaobserwować w naszym społeczeństwie, w tym w przedsiębiorstwach i innych organizacjach, nasilony wzrost interakcji międzynarodowych, a co za tym idzie międzykulturowych. Zatem jedną z ważniejszych cech obecnej rzeczywistości organizacyjnej jest realizacja celów przedsiębiorstw i innych rodzajów organizacji dzięki funkcjonowaniu w środowisku międzykulturowym. W związku z tym zasadne jest pytanie o istotę inteligencji kulturowej (IK) i jej przydatność w skutecznym funkcjonowaniu zespołów międzykulturowych. Próba odpowiedzi na to pytanie stanowi cel niniejszego opracowania.

Wnioskowanie zostało oparte na analizie koncepcji zastanych w literaturze przedmiotu, głównie zagranicznej z tego względu, że analizowana problematyka nie jest jeszcze często podejmowana w krajowej literaturze z zakresu organizacji i zarządzania. Wykorzystane zostały także badania własne Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Jagiellońskiego z 2017 roku dotyczące samooceny inteligencji kulturowej przez studentów kierunku zarządzanie.

Prowadzone rozważania obejmują rozumienie inteligencji kulturowej jako koncepcji uwzględniającej zróżnicowanie kulturowe uczestników procesów organizacyjnych i identyfikowanie ich dążeń, preferencji oraz zachowań kulturowych. W rezultacie zaproponowany zostanie model kształtowania wysokiego poziomu tej inteligencji kulturowej jako czynnika zwiększającego skuteczność zespołów międzykulturowych.

2. Definiowanie inteligencji kulturowej

Inteligencja kulturowa jest uznawana za szczególną zdolność kulturową, nad którą badania rozpoczęły się blisko 20 lat temu. W swoim systematycznym przeglądzie literatury A. Solomon i R. Steyn¹ za datę graniczną uznali 1 stycznia 2002 roku. Inteligencja kulturowa jest definiowana na wiele sposobów (tabela 2.4.1) Świadczą o tym wybrane jej koncepcje.

Tabela 2.4.1.
Definiowanie pojęcia inteligencji kulturowej

Lp.	Autorstwo	Definicja IK
1.	Earley 2002; Earley and Ang 2003	Indywidualna zdolność do skutecznego adaptowania się w nowym kontekście kulturowym.
2.	Thomas and Inkson 2003	Rozumienie podstaw interakcji kulturowych, rozwijanie uważności w podejściu do międzykulturowych interakcji i budowanie umiejętności adaptacyjnych, zachowując się skutecznie w różnych sytuacjach międzykulturowych.
3.	Earley and Mosakowski 2004	Pozornie naturalna zdolność do interpretowania czyichś nieznanymi i niejasnymi gestów na swój sposób, który osoby z tej samej kultury gotowe są naśladować.
4.	Earley and Peterson 2004	Zdolność danej osoby do gromadzenia, interpretowania i zdecydowanie różniących się zachowań oraz podejmowania skutecznych działań w różnych kulturach lub środowisku wielokulturowym.

¹ A. Solomon, R. Steyn, *Cultural Intelligence: Concepts and Definition Statements*, "SA Journal of Business Management" 2017, vol. 48(2).

cd. tabeli 2.4.1

Lp.	Autorstwo	Definicja IK
5.	Earley, Ang and Tan 2006	Zdolność osoby do adaptowania się z dobrymi wynikami do nowej sytuacji kulturowej w nierozpoznanych warunkach związanych z kontekstem kulturowym.
6.	Thomas 2006	Zdolność do tworzenia skutecznych relacji z ludźmi, którzy różnią się kulturowo.
7.	Ang et al. 2007	Zdolność jednostki do funkcjonowania i radzenia sobie skutecznie w zróżnicowanym kulturowo otoczeniu.
8.	Thomas et al. 2008	System tworzony dzięki interakcji wiedzy i umiejętności połączony kulturowym metapoznaniem pozwalającym ludziom na dostosowywanie, wybieranie i kształtowanie aspektów kulturowych ich środowiska.
9.	Van Dyne et al. 2010	Zdolność do skutecznego funkcjonowania w różnych kulturach dotycząca wszystkich poziomów kultury, w tym narodowej, etnicznej i organizacyjnej.
10.	Balogh et al. 2011	Inteligencja kulturowa to umiejętność, która umożliwia jednostce skuteczność w wymianie międzykulturowej.
11.	Ang et al. 2015	Ogólny zestaw zdolności, które zwiększają efektywność w różnych kulturach oraz w środowiskach wielokulturowych.
12.	Livermore, Livermore 2017	Zdolność do pracy i skutecznej współpracy z ludźmi z różnych środowisk kulturowych.
13.	Solomon, Steyn 2017	Zdolność osób i organizacji do skutecznego funkcjonowania we wszystkich typach i na poziomach kultury oraz zróżnicowanych kulturowo nowych środowiskach, która wyrasta z chęci zdobywania i ucieleśniania zdolności do przetwarzania wiedzy specyficznej dla kultury, co przejawia się w zachowaniach kulturowych.
14.	Rockstuhl, Dyne 2018	Wszechobecna zdolność do skutecznego funkcjonowania dzięki przenikającym się międzykulturowym interakcjom w życiu społecznym i zawodowym.

Źródło: D.C. Thomas et al., *Cultural Intelligence: Domain and Assessment*, "International Journal of Cross Cultural Management" 2008, no. 8(2), s. 100; L. Van Dyne et al., *Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World*, w: *Leadership across Differences: Cases and Perspectives*, K.M. Hannum et al. (Eds.), San Francisco 2010, s. 132; A. Balogh et al., *Relationship between Organizational Culture and Cultural Intelligence*, "Management & Marketing" 2011, vol. 6, no. 1, s. 101; S. Anget et al., *Cultural Intelligence and Competencies. Theoretical Conceptualization of Cultural Intelligence*, Manuscript prepared for *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences* (2nd Ed.), J. Wright (Ed.), b.m.w. 2015, s. 3; D.A. Livermore, E. Livermore, *CQ Talks. Discussion Guide*, b.m.w. 2017, s. 21–24; A. Solomon, R. Steyn, *op.cit.*, s. 69–72; T. Rockstuhl, L. Van Dyne, *A Bi-factor Theory of the Four-factor Model of Cultural Intelligence: Metaanalysis and Theoretical Extensions*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2018, no. 148, s. 124.

Opracowane zestawienie wybranych definicji wskazuje na dość dużą zbieżność w definiowaniu inteligencji kulturowej. Definicje zwięźle ukazują jej istotę jako specyficznej zdolności międzykulturowej lub wielokulturowej. Ważne przy tym jest, że sytuacje, w jakich przejawia się ta inteligencja, posiadają cechę nowości. Bardziej rozbudowane definicje podkreślają zdolność adaptacyjną oraz przetwarzania wiedzy specyficznej dla kultury, a także zastosowanie inteligencji kulturowej na różnych poziomach, w różnych zakresach. W sumie odnoszą się one do wysokich kompetencji kulturowych analizowanych w kontekście sytuacji międzykulturowych.

Zbieżność w definiowaniu inteligencji kulturowej potwierdza analiza jej aspektów występujących w przykładowo cytowanych definicjach. Spośród sześciu wskazywanych

aspektów, tj. metapoznawczego, poznawczego, motywacyjnego, behawioralnego, fizycznego i związanego z uważnością, zbieżność w największym stopniu dotyczy aspektu behawioralnego, poznawczego oraz motywacyjnego, przy czym w książce P.C. Earleya, S. Anga i M.L. Tana z 2006 roku aspekt (meta)poznawczy nazwano kulturowym strategicznym myśleniem². W dalszych rozważaniach te trzy aspekty, odzwierciedlające istotę analizowanego pojęcia, są traktowane jako najważniejsze komponenty definiowania inteligencji kulturowej.

3. Organizacyjna inteligencja kulturowa (OIK)

W początkowym etapie rozwoju analizowanego obszaru badawczego dostrzegano głównie interakcje interpersonalne. Jednak z czasem rozwinęło się zainteresowanie inteligencją kulturową w organizacjach, odnoszoną do szerszego zakresu zjawisk.

W 2008 roku S. Ang i A. Inkpen prowadzili rozważania nad inteligencją kulturową na poziomie przedsiębiorstwa³. Zaproponowali pojęcie menedżerskiej inteligencji kulturowej i zaznaczyli, że posiadany przez menedżerów ten rodzaj inteligencji jest cennym zasobem organizacyjnym, szczególnie gdy dotyczy to wyższych szczebli lub organów zarządzających oraz kierowników projektów zagranicznych⁴. Natomiast w 2010 roku L. Van Dyne, S. Ang i D. Livermore⁵ trafnie zwrócili uwagę, że inteligencja kulturowa obejmuje wszystkie poziomy kultury, w tym organizacyjny.

W nowszych opracowaniach badacze coraz częściej nawiązują do pojęcia „organizacyjna inteligencja kulturowa”. Na przykład Ibrahim Yitmen definiuje OIK jako zdolność organizacji do rekonfiguracji więzi i oddziaływań organizacyjnych w celu skutecznego funkcjonowania i zarządzania w zróżnicowanych kulturowo środowiskach oraz do uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Twierdzi też, że inteligencja ta tworzy możliwość formułowania strategii międzynarodowych oraz zawiązywania sojuszy⁶.

Podobnie D. Livermore, L. Van Dyne oraz D. Livermore, E. Livermore podkreślają organizacyjny aspekt inteligencji kulturowej, mimo że sami tego terminu nie stosują⁷.

² P.C. Earley, S. Ang, J.S. Tan, *CQ: Developing Cultural Intelligence at Work*, University Press Stanford, California 2006.

³ S. Ang, C. Inkpen, *Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Inter-cultural Capability*, "Decision Sciences" 2008, vol. 39, no. 3.

⁴ *Ibidem*, s. 343–344.

⁵ L. Van Dyne et al., *Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World*, w: *Leadership Across Differences: Cases and Perspectives*, K.M. Hannum et al. (Eds.), San Francisco 2010, s. 132.

⁶ I. Yitmen, *Organizational Cultural Intelligence: A Competitive Capability for Strategic Alliances in the International Construction Industry*, "Project Management Journal" 2013, vol. 44, no. 4, s. 5.

⁷ D. Livermore, L. Van Dyne, *Cultural Intelligence: The Essential Intelligence for the 21st Century*, SHRM Foundation, b.m.w. 2015; D. Livermore, E. Livermore, *CQ Talks. Discussion Guide*, Cultural Intelligence Center, b.m.w. 2017.

Zauważają oni, że organizacje potrzebują liderów i zespołów oraz personelu, mogących jednocześnie rozwijać wartości i zaspokajać potrzeby organizacji podczas adaptacji do kultur, z którymi te organizacje się kontaktują, co wymaga czegoś więcej niż kulturowej wrażliwości i świadomości. Niezbędna jest bowiem inteligencja kulturowa, która staje się ważnym atrybutem współczesnych organizacji⁸.

Autorzy skupieni wokół Cultural Intelligence Center zgodnie wskazują, że na OIK składają się cztery elementy:⁹

- motywacja i przekonanie co do wzajemnego dostosowywania się do różnic kulturowych;
- wiedza i zrozumienie sposobu, w jaki różnice kulturowe wpływają na to, co się dzieje w organizacji;
- strategia kulturowa rozumiana jako świadomość i umiejętność planowania w świetle kulturowego zróżnicowania;
- podejmowanie działań odzwierciedlających organizacyjną zdolność do adaptacji podczas pracy i relacji międzykulturowych.

Z kolei S. Ang, T. Rockstuhl i M.L. Tan trafnie podkreślają, że inteligencja kulturowa organizacji obejmuje:¹⁰

- menedżerską inteligencję kulturową, oznaczającą inteligencję kulturową najwyższego kierownictwa oraz kierowników zespołów i projektów zagranicznych;
- konkurencyjną inteligencję kulturową, wiążącą się z procesami i procedurami organizacyjnymi, które pozwalają organizacji na zarządzanie czynnikami konkurencyjnymi związanymi ze współpracą zagraniczną;
- strukturalną inteligencję kulturową, odnoszoną do sposobu kształtowania relacji organizacyjnych i komunikowania się w ramach współpracy zagranicznej.

Analiza przytoczonych ustaleń naukowych oraz nawiązanie do koncepcji kompetencji organizacyjnych, a także koncepcji przewagi kooperacyjnej pozwalają na zaproponowanie poszerzonej definicji organizacyjnej inteligencji kulturowej. W ewolucji pierwszego z wymienionych obszarów badawczych koncentrowano się na kompetencjach ludzi, a dopiero później powstała koncepcja kompetencji przedsiębiorstwa czy też ogólniej – organizacji¹¹. Podobna sytuacja wystąpiła w rozwoju badań nad przewagami, jakie może uzyskiwać przedsiębiorstwo. Przez wiele lat zajmowano się przewagą kon-

⁸ D. Livermore, L. Van Dyne, *op.cit.*, s. 14.

⁹ D. Livermore, E. Livermore, *op.cit.*, s. 21–24.

¹⁰ S. Ang et al., *Cultural Intelligence and Competencies. Theoretical Conceptualization of Cultural Intelligence* Manuscript prepared for *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences* (2nd Ed.), J. Wright (Ed.), b.m.w. 2015, s. 24 (http://soonang.com/wp-content/uploads/2014/03/Paper_CQ-and-Competencies-Encyclopedia-CQ.pdf).

¹¹ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.

kurencyjną, by dopiero z czasem zauważyć, że w dobie doceniania współpracy między organizacjami istotna jest także przewaga kooperacyjna¹².

Podobną prawidłowość dotyczącą poszerzania pól badawczych w miarę rozwoju dyscyplin i subdyscyplin naukowych można zaobserwować w odniesieniu do inteligencji kulturowej, która początkowo koncentrowała się na ludziach w różnorodnych sytuacjach społecznych. W miarę rozwoju badań tej problematyki pojawiły się zagadnienia OIK.

Mając na uwadze wskazane analogie, za organizacyjną inteligencję kulturową można uznać zdolność organizacji do skutecznego funkcjonowania i zarządzania w zróżnicowanych kulturowo środowiskach pracy. Tę szczególną zdolność organizacyjną tworzy inteligencja kulturowa wszystkich członków organizacji, ale głównie menedżerów różnych szczebli zarządzania, a także podsystem celów i wartości oraz więzi i oddziaływania organizacyjne, a także procesy i procedury organizacyjne uwzględniające akceptację różnic kulturowych i traktowanie ich jako źródła przewagi konkurencyjnej lub kooperacyjnej, a niekiedy obu.

4. Mierzenie i kształtowanie organizacyjnej inteligencji kulturowej

Mierzenie inteligencji kulturowej nie jest łatwym zadaniem, co w 2015 roku wykazali J. Bucker, O. Furrer i Y. Lin¹³. Przeanalizowali oni 43 badania z lat 2006–2014 poświęcone mierzeniu inteligencji kulturowej. Najczęściej badanymi grupami byli studenci (19 badań) oraz międzynarodowi i zagraniczni menedżerowie (14 badań). Od jednego do trzech badań przeprowadzono z udziałem nauczycieli, globalnych i zagranicznych profesjonalistów, studentów MBA, a także pracowników firm krajowych i zagranicznych. Autorzy tej analizy sformułowali wiele krytycznych wniosków. Najczęściej zwracali uwagę na zbyt małą liczebność respondentów, na ich niewielkie doświadczenie w kontaktach międzynarodowych oraz brak testów ważności.

Mimo zgłaszanych krytycznych uwag przeprowadzone badania można uznać w pewnym stopniu za miarodajne, zwłaszcza gdy mają służyć jako jeden z elementów uzasadniających podjęcie decyzji o świadomym kształtowaniu OIK.

Taki właśnie walor posiadają badania własne przeprowadzone w 2017 roku z udziałem 86 studentów Uniwersytetu Jagiellońskiego na kierunku zarządzanie z wykorzystaniem kwestionariuszy badawczych, składających się z 54 zamkniętych pytań

¹² B. Koźuch, *Zarządzanie publiczne w zarysie*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003, s. 85–86, cyt. za Ch. Huxham, *Creating Collaborative Advantage*, SAGE Publications, London 1996, s. 14–16.

¹³ O. Bucker et al., *Measuring Cultural Intelligence (CQ): A New Test of the CQ Scale*, "International Journal of Cross Cultural Management" 2015, vol. 15(3).

zestawionych w dwóch częściach¹⁴. Pierwsza z nich dotyczyła kontaktów międzykulturowych we własnym kraju (34 pytania), a druga była poświęcona interakcjom z ludźmi z różnych środowisk kulturowych w innym kraju (20 pytań). W instrukcji do obliczania uzyskanej punktacji¹⁵ zostały wyodrębnione trzy wymiary IK, tj. kulturowe strategiczne myślenie, kulturowa motywacja oraz kulturowe zachowania, osobno dla każdej z dwóch typów sytuacji.

Prawidłowe odpowiedzi na wszystkie pytania obrazują najwyższy poziom indywidualnej inteligencji kulturowej, która – jak wyżej zaznaczono – jest jednym z elementów tworzących organizacyjną inteligencję kulturową.

I tak, kulturowe strategiczne myślenie w kontaktach we własnym kraju pojawia się w sytuacjach związanych z pracą oraz innych, kiedy osoba przebywa z ludźmi z innych kultur lub ich okazjonalnie spotyka albo myśli o różnicach kulturowych, dążąc do zrozumienia tych ludzi lub rozwiązania konfliktu wywołanego różnicami kulturowymi dzięki uczeniu się na błędach i budowaniu porozumienia na dotychczasowych osiągnięciach. Podobnie w sytuacjach, gdy osoba ta kieruje swoją uwagę na możliwość zetknięcia się z kimś z innej kultury i gdy próbuje sobie radzić z różnorodnością kulturową, jednocześnie będąc gotowa przejść odpowiedzialność za swoje interakcje z ludźmi pochodzącymi z innych kultur.

Preferencje, dążenia i zachowania organizacyjne w tendencji obejmują ustalanie jasnych celów jeszcze przed rozpoczęciem pracy z ludźmi z innych kultur, planowanie, a czasem zapisywanie tego, co i jak będzie się komunikować ludziom z innych kultur. Osoba ukierunkowana na kontakt z innymi kulturami jest postrzegana przez samą siebie lub jej otoczenie jako ekspert mający świadomość istnienia innych kultur i głęboką wiedzę o nich oraz doświadczenie w kontaktach międzykulturowych, co ułatwia poruszanie się wśród kultur, z którymi się styka.

Natomiast kulturowe strategiczne myślenie w kontaktach w innym kraju w zróżnicowanych kulturowo sytuacjach można dostrzec, gdy osoba ta reaguje świadomie i zachowuje się profesjonalnie. Działa planowo i systematycznie, ma aktualną wiedzę o kulturze własnej oraz innych ludzi. Preferuje antycypowanie i jest przygotowana zawczasu do międzykulturowych interakcji. Stosuje szerokie podejście przy rozpoznawaniu bieżącej sytuacji, wykorzystując własne doświadczenie.

Motywacja w kontaktach międzykulturowych we własnym kraju przejawia się w preferowaniu współpracy z ludźmi z różnych kultur, zainteresowaniu dalekimi podróżami, preferowaniu innej kultury niż własna podczas wykonywania codziennej pracy, a w zespołach projektowych – współpracy z ludźmi pochodzącymi z innych

¹⁴ P.C. Earley et al., *op.cit.*, s. 217–222.

¹⁵ *Ibidem*, s. 223–225.

kultur. Osoba o najwyższym poziomie IK po wykonaniu zadań celebrytuje różnice kulturowe, wolny czas poświęca na zdobywanie wiedzy o innych kulturach, pracę z ludźmi z innych kultur uznaje za najbardziej interesującą, a gdy ma możliwość wyboru, to wybiera współpracę z ludźmi o bardzo dużych kompetencjach, ale pochodzących z różnych kultur. Ponadto radość jej sprawia nawiązywanie rozmów z ludźmi pochodzącymi z innych kultur.

Z kolei na bardzo dużą motywację w kontaktach międzykulturowych w innym kraju wskazuje to, że dana osoba dobrze czuje się w międzykulturowej sytuacji, jest pewna siebie, zainteresowana i zaangażowana, czuje się podekscytowana i pełna energii, traktując międzykulturową interakcję jako priorytet.

Analiza trzeciego wymiaru IK, czyli zachowań kulturowych we własnym kraju, pokazuje, że następujące zachowania składają się na najwyższy poziom IK: 1) branie na siebie wielu ról i naśladowanie ludzi z innych kultur; 2) stosowanie w trakcie rozmów międzykulturowych różnych akcentów, a także zmienianie sposobu mówienia i modyfikowanie własnych manier oraz gestów w zależności od adresatów danego przekazu; 3) znajomość więcej niż dwóch języków; 4) próbowanie tego, co jedzą ludzie z różnych kultur; 5) zmienianie w trakcie wspólnej pracy własnego sposobu reagowania w zależności od kultury osób współpracujących; 6) modyfikowanie sposobu ubierania się podczas odwiedzania ludzi z innych kultur; 7) radzenie sobie z różnicami i dwuznacznościami podczas konwersacji międzykulturowej.

Zachowania w kontaktach międzykulturowych w innym kraju charakteryzuje wczuwanie się we własne role – bycie „dobrym aktorem”, posługiwanie się wieloma językami w różnych kulturach.

W kontekście świadomego kształtowania IK ważna jest wiedza o jej aktualnym poziomie. Dlatego ważna jest możliwość mierzenia IK.

Wyniki uzyskane przez badanych studentów UJ wskazują na ich niedostatki w zakresie inteligencji kulturowej (tabela 2.4.2).

Tabela 2.4.2.

Poziom IK badanych studentów UJ

Uzyskane Rezultaty/Badane aspekty IK	KSM	KM	KZ
Możliwa do uzyskania liczba punktów	75	48	36
Najniższa uzyskana liczba punktów	12 (2 osoby)	3 (2 osoby)	3 (1 osoba)
Uzyskana najwyższa liczba punktów	51 (1 osoba)	42 (2 osoby)	36 (2 osoby)
Średnia arytmetyczna	32,3023256	30,627907	19,9883721
Odchylenie standardowe	9,682087	8,486152	6,942612

Źródło: B. Kożuch, I. Stańczyk, M. Stuss, *Zachowania organizacyjne: różnice kulturowe* (Organizational behavior: cultural differences), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 512, s. 90.

Szczególne braki występują w kulturowym strategicznym myśleniu, gdyż ankietowani uzyskali średnio 32 punkty na 75 możliwych. Braki również występują w motywacji kulturowej, bowiem uzyskana średnia punktów to 30 punkty na 48 możliwych. Relatywnie najmniejsze niedostatki zaobserwowano w zachowaniach kulturowych, gdzie uzyskana średnia to niecałe 20 punktów. W przeprowadzonym badaniu uwagę zwraca brak istotnego zróżnicowania poprawnych odpowiedzi – niewiele osób uzyskało najwyższą lub najniższą liczbę punktów. Badani studenci, mimo że przebywają w zróżnicowanym kulturowo środowisku, nie posiadają wysokiego poziomu inteligencji kulturowej.

Tymczasem posiadanie kompetentnych kulturowo pracowników stanowi dobry punkt wyjściowy do kształtowania organizacyjnej inteligencji kulturowej w celu jej doskonalenia. Zorientowani międzykulturowo menedżerowie i ich współpracownicy są bowiem w stanie redefiniować cele i wartości organizacji oraz tworzyć więzi i oddziaływania organizacyjne, organizować procesy i stosować procedury uwzględniające akceptację różnic kulturowych, a przede wszystkim wykorzystywać te różnice jako źródła przewagi konkurencyjnej lub kooperacyjnej.

W kontekście kształtowania OIK interesującą koncepcję stanowi cykl kompetencji kulturowej organizacji publicznych¹⁶, który po zaadaptowaniu go do organizacji jako takich ma następujący przebieg. Rozpoczyna go (1) motywacja do poznawania nowych kultur, wywołująca (2) wrażliwość kulturową i przekonanie o znaczącym wpływie kultury na działania organizacyjne oraz (3) wykształcenie świadomości kulturowej, co prowadzi do (4) głębszego rozumienia innych kultur i zdobycia wiedzy o nich. W dalszej kolejności dochodzi do (5) większego zaangażowania oraz integrowania w praktykach organizacyjnych wrażliwości i świadomości kulturowej, a także zdobytej wiedzy. Po tym następuje (6) badanie poziomu i udoskonalenie kompetencji kulturowych oraz praktyk organizacyjnych i w końcowym rezultacie (7) ukształtowanie w pełni kulturowo kompetentnych uczestników procesów organizacyjnych.

Z analizy koncepcji M.F. Rice'a i A.L. Mathewsa¹⁷ wynika, że do najważniejszych kompetencji kulturowych należą: motywacja do poznawania innych kultur, wrażliwość i świadomość kulturowa, zdolność do zdobywania wiedzy o innych kulturach, transformacja wrażliwości i świadomości kulturowej oraz zdobytej wiedzy w praktyki organizacyjne jako zdolność do usprawniania *status quo*.

Zaadaptowany do przeprowadzonych rozważań cykl kompetencji kulturowych z powodzeniem może zostać wykorzystany do kształtowania inteligencji kulturowej w międzynarodowym środowisku pracy.

¹⁶ M.F. Rice, A.L. Mathews, *A New Kind of Public Service Professional: Possessing Cultural Competency Awareness, Knowledge, and Skills*, w: *Cultural Competency for Public Administrators*, K.A. Norman-Major, S.T. Gooden (Eds.), M.E. Sharpe, Armonk–New York–London 2012, s. 24–25.

¹⁷ *Ibidem*, s. 25.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania pozwoliły na rozwinięcie koncepcji organizacyjnej inteligencji kulturowej jako kontynuacji badań nad indywidualną inteligencją kulturową. Zaproponowano rozumienie jej jako szczególnej zdolności organizacji do skutecznego funkcjonowania i zarządzania w zróżnicowanym kulturowo środowisku pracy. Zdolność tę tworzy inteligencja kulturowa menedżerów i pozostałych ludzi w organizacji oraz podsystem celów i wartości, a także więzi i oddziaływania oraz procesy i procedury organizacyjne akceptujące różnice kulturowe, umożliwiające wykorzystywanie ich jako źródło przewagi konkurencyjnej lub kooperacyjnej. W pracy zaprezentowano wyniki badań własnych jako przykład mierzenia indywidualnej inteligencji kulturowej stanowiącej ważny element organizacyjnej inteligencji kulturowej oraz jednego z etapów kształtowania OIK.

Ograniczenie przeprowadzonych badań stanowi skoncentrowanie się na przykładach definiowania IK oraz OIK, a także sposobach mierzenia tych rodzajów inteligencji. Wykorzystanie systematycznych przeglądów literatury pozwoliłoby na pogłębioną analizę badanych kategorii. Innym ograniczeniem jest niewielka liczba badanych rekrutujących się z tego samego środowiska uczelnianego, chociaż reprezentujących różne kultury narodowe.

W związku z zaobserwowanym przechodzeniem od zagadnień związanych z IK do problematyki OIK za obiecujący kierunek dalszych badań należy uznać istotę organizacyjnej inteligencji kulturowej, jej mierzenie i kształtowanie.

Bibliografia

- Ang S., Rockstuhl T., Tan M.L., *Cultural Intelligence and Competencies. Theoretical Conceptualization of Cultural Intelligence Manuscript prepared for Wright, J.* (Ed.). "International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences" (2nd Ed.), b.m.w. 2015. (http://soonang.com/wp-content/uploads/2014/03/Paper_CQ-and-Competencies-Encyclopedia-CQ.pdf).
- Ang S., Inkpen C., *Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability*, "Decision Sciences" 2008, vol. 39, iss. 3, s. 337–358.
- Balogh A., Gaál A., Szabó L., *Relationship Between Organizational Culture and Cultural Intelligence*, "Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society" 2011, vol. 6, iss. 1, s. 95–110.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
- Bucker J., Furrer O., Lin Y., *Measuring Cultural Intelligence (CQ): A New Test of the CQ Scale*, "International Journal of Cross Cultural Management" 2015, vol. 15, iss. 3, s. 259–284.
- Earley P.C., Ang S., Tan J.S., *CQ: Developing Cultural Intelligence at Work*, University Press Stanford, California 2006.

- Huxham Ch., *Creating Collaborative Advantage*, SAGE Publications, London 1996.
- Kożuch B., Stańczyk I., Stuss M., *Zachowania organizacyjne: różnice kulturowe* (Organizational behavior: cultural differences), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 512, s. 85–93.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w zarysie*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003.
- Livermore D.A., Livermore E., *CQ Talks. Discussion Guide*, SHRM Foundation, b.m.w. 2017.
- Livermore D., Van Dyne L., *Cultural Intelligence: The Essential Intelligence for the 21st Century*, SHRM Foundation, b.m.w. 2015.
- Rice M.F., Mathews A.L., *A New Kind of Public Service Professional: Possessing Cultural Competency Awareness, Knowledge, and Skills*, w: *Cultural Competency for Public Administrators*, K.A. Norman-Major, S.T. Gooden (Eds.), M.E. Sharpe, Armonk–New York–London 2012.
- Solomon A., Steyn R., *Cultural Intelligence: Concepts and Definition Statement*, “SA Journal of Business Management” 2017, vol. 48, iss. 2, s. 67–74.
- Thomas D.C., Elron E., Stahl G., Ekelund B.Z., Ravlin E.C., Cerdin J.L., Poelmans S., Brislin R., Pekerti A., Aycan Z., Maznevski M., Au K., Lazarova M.B., *Cultural Intelligence: Domain and Assessment*, “International Journal of Cross Cultural Management” 2008, vol. 8, iss. 2, s. 123–143.
- Van Dyne L., Ang S., Livermore D., *Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World*, w: *Leadership across Differences: Cases and Perspectives*, K.M. Hannum (Ed.), Pfeiffer, San Francisco 2010.
- Yitmen I., *Organizational Cultural Intelligence: A Competitive Capability for Strategic Alliances in the International Construction Industry*, “Project Management Journal” 2013, vol. 44, iss. 4, s. 5–25.