

**KULTURÁLIS INTELLIGENCIA BEMUTATÁSA, MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI****CULTURAL INTELLIGENCE AND ITS MEASURING POSSIBILITIES****Garamvölgyi Judit<sup>1</sup>, Rudnák Ildikó PhD<sup>2</sup>**<sup>(1)</sup> PhD-hallgató, <sup>(2)</sup> egyetemi docens

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem

E-mail: [garamvolgyi.jutka@gmail.com](mailto:garamvolgyi.jutka@gmail.com), [rudnak.ildiko@gtk.szie.hu](mailto:rudnak.ildiko@gtk.szie.hu)**Összefoglalás**

A munkahelyi hatékonyságot számos tényező befolyásolja, ezek egyike a kulturális intelligencia, melynek szintje a más kultúrába való sikeres beilleszkedést és hatékonyságot jelzi. A CQ kutatása 1997-ben kezdődött. A kulturális intelligencia négy képességekörből (ösztönzés, tudás, stratégia, akció) áll össze, amelyek együttesen határozzák meg a CQ értéket. Mérésére a tudományosan validált Kulturális intelligencia skála (CQS), és a Kulturális intelligencia önértékelés használható.

**Abstract**

Several factors influence the effectiveness at work one of them is cultural intelligence which can indicate the ease of successful integration to multicultural environments. The research of CQ started in 1997, it consists of 4 capability groups (Drive, Knowledge, Strategy, Action) and together define the value of CQ. CQ can be measured with the scientifically validated Cultural Intelligence Scale (CQS), and the Self-assessment of your CQ test.

**Kulcsszavak:** Kulturális intelligencia, CQ, multikulturális, CQ, hatékonyság**Jel besorolás:** GE11**Bevezetés**

„Az utóbbi öt évben határozottan nagyobb mértékben vagyunk tudatában, hogy mennyire fontos a munkahelyen a változatosság. Ez a gondolatok változatosságát jelenti, és hogy ez mennyire járul hozzá az üzlet nyereségességéhez.” – Michael Bach, Director of Diversity, KPMG

A mai világban egyre gyakrabban fordul elő, hogy az emberek más kultúrából származó személyekkel találkoznak, együtt dolgoznak vagy akár együtt is élnek. Ez történhet azért, mert a munkahelyén külföldi munkatársai vannak, vagy a lakóhelyén laknak külföldiek, vagy akár ők maguk költöznek külföldre. A sikeres együttműködés vagy együttélés alapja a beilleszkedés, melyet az interkulturális kompetenciák, illetve kulturális intelligencia megléte és szintje nagyban befolyásol. A sikeres együttműködés a vállalatok számára is létszükséglet, mivel a munkavállalók hatékonyságától erősen függ a vállalat eredményessége, bevétele.

**INTELLIGENCIA**

A pszichológia egyik legfontosabb területe, még sincs általánosan elfogadott definíció arra, hogy mi számít intelligenciának. Egyes kutatók szerint az intelligencia egy általános képességet

takar, míg többen számos típusát különböztetik meg, melyek más-más területen való érvényesülést segítenek az életben.

Az intelligencia standard kritériumai:

1. Fogalmi kritérium: az intelligenciának mentális teljesítményt kell tükrözni és nem egyszerűen a kívánt viselkedésmódot vagy egy személy önértékét.
2. Korrelációs kritérium: empirikus standardokat ír le, egy intelligenciának egy másik, már megalapozott intelligenciának mentális képességeihez hasonló, de attól megkülönböztethető, szorosan összefüggő képességek csoportjait kell leírnia.
3. Fejlődési kritérium: az intelligencia korral és tapasztalatszerzéssel fejlődik. (Mayer et al. 2000)

Howard Gardner 1983-as *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* című könyvében bevezette a többszörös intelligencia fogalmát, mely szerint az intelligencia nem egységes. Gardner minimum 8 intelligenciát különböztet meg: nyelvi, logikai-matematikai, térbeli, zenei, testi-kinezikai,természeti, személyes és társas intelligenciát. (Willis et al., 2009) (Balogh, 2011). Magas nyelvi intelligenciája van például egy költőnek, magas logikai-matematikai intelligenciája egy matematikusnak, magas térbeli intelligenciája egy pilótának, zenei egy karmesternek, testi-kinezikai egy táncosnak, természeti egy biológusnak, társas egy tárgyalás közvetítőnek. A magas személyes intelligencia nem köthető külön foglalkozásokhoz, minden személynek célja annak elérése az összetett modern társadalomban. (<http://multipleintelligencesoasis.org/about/the-components-of-mi/> 2014-09-11 12:53)

Az intelligencia kritériumaihoz Gardner 8 tényezőt sorolt fel, két biológiai, két fejlődés pszichológiai, két tradicionális pszichológiai és két logikai kritériumot (Willis et al., 2009), ő ezek alapján fogadja el, hogy a kérdéses vizsgált fogalom intelligencia-e vagy sem.

A köznyelvben, általánosságban IQ, EQ és CQ rövidítésekkel utalunk magára a megfelelő intelligenciára, pedig a Q a rövidítésekben a hányadost (quotient) jelenti, ami az intelligenciák mérésére használt tesztek pontozásos módszerére vonatkozik, és nem az intelligenciát jelenti, de a mai rövidíteni szerető világunkban már annyira elterjedt a kétbetűs változat, hogy a kutatók is azt használják az intelligencia elnevezésekor.

## *IQ*

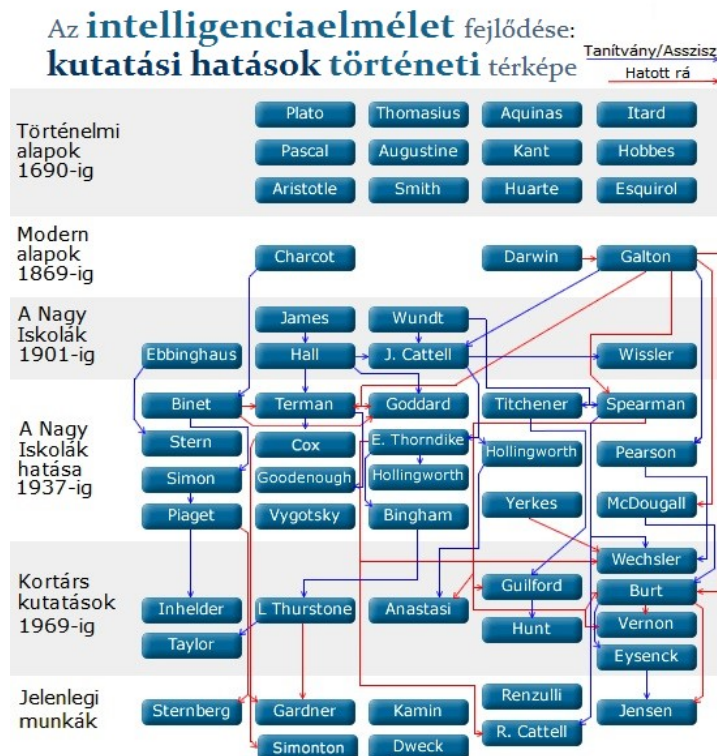
Már az ókori görög filozófusokat is foglalkoztatta az intelligencia fogalma, Platón számára a tanulás és az igazság szeretete volt egyenlő az intelligenciával. Charles Darwin még úgy hitte, hogy az emberek intellektusa nem különbözik egymástól, csak a szorgalmuk és lelkesedésük más fokú. 1896-ban jelent meg Francis Galton *Hereditary Genius: An Inquiry into Its Laws and Consequences* (Öröklött lángelme: az öröklődés törvényeiről és következményeiről) című könyve, melyben azt próbálta bizonyítani, hogy az emberek születésüktől fogva különböztek a természetes képességeikben egymástól. (Mackintosh, 2011)

Spearman 1904-ben indítványozta a mai korban a legszélesebb körben elfogadott intelligencia fogalmát. Spearman számos teszt pozitív korrelációja alapján azt feltételezte, hogy léteznie kell egy általános mentális energia készletnek, amelyet general factornak/általános tényezőnek nevezett el. Ezt az általános intelligenciát általában a kis dőltbetűs *g*-vel jelölik. Majdnem egy egész évszázadig az ő teóriája számított az intelligencia mérésében, ezt vette alapul Terman 1916-ban a Binet teszt átdolgozásakor, és ez volt az alapja, hogy az intelligencia felmérések eredménye egyetlen pontszám lett, a globális IQ. (Willis, et al., 2009)

A Francia Oktatási Minisztérium felhívására Alfred Binet kialakított egy tesztet, mellyel mérni tudták kisiskolás gyerekek mentális képességeit. Binet munkatársával, Theodore Simonnal kifejlesztett egy növekvő nehézségű teszt sorozatot 4, 6, 8 és 10 éves gyerekek számára. A vizsgálat alapja az volt, hogy az adott nehézségű, pl. 6 éveseknek való tesztet a legtöbb 6 éves, minden 8 éves és sokkal kevesebb 4 éves gyerek végre tudta hajtani. Egy normál 6 éves gyerek a 4 éveseknek való teszt majdnem minden kérdésére tud válaszolni, a 6 éveseknek való teszt nagy részét meg tudja oldani és még a 8 éveseknek való teszt pár kérdésére is tud választ adni. Binet tesztje a mai napig használatban van a világon kisgyerekek mentális képességének a felmérése céljából. A Binet teszt eredményéből Stern megalkotta az intelligencia hányadost, vagyis az IQ-t, úgy, hogy a teszt eredményét, ami a mentális kort adta meg, elosztotta a gyermek valós életkorával. (<http://www.intelltheory.com/stern.shtml>)

Az Egyesült Államokban Henry Goddard vezette be Binet tesztjeit, ezek adták az alapot Lewis Terman nagyban átdolgozott változatához a Stanford-Binet teszthez (1916). Ebből a tesztből alakították ki a US Army számára az első világháború sorozásainál használt Alfa és Béta teszteket. Később több tesztet létrehoztak, az első, felnőttek intelligenciáját mérő Wechsler-Bellevue tesztet (1939), ami az előzménye a Wechsler Adult Intelligence Scale tesztnek, ami a hadsereg tesztjeitől is vett át tételket. Wechsler vezette be a deviációs IQ fogalmát, ami nem az életkorral osztotta el a teszt eredményét, hanem a korcsoportjának átlageredményével. Így a deviációs IQ azt fejezi ki, hogy egy személy eredménye mennyire tér el a saját országában mért korcsoportjának átlagához képest. (Mackintosh, 2011)

Napjainkban az IQ a leggyakrabban mért intelligencia, számos területen használják, bár nem mindig megfelelően. Több kutatóban felmerült, hogy az életben való megfelelést és sikerességet nem lehet előre jelezni kizárólag az intelligencia tesztek használatával. Az IQ tesztek azt vizsgálják, hogy milyen képességekkel rendelkezünk, hogy jól teljesítsünk az iskolában tanulmányaink során. A tesztek eredményei az iskolában kapott jegyeket tudják előre jelezni és Taylor, Smith és Ghiselin 1963-as kutatása bebizonyította, hogy kiemelkedő a munkahelyi teljesítmény nincs kapcsolatban az iskolákban szerzett jobb jegyekkel. Ugyanezt támasztotta alá Thorndike és Hagen 1959-es nagyszabású vizsgálata, ahol 12 000 korrelációt vizsgáltak meg alkalmassági teszt értékek és munkahelyi sikerességet felmérő vizsgálatok között, több, mint 10 000 válaszával. (McClelland, 1973).



1. ábra Az intelligenciaelmélet fejlődési története

Forrás: Dr. Jonathan Plucker <http://www.intelltheory.com/map.shtml>

*EQ*

A múlt évszázad végének egyik legdivatosabb fogalma az érzelmi intelligencia lett, mikor felismerték, hogy az élet számos területén a magas IQ érték nem segít és nem ad választ. Time magazin címlapja. „Ez nem az IQ-d. Mégcsak nem is egy szám. De az érzelmi intelligencia lehet a legjobb siker-előrejelző az életünkben, újrafogalmazva azt, hogy mit jelent okosnak lenni” (Time, 1995)



2. ábra Time magazin címlapja 1995. októberben

Forrás: <http://content.time.com/>

Az érzelmi intelligencia Gardner többszörös intelligencia elméletének továbbfejlesztésének eredménye. Az érzelmi intelligencia kifejezést Peter Salovey és John Mayer vezette be 1990-

ben, Gardner intraperszonális és interperszonális intelligencia fogalmaihoz kapcsolódva (Balázs, 2013).

Mint ahogy az általános intelligenciánál és még számos más típusú intelligenciánál, az érzelmi intelligenciának sincs egy, elfogadott definíciója. 2000-ben a Handbook of Intelligence a következő megfogalmazást tartalmazta: „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” (Mayer, et al., 2011 528.o.).

Goleman 1995-ös megfogalmazása: „a képességeket itt érzelmi intelligenciának hívják, melyek magukba foglalják az önfegyelmet, a lelkesedést és kitartást és a képességet saját magunk motiválására” (Mayer, et al., 2011 535.o.).

Bar-On 1988-as PhD dolgozatában vezette be az érzelmi hányados kifejezést, amely méri azon képességeket és készségeket, amelyekkel a mindennapi nehézségek és stresszhelyzetek kivédésére alkalmazunk. (Balázs, 2013) Bar-On 1990-ben így definiálta az érzelmi intelligenciát „az érzelmi intelligencia ... azon non-kognitív képességek, kompetenciák és készségek sora, amelyek befolyásolják egy személy sikeres megfelelését a környezeti kihívásokhoz és követelményekhez” (Earley & Ang, 2003 48.o.).

Az érzelmi intelligencia fogalom elterjedéséhez és népszerűségéhez Goleman 1995-ös *Érzelmi intelligencia* című könyve járult hozzá. Az elméletében újdonságként összekapcsolta az érzelmi intelligenciát az egyéni hatékonysággal, későbbiekben kibővítve azt a csoportos és szervezeti teljesítménnyel. (Balázs, 2013)

Az érzelmi intelligencia alkotóelemeinek tekintett képességek és készségek kutatónként valamelyest eltérnek, de természetesen számos átfedés van.

1. táblázat *Érzelmi intelligencia elemei*

<b>Goleman (1995)</b>	<b>Bar-On (1997)</b>	<b>Petrides &amp; Furnham (2003)</b>
Saját érzelmeink ismerete	Intraperszonális készségek	Alkalmazkodóképesség
Érzelmek kezelése	Interperszonális készségek	Magabiztosság
Saját magunk motiválása	Alkalmazkodóképesség	Érzelmek felismerése és irányítása (saját és másoké)
Érzelmek felismerése másokban	Stressz kezelés	Kapcsolatok kezelése
Kapcsolatok kezelése	Általános hangulat	Önbecsülés
		Szociális kompetencia
		Stressz kezelés
		Impulzivitás

*Forrás: Mayer et al., 2011*

Mayer, Salovey és Caruso 1999-ben kidolgozta a Multifaktoriális Érzelmi Intelligencia Skálát, ezzel bizonyítva az érzelmi intelligencia valóságát (Balázs, 2013). Az elmúlt 20 évben számos más eszközt is kifejlesztettek a kutatók az EQ mérésére, köztük a Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i), Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy (DANVA), a Situation Test of Emotional Understanding (STEU) és a Situation Test of Emotional Management (STEM) (Mayer et al., 2011).

## Egyéb Q-k

### Szociális intelligencia

A szociális intelligenciát először Dewey (1909) és Lull (1911) említette, de a fogalom alapja Thorndike 1920-as intelligencia kutatása, amikor az intelligenciát három részre választotta szét, elvont (gondolatok), mechanikus (tárgyak) és szociális intelligenciára, mely az emberekkel való kapcsolatokra hat. Thorndike 1920-as definíciója „férfiak és nők, fiúk és lányok megértésének és irányításának képessége – az emberi kapcsolatokban való bölcs viselkedés” (Kihlstrom & Cantor, 2011). Más kutatók, mint például Wechsler és Matarazzo nem tekintették külön intelligenciának, egyszerűen úgy gondolták, hogy a szociális intelligencia az általános intelligencia szociális helyzetekre való használata, így csak az általános intelligencia egy részének tekintették. (Kihlstrom & Cantor, 2011). Gardner többszörös intelligencia 1984-es elmélete adott új létjogosultságot a fogalomnak, melyben a szociális intelligenciát is kifejtette, interperszonális intelligencia néven (Kihlstrom & Cantor, 2011, 564.o.).

### Gyakorlati intelligencia

A gyakorlati intelligencia definíciójában, az intelligencia definíciójához hasonlóan, a kutatók a mai napig nem tudtak konszenzusra jutni. Az egyik fajta meghatározás szerint a gyakorlati intelligencia a kognitív válaszokat jelenti mindazon problémára, ami az iskolán kívül fordul elő, tehát nem a tanuláshoz köthető (Wagner, 2011). Míg az általános intelligencia (IQ) azt tudja előre jelezni, hogy egy személy, hogy fog teljesíteni az iskolában, a gyakorlati intelligencia pont azzal foglalkozik, amit az IQ esetében hiányoltak, azt jósolja meg, hogy mennyire lehet sikeres valaki a mindennapi életben/munkában a problémák megoldásában. „A gyakorlati intelligencia alatt azt a képességet értjük, hogy a mindennapi munka (élet) során megjelenő problémákat hogyan értelmezzük, és hogyan próbáljuk azt megoldani”. - (<http://www.onlinepszichologia.hu/mindennapok/intelligencia-a-valo-vilagban> letöltve: 2014-09-13 16:53)

### Társválasztási intelligencia

Olyan kognitív képességek, amelyek a párválasztásra vannak hatással – az elme reprodukciós rendszere. Az emberi társválasztás témában a pszichológia azon relatívan magas-kognitív folyamataira, és azok gazdagabb, elvontabb és intellektuálisabb természetére összpontosít, amelyek a társválasztás háttérében állnak. „A társválasztási intelligencia azt sugallja, hogy az emberi pszichológiának léteznek olyan magas szintű kognitív aspektusai, amelyek elsődlegesen olyan, a társválasztáshoz tartozó alkalmazkodást tükröznek, melyek evolúciós örökségünk részei”. (Geher-Kaufman, 2011, 603.o.)

### A kulturális intelligencia

Egyre globálisabb életet élünk és nem csak vezető beosztású személyek dolgoznak külföldi országokban kiküldetésben, hanem egyre több ember is elköltözik az országból, ahol felnőtt, melynek kultúrájában szocializálódott, melyet ismer. Beilleszkedésük sikeressége vagy sikertelensége hatással van munkájukra, sőt még az egyéniségükön, személyiségükön, fizikai és mentális egészségükön is nyomot hagyhat.

Kutatások kimutatták, hogy a vezetői képességekre az általános intelligencia és az érzelmi intelligencia is hatással van, de a megállapítások a saját országukban való tevékenységre voltak

érvényesek, egyik sem vizsgálta a határon túli környezetben való érvényesülést. (Rockstuhl et al., 2011)

### *CQ kutatás története*

A múlt évszázadban számos pszichológiai és szociológiai kutatás foglalkozott a kultúrával, a kultúrák különbségeivel, egyes országok kulturális jellemzőivel, illetve ezek hatásaival a munkamódszerekre, szervezeti formákra, szervezeti kultúrákra. A 21. században fordult a kutatók figyelme intenzíven a más kultúrába való beilleszkedéshez szükséges készségek, kompetenciák vizsgálatára. A kulturális intelligencia kutatás úttörője Soon Ang volt, aki 1997-ben figyelt fel arra, hogy a Y2K problémára felvett különböző nemzetiségű programozók, akik bár a munkájukhoz értettek és a saját területükön a legjobbnak számítottak, nem voltak képesek hatékonyan együtt dolgozni. Ang figyelme ekkor fordult a probléma felé és kezdett el dolgozni Christopher Earley-vel egy új munkahelyi képesség kutatásán, melynek eredménye lett a CQ. (Livermore, 2011) Ang és Earley 2003-ban jelentették meg kutatásaik eredményeit bemutató könyvüket Kulturális intelligencia címmel. Azóta számos más kutató is foglalkozott a témával, köztük David C. Thomas, David Livermore, Linn Van Dyne, Kerr Inkson, Thomas Rockstuhl, Elaine Mosakowski.

### *CQ bemutatása*

Az érzelmi intelligencia megbízható előrejelzője annak, hogy mennyire sikeresen fogunk tudni együttműködni olyan személyekkel, akik ugyanabból a kultúrából származnak, mint mi (Livermore, 2011). „A kulturális intelligencia kapcsolatban áll az érzelmi intelligenciával, ott kezdődik, ahol az véget ér” (Early-Mosakowski, 2004, 139.o). Egy személy magas érzelmi intelligenciával egy kultúrában nem biztos, hogy ugyanolyan magas érzelmi intelligenciával rendelkezik egy másik kultúrában (Ang et al., 2007).

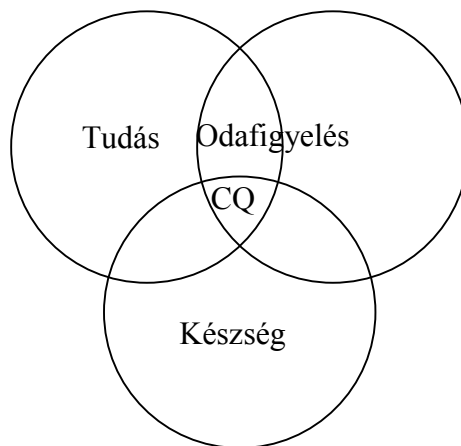
A kulturális különbségek leküzdésének három módja létezik (Thomas & Inkson, 2009):

1. Ragaszkodunk a „Legyél olyan, mint én” hozzáálláshoz és arcátlanul elvárjuk, hogy mindenki hozzánk alkalmazkodjon.
2. „Mosási útmutatók” használatával, melyek a különböző kultúrák alap jellemzőit tartalmazzák, melyet képzeletben előhúzzunk és alkalmazunk.
3. Kulturálisan intelligenssé válunk.

Mi a kulturális intelligencia? „Egyéni képesség különböző kulturális helyzetekben való hatékony működésre és irányításra” (Ang & Van Dyne, 2007, 3.o.).

A kulturális intelligencia fogalma számos módon különbözik más interkulturális kompetencia és multikulturális kapcsolatok megközelítéseitől. A kulturális intelligencia nem kultúra specifikus, (Ang et al., 2007) 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. A kultúrákra vonatkozó adatok és jellemzők ismerete csak egy része a kulturális intelligenciának, nem egyenlő azzal. A CQ az intelligencia egy formája, a négy faktora (motivációs, kognitív, metakognitív, viselkedési) közvetlen kapcsolatba hozható az általános intelligencia négy megfelelő dimenziójával. (Livermore, 2011)

David Thomas könyvében a tudást, az odafigyelést és az interkulturális készségeket sorolta fel a kulturális intelligencia alkotórészeiként. (Thomas & Inkson, 2009)



3. ábra A kulturális intelligencia (CQ) összetevői  
**Forrás Thomas & Inkson (2009)**





Ebben a tudás, a saját és a más kultúrák ismeretét, az odafigyelés az összefüggésekre való figyelmet, az interkulturális készségek pedig azok a készségek, melyekkel az előző kettőt hasznosítani tudjuk. (Thomas & Inkson, 2009) Ezen készségek közé tartozik a:

- Kapcsolatteremtő készség
- Bizonytalanság tolerálása
- Empátia
- Pontos megfigyelőképesség
- Alkalmazkodóképesség

#### *A kulturális intelligencia 4 faktora és azok aldimenziói*

A kulturális intelligencia négy képességekörből (ösztönzés, tudás, stratégia, akció) áll össze, amelyek együttesen határozzák meg a CQ értéket. Ez a négy faktor az általános intelligencia 4 dimenziójának felel meg. (Ang & Van Dyne, 2007)

2. táblázat Kulturális intelligencia aspektusai)

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

Forrás: <http://cq-portal.com/v7/cqdifference/index.php> oldalon kitölthető tesztre kapott értékelés (Livermore, 2011)



### Motivációs

Figyelem és energia szentelése arra, hogy megismerjük és megtanuljuk, hogyan kell viselkedni olyan helyzetekben, amikor különböző kultúrák találkoznak (Ang & Van Dyne, 2007). Aldimenziói: belső érdeklődés, külső érdeklődés, hatékony beilleszkedés (Van Dyne et al., 2011).

### Kognitív

Más kultúrák normáinak, szokásainak, konvencióinak ismerete, melyet a tanulmányaink és személyes tapasztalataink során szereztünk. (Ang & Van Dyne, 2007) Aldimenziói: általános kulturális tudás, specifikus kulturális tudás (Van Dyne et al., 2011).

### Metakognitív

Az egyén kultúrák közötti kapcsolatok során jellemző tudatos kulturális tudatosság szintje. Magas metakognitív CQ-val rendelkező személyek tudatosan megkérdőjelezzik a feltételezéseiket, figyelik, hogy viselkednek és ellenőrzik a tudásuk helyességét multikulturális kapcsolatok esetében. (Ang & Van Dyne, 2007) Aldimenziói: tervezés, tudatosság, ellenőrzés (Van Dyne et al., 2011).

### Viselkedési

Képesség arra, hogy megfelelő verbális és nem-verbális eszközöket használjunk más kultúrából származó emberekkel való találkozáskor. A viselkedési CQ az egyik legfontosabb elem, mivel a verbális és nem verbális viselkedés az egyik legjobban megfigyelhető a társadalmi együttműködések közül. (Ang & Van Dyne, 2007) Aldimenziói: Verbális viselkedés, nem-verbális viselkedés, beszédmód (Van Dyne et al., 2011).

3. táblázat Személyek jellemzői magas CQ faktor értékkel

Motivációs	Kognitív	Metakognitív	Viselkedési
Ösztönös kulturális érdeklődésükből fakadóan figyelmet szentelnek és energiát fordítanak kultúra-közi helyzetekre.	Kifinomult mentális térképpel rendelkeznek kultúrákról, kulturális környezetről és arról, hogy a személyek hogyan illeszkednek a kulturális kontextusba.	Tudatosan tisztában vannak a különböző társadalmak kulturális preferenciáival és normáival a kapcsolat előtt és a során.	Rugalmasak az interkulturális kapcsolataik során és viselkedésüket úgy igazítják, hogy másokat megnyugtasson és megkönnyítse a hatékony interakciót.

Forrás: Rockstuhl et al., 2011

### CQ mérése

A kulturális intelligencia mérésére három eszközt mutatok be. A kulturális intelligencia skálát (CQS) a The Cultural Intelligence Center fejlesztette ki, melynek vezetői Dr. Linn Van Dyne

és Dr. David Livermore. A központ rendelkezik az első tudományosan validált eszközzel a kulturális intelligencia mérésére. (<http://www.culturalq.com/about.html>)

Livermore 2011-es The Cultural Intelligence Difference című könyvében elhelyezett egy kódot mellyel a [www.cqdifference.com](http://www.cqdifference.com) oldalon található CQ felmérés kitöltése után megkaphatjuk a személyes CQ riportunkat, melyet a The Cultural Intelligence Center fejlesztett ki.

A kulturális intelligencia önértékelés (A self-assessment of your CQ) Linn Van Dyne és Soon Ang fejlesztése, mely a P. Christopher Earley, Soon Ang és Joo-Seng Tan 2006-es Developing cultural intelligence at work című könyvében jelent meg.

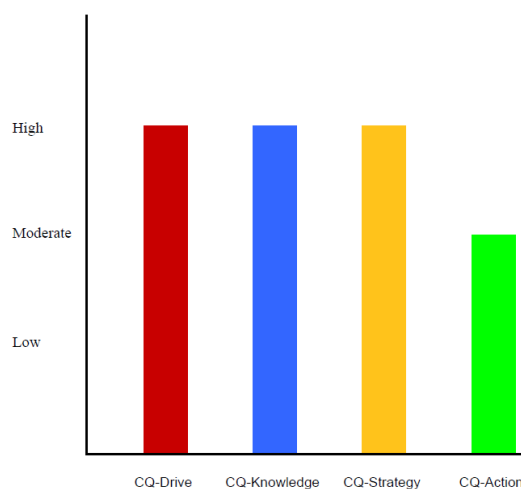
Az eszközökkel megmérhetjük egy személy kulturális intelligenciájának fokát és ezzel előre jelezhetjük sikerességét és hatékonyságát multikulturális környezetben. Többek között a magas metakognitív és viselkedési CQ a teljesítményt, magas motivációs és viselkedési CQ pedig a beilleszkedést jelezheti előre. (<http://www.linnvandyne.com/specfactor.html>)

A kulturális intelligencia skála (CQS)

A kulturális intelligencia skála segítségével megbízhatóan felmérhető egy személy képessége arra, hogy mennyire hatékonyan áll helyt kultúráközi szituációkban. A skála 20 kérdéses 4 faktoros kérdéssor, mely a CQ 4 részének felel meg, a kérdések a motivációs, kognitív, metakognitív és viselkedési CQ csoportra vonatkoznak. 7 fokozatú skálán kell megválaszolni a kérdéseket attól függően, hogy mennyire értünk egyet a kijelentéssel. Az eredményeket faktoronként és összesítve is lehet számolni és értelmezni. A skála Earley és Ang 2003-as kulturális intelligencia fogalmának és érvényességének ellenőrzésére lett kifejlesztve. (<http://www.culturalq.com>)

CQ Self-Assessment ([www.cqdifference.com](http://www.cqdifference.com))

Az online kérdőívben 50 kérdésben, 7 fokú skálán kell megjelölni az állítások ránk jellemző mértékét. A kiértékelés utána kapott riportban négy faktorra bontva kapjuk meg a CQ értékeinket összehasonlítva a tesztet kitöltött személyek átlagával, külön jelezve a különbséget, és hogy az összes kitöltővel összevetve a mi értékünk hol helyezkedik el.



4. ábra CQ eredmény

Forrás: [www.cqdifference.com](http://www.cqdifference.com) riport

4. táblázat CQ eredmények

	Saját értékek	Világátlag	Különbség a saját értékek és a világátlag között
<b>CQ ösztönzés</b>	93	75	18
<b>CQ tudás</b>	79	54	25
<b>CQ stratégia</b>	81	67	14
<b>CQ akció</b>	73	65	8

Forrás: [www.cqdifference.com](http://www.cqdifference.com) riport

Az értékeket szöveges jellemzéssel és ajánlásokkal egészítik ki, melyben a kulturális intelligenciánk fejlesztéséhez adnak segítséget.

#### Kulturális intelligencia önértékelés (A self-assessment of your CQ)

Az önértékelés 54 kérdésből áll, melyekben két állítás közül kell kiválasztani a ránk jobban jellemzőt. A kérdések összesítése után kulturális stratégiai gondolkodás (metakognitív CQ), kulturális motiváció (motivációs CQ) és kulturális viselkedés (viselkedési CQ) témában ad pontot a teszt, melyeket összeadva kapjuk meg a kulturális intelligencia értékünket. ([http://www.culturalq.com/docs/Van Dyne & Ang self assessment of CQ 2006.pdf](http://www.culturalq.com/docs/Van_Dyne_%26_Ang_self_assessment_of_CQ_2006.pdf))

#### CQ fejlesztése

A kulturális intelligencia az általános intelligenciától eltérően nem velünk született, hanem fejleszhető és fejleszteni is kell ahhoz, hogy hatékonyan tudjunk együttműködni más kultúrából származó emberekkel, akár a munkahelyen, akár azon kívül is.

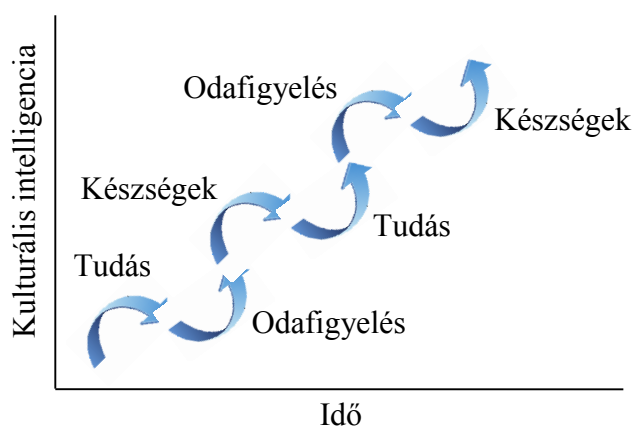
A kulturális intelligenciára jó példa az AMD félvezetőgyártó vállalat története a németországi gyártás indításakor. Az együttműködés eleinte nehézkes volt, mert a megbeszéléseken a két nemzet mérnökeinek a gondolkozásmódja nagymértékben különbözött. Amerikaiak a németek lassúságára, a kreativitás hiányára és óvatosságára panaszkodtak, a német mérnököknek pedig zavaró volt az amerikaiak kapkodása, és kidolgozatlan ötletekkel való dobálózása az ötletbörze megbeszéléseken. A helyzet akkor normalizálódott, amikor kulturálisan intelligens módon sikerült középutat találni úgy, hogy a megbeszéléseken rövid szüneteket tartottak, hogy a német mérnökök a saját nyelvükön először kidolgozzák az ötleteiket, majd együtt bemutatták az amerikai kollégáiknak. Így mindkét nemzet jellemző munkamódszerét és gondolkozásmódját figyelembe vették. (Trompenaars-Woolliams, 2011) Nem lett volna szükség külső tanácsadók bevonására, ha a munkatársakat előzetesen felkészítették volna és magasabb kulturális intelligenciával kezdték volna meg a közös munkát.

A kulturális intelligencia fejlesztése folyamatos és időigényes, szükség van hozzá tudásra, odafigyelésre és készségekre, és az egyik legfontosabb lépése, hogy felhagyjunk a kulturális „robotpilótánk” használatával, melynek segítségével az életünket a beépített kulturális feltételezések szerint éljük (Thomas & Inkson, 2009). Ezt mást kultúrákkal való találkozásokkor nem tudjuk használni sikeresen, mivel a saját kultúránk normáit nagy valószínűséggel nem fogjuk tudni ráilleszteni más kultúrák normáira. A kulturális intelligencia összetevői közül elsődlegesen az odafigyelés (mindfulness) szükséges ahhoz, hogy felhagyjunk a robotpilótánk használatával, ez kapcsolja össze a tudást a készségek alkalmazásával (Thomas & Inkson, 2009).

A kulturális intelligenciának fejlődésének öt szakasza van, melyek az egyre magasabb fokú kulturális intelligencia szintjének megfelelő viselkedési módokat jelentik: (Livermore, 2011)

1. *Reagálás* külső ingerekre – kiindulópont: ragaszkodunk a saját kulturális normáinkhoz, azokhoz képest ítélkezünk.
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. (Thomas, 2009)

A kulturális intelligencia fejlődése iteratív folyamat, hullámokkal tarkítva, amint ez a 11. ábrán is látható.



5. ábra A kulturális intelligencia fejlődése

**Forrás: (Thomas & Inkson, 2009)**

Számos lehetőség és mód áll rendelkezésünkre a kulturális intelligencia fejlesztésére, kezdve attól, ha nyitott szemmel járunk külföldi utazásaink során, nyelvet tanulunk, más kultúrákról olvasunk, ismerkedünk és barátkozunk külföldiekkel, komolyabb szint eléréséhez és főleg munkakörnyezetben, szükség lehet formális oktatásra vagy tréningekre is, felkészült oktatókkal. A tréningek maguk is lehetnek csupán informálók, idegen kultúrák jellemzőit felsorolók, de ennél hasznosabbnak bizonyulhat, ha a kultúrák összehasonlítására helyezik a hangsúlyt, valamint gyakorlati tanácsokat is adnak a tréningen. Legjobban úgy ismerhetünk meg egy kultúrát, ha mi magunk is odaköltözünk és tudatosan törekszünk a beilleszkedésre. A kultúra ilyen megismerése jelentheti a legnagyobb kihívást számunkra (Thomas & Inkson, 2009), ám ezzel lehet a legjobban megismerni az idegen kultúrákat és a legmagasabb kulturális intelligenciára szert tenni. Ezt támasztotta alá az én vizsgálatom is, melyben a legnagyobb fokú CQ átlag növekedést, a legtöbb országban élt válaszadók körében tapasztaltam.

### Irodalomjegyzék

1. Ang, S. – Van Dyne, L. – Koh, C. (2006): Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group & Organization Management*; Feb 2006; 31, 1 <http://dx.doi.org/10.1177/1059601105275267>
2. Ang, S., – Van Dyne, L., – Koh, C.K.S., – 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. In: *Management and Organization Review*, 3: 335-371 p.. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>

3. Ang, S., Van Dyne, L., & Tan, M.L. (2011). Cultural intelligence. In: R.J. Sternberg & S.B. Kaufman (Eds.), In: Cambridge Handbook on Intelligence, New York: Cambridge University Press 582-602. p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511977244.030>
4. Ang, S. – Van Dyne, L., (2007): Conceptualization of Cultural Intelligence – Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. In: Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications Armonk, NY: M.E. Sharpe 3-15. p.
5. Balázs L., (2013): A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kölcsönkapcsolatának vizsgálata az iskolában – Doktori (PhD) értekezés
6. Balogh Á., (2011): Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája? Doktori (PhD) értekezés.
7. Balogh Á., (2011): Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája? Doktori (PhD) értekezés.
8. Earley, P., C., - Ang, S., (2003): Cultural Intelligence. Individual Interactions Across Cultures. Stanford University Press, Stanford, California.
9. Earley, P., C., - Ang, S., (2003): Cultural Intelligence. Individual Interactions Across Cultures. Stanford University Press, Stanford, California.
10. Earley, P., C., - Mosakowski, E., (2004): Cultural Intelligence. Harvard Business Review October 2004. pp. 139-146.
11. Gardner, H. (1999): Multiple Intelligences. Atlantic Monthly May, 1999
12. Geher, G. – Kaufman, S., B. (2011): Mating Intelligence. In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 603-620. p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511977244.031>
13. John O. Willis, Ron Dumont, and Alan S. Kaufman (2011): Factor-Analytic Models of Intelligence. In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 39-57. p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511977244.004>
14. John O. Willis, Ron Dumont, and Alan S. Kaufman (2011): Factor-Analytic Models of Intelligence. In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 39-57. p.
15. Kihlstrom, J., F. – Cantor, N. (2011) Social Intelligence. In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 564-581 p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511977244.029>
16. Livermore, D., (2011): The Cultural Intelligence Difference. Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy. Amacom, New York.
17. Mackintosh, N. J (2011): History of Theories and Measurement of Intelligence In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 3-18. p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511977244.002>
18. 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. p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511977244.027>
19. Mayer, J., D. – Caruso, D., R. – Salovey, P. (2000): Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. In: Intelligence 27(4) pp. 267-298 [http://dx.doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)
20. McClelland, D. C. (1973): Testing for Competence Rather Than for „Intelligence”. In: American Psychologist, Vol 28(1), Jan 1973, 1-14. p. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>
21. Ng, K.Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In A.M. Ryan, F.T. Leong, & F.L. Oswald (Eds.), Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the

- workplace Washington, DC: American Psychological Association. 29-58. p. <http://dx.doi.org/10.1037/13743-002>
22. Rockstuhl, T.- Hong, Y. – Ng, K., Y. – Ang, S., and Chiu, C., (2010): The culturally intelligent brain: from detecting to bridging cultural differences In: *Neuro Leadership Journal* 2010/3 1-15. p.
  23. 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. In: *Journal of Social Issues*, 67: 825-840. p. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
  24. The Cultural Intelligence Center (2012) – Academic Construct Validity <http://www.culturalq.com/papers/Academic Validity of Cultural Intelligence Mar 19 2012.pdf> letöltve 2014-03-08 22:20
  25. The Cultural Intelligence Center (2014) Cultural Intelligence Feedback Report [www.cqdifference.com](http://www.cqdifference.com)
  26. Thomas, D., C., (2009): Cultural Intelligence: Is there anything new here? Előadás anyaga - IACCM Annual Conference Vienna
  27. Thomas, D, C., - Inkson, K., (2009): Cultural Intelligence: Living and Working Globally. Berrett-Koehler Publishers
  28. Trompenaars F. – Woolliams P. (2011): Lost in Translation - Harvard Business Review April 2011 Web exclusive.
  29. Van Dyne, L. – Ang, S., (2006): A self-assessment of your CQ. In: Earley, P., C. – Ang, S. – Tan, J-S. CQ: Developing cultural intelligence at work Stanford CA: Stanford University Press 217-227. p.
  30. Van Dyne, L., – Ang, S., – Ng, K.-Y., – Rockstuhl, T., – Tan, M.L., – Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence (CQ). In: *Social and Personal Psychology: Compass*, 6/4, 295-313. p. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>
  31. Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In S. Ang, & L. Van Dyne, (Eds.) In: *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* Armonk, NY: M.E. Sharpe 16-38. p.
  32. Wagner, R., K. (2011): Practical Intelligence In: *The Cambridge Handbook of Intelligence*. Cambridge University Press, New York 550-563. p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511977244.028>
  33. <http://content.time.com/time/covers/0,16641,19951002,00.html> letöltve: 2014-09-12
  34. <http://content.time.com/time/covers/0,16641,19951002,00.html> letöltve: 2014-09-12 10:49
  35. <http://multipleintelligencesoasis.org/about/the-components-of-mi/> letöltve 2014-09-11 12:53
  36. <http://www.culturalq.com/20itemscalego.html> letöltve: 2014-09-22 13:45
  37. [http://www.culturalq.com/docs/Van\\_Dyne\\_&\\_Ang\\_self\\_assessment\\_of\\_CQ\\_2006.pdf](http://www.culturalq.com/docs/Van_Dyne_&_Ang_self_assessment_of_CQ_2006.pdf) letöltve: 2015-04-21 10:20
  38. <http://www.intelltheory.com/stern.shtml> letöltve: 2014-09-17 15:12
  39. <http://www.linnvandyne.com/fourfac.html> letöltve: 2014-09-12 18:22
  40. <http://www.linnvandyne.com/specfactor.html> letöltve 2014-09-22 14:51
  41. <http://www.linnvandyne.com/specfactor.html> letöltve: 2014-09-12 18:21
  42. <http://www.onlinepszichologia.hu/mindennapok/intelligencia-a-valo-vilagban> letöltve: 2014-09-13 16:53