

# A KULTURÁLIS INTELLIGENCIA (CQ) ÉS A KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK LEKÜZDÉSÉNEK KAPCSOLATA

Judit PÁSZTOR<sup>1</sup>

## ABSTRACT

Nowadays, companies and their employees have to face new challenges due to globalization and digitalization. Multicultural teams have to cooperate effectively at the physical workplace and in the virtual space as well. In 2020, due to the coronavirus pandemic, online solutions, remote work, and virtual teams became the new norm for many firms. Online communication can be very effective, but the lack of personal presence, cultural and language differences, nonverbal misinterpretations, preconceptions, and stereotypes can cause significant difficulties because the way we communicate, behave, and connect to others is determined by our cultural background. This study aims to explain the phenomenon of cultural differences, the process of acculturation, the importance of cultural sensitivity and cultural coping mechanisms, and describe its connection with the four-dimensional concept of cultural intelligence (CQ).

## KEYWORDS

culture, cultural intelligence, CQ, acculturation, cultural differences, cultural diversity

## BEVEZETÉS

Napjainkban egyre nagyobb szerepet kapnak a kulturális különbségek miatti nehézségek az üzleti életben is. Az országhatárokon átívelő üzleti tevékenységet folytató multinacionális vállalatoknak nemcsak a fogyasztóik és felhasználóik kulturális háttérét kell figyelembe venni, hanem a dolgozóikat is. A digitalizáció terjedése és az egyéni digitális képességek fejlődése miatt [1] a munkavégzés egyre többször tevődik át az online térbe, ami egyszerűbbé teszi a munkatársak együttműködését nagy fizikai távolságok esetén is, de sok szempontból megnehezíti a kommunikációt, mivel elvész a legtöbb nonverbális jelzés, ami rengeteg félreértésre adhat okot [2]. A helyzetet nehezítik a munkavállalók kulturális háttéréből fakadó értékrendbeli eltérések (gondoljunk például arra, hogy a pontosságot az egyik kultúra nagyon fontosnak tartja, míg máshol nem helyeznek rá hangsúlyt). A kulturális eltérésekből fakadó félreértések és nehézségek megfelelő kezelése minden, a hatékonyságot szem előtt tartó vállalat elemi érdeke. A nemzetközi munkakörnyezetben dolgozók számára pedig a mindennapi jólléthez és hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen a kulturális képességeik fejlesztése.

Jelen tanulmány célja annak bemutatása, hogy miképpen nyilvánulnak meg a kulturális különbségek, mi jellemzi azt a folyamatot, melyen keresztül az egyén alkalmazkodni tud egy új kultúrához. Ezen túl bemutatásra kerül a kulturális intelligencia (CQ) koncepciója is, mely mind az alkalmazkodást, mind a beilleszkedést segíti munkahelyi környezetben is.

## A KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK

A kultúra koncepciója nagyon általános, és az eltérő tudományágak szinte mindegyike eltérő módon magyarázza a fogalmat. Kulturális háttérünk automatikusan hat, anélkül, hogy tudatában lennénk, nem észleljük – de azt, ahogy látjuk a minket körülvevő világot, nagyban befolyásolja. Sok kutató azon a nézőpontra osztozik, hogy a saját kultúránkat sem ismerhetjük meg tökéletesen, másokénak mélyreható ismerete pedig szinte lehetetlen. Hofstede korunk

---

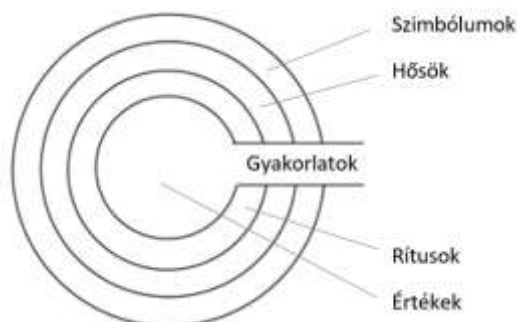
<sup>1</sup> Pásztor Judit, Pannon Egyetem, Menedzsment Intézet, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
pasztor.judit@gtk.uni-pannon.hu

egyik legjelentősebb kultúrakutatója szerint „a kulturális háttérünk olyan, mint az orrunk hegye, nem látjuk megfelelően, de mindenki más észreveszi, és talán furcsának találja, ha jelentősen eltér másokétól. Emellett az orrunk mindig vezet minket, de útban is van.” [3]. Malota és szerzőtársai [4] szerint a kultúra elemekre bontható, melyek azonnal észrevehetőek, ha más kultúrákról olvasunk vagy külföldre látogatunk – és belőlük ered minden kézzel fogható különbözőségünk is. Az alább felsorolt elemek azok, melyek szinte mindenki számára azonnal felismerhetők, és amiken keresztül megláthatjuk különbözőségeinket.

Az *értékek* olyan meghatározott standardok, melyek a kultúra tagjai számára viselkedési mutatóként szolgálnak, hogyan éljék az életüket és mit tartanak fontosnak. A *vallás* a kultúra egyik alapeleme, hiszen évezredek óta meghatározó és többes szerepet tölt be az emberek életében: iránymutatást ad, meghatározza a hitvilágot, viselkedési normákat és értékeket közvetít. Emellett sok más kultúraelemre is hatással van, ide sorolhatjuk például az egyes vallásokra jellemző egyedi ruházatot vagy étkezési szokásokat. A kultúra eredetének megismerésén (*történelem*) keresztül bizonyos események, történetek és eredmények kihatással vannak, akár tanmeséken keresztül is a mai társadalomra is és táplálják a nemzetek büszkeségét. A *társadalmi intézmények és szervezetek* közé soroljuk a család intézményét, az együtt élés szabályai által meghatározott struktúrákat és kommunikációs hálózatokat. A család, mint a legősibb egység, egy adott társadalom és kultúra „alapegysége”, ugyanígy nagyon sok információt hordoz a férfi-nő szerep értékelése is. A szocializáció folyamán, gyermekként az anyanyelvünk megtanulásával egyidőben tesszük magunkévá a minket körülvevő kultúrát is. Tudjuk, hogy a *nyelv* jóval több, mint szavak rendszere, minden nyelvben megvannak azok a kifejezések, melyek egy másik nyelvbe nem ültethetők át, le nem fordíthatók közvetlenül. Nagyon fontos elemről beszélünk, hiszen egy adott ország kultúrája nem sajátítható el nyelvének megismerése nélkül. Az *étkezési szokások*, az ételek milyensége jelentős befolyással bír az adott kultúrában élőkre. Az étkezési kultúrák lassan változnak, erre kiváló példa a globalizáció hatására már szinte mindenhol fellelhető idegen kultúrák ételei, melyek mégsem épülnek be azonnal és megkérdőjelezés nélkül egy nép konyhájába. Az étkezési szokások sokszor vallási előírásokhoz is kötődnek és több kultúrában komplett ceremóniák övezik az étkezéseket. Az *öltözködés* sokszor a vallási előírásra vagy hagyományokra épül, de mindenképp látható és azonnal észlelhető része egy adott kultúrának. A folyton változó divattrendek ellenére is több kultúrában a hagyományos viselet előírás (pl. muszlim országok, amisok) és a ruhák szabása, színe vagy minősége akár társadalmi státuszkülönbségeket is hordoz (pl. Indiában). A *babona* a világ mágikus szemléletéből fakadó hit, mely bizonyos események mögött mágikus erőket sejtet, ennél fogva a valláshoz, rituálékhoz vagy szimbólumokhoz is szorosan kapcsolódnak. Egyes kultúrák babonái lehetnek homlokegyenes eltérők (például a fekete macska a legtöbb kultúrkörben szerencsétlenséget jelent, míg a briteknél kifejezetten szerencsét szimbolizál). A *rituálék* megszabott sorrendben végzett, szimbolikus jelentőséggel bíró cselekedetek, így főként a halálhoz, születéshez és esküvőkhöz kapcsolódnak évezredek óta.

Hofstede használja a „Kultúrák és szervezetek” c. könyvének címében azt a kifejezést a kultúrára, hogy az „elme szoftvere” [5]. Véleménye szerint a kultúra felfogható egyfajta programként, mely segítségével műveleteket végzünk, vagyis gondolkodunk, döntéseket hozunk és cselekvéseket hajtunk végre. Közös programot használ minden egyén, melyet saját céljai megvalósítására használ fel. Így vagyunk beágyazódva egyénként a kultúránkba, kulturális mintáink pedig egyfajta műveleti sémának is tekinthetők, melyek bizonyos környezeti ingerre rendelt válaszainkhoz bizonyos érzelmi töltetet és cselekvést rendelnek. A stimulushoz rendelt válaszok mintázata tehát kultúránként eltérő lehet. Ahhoz, hogy két fél megfelelően tudjon kommunikálni, a kulturális programoknak is illeszkedőnek kell lenniük egymással, ha ez nem valósul meg, akkor a kommunikációs diszfunkciók következnek be, melyek negatívan érintik az együttműködést és sikertelenséget okoznak a feleknek. A fentebb

bemutatott, kultúrát jellemző elemeket rendezte csoportba Hofstede úgynevezett hagyma-modellje (1. ábra), mely metaforaként szemlélteti a kultúra elemi részét és külső rétegeit. Ezeket a rétegeket köti össze és járja át a „hagyma szára” [6].



1. ábra: A kultúrát jellemző elemek hagyma modellje Hofstede alapján  
Forrás: Seprényi és Pásztor (2020) [6]

A kultúra modelljének külső felszínén találhatók a szimbólumok. Ide tartozik az emberek öltözködése, használati tárgyak, építészet, stb. A modell lényegét a közös értékek képezik, melyek segítenek eligazodni a jó és a rossz világában (jó/rossz, tiszta/piszkos, biztonságos/veszélyes, szabad/tilos, tisztességes/tisztességtelen, erkölcsös/erkölcstelen, szép/csúnya, természetes/természetellenes, normális/abnormális, logikus/ellentmondásos, racionális/irracionális) között. Az értékeket a szocializáció során sajátítjuk el és a kutatók szerint a korai felnőttkor szakaszában stabilizálódnak, majd relatíve változatlanok maradnak életünk végéig [7]. A hagyma rétegeit azok gyakorlatok kötik össze, melyek a külső szemlélő számára is megfigyelhetővé teszik a rítusokat, értékeket és kifejezik a normák tartalmát. Normának nevezzük azokat a szabályokat, melyet egy adott csoport (akár társadalom) magáénak vall, és amit magatartásként elvár a csoporthoz tartozásért cserébe. Opp szociális normákat vizsgáló kutatásai szerint a kultúrák jutalmazták a normakövetést (pozitív gesztusokkal, mint például mosollyal) és büntetik a szabályok megszegését (büntetésekkel és kiközösítéssel) [8]. A normák alapja az értékrend, ami sokszor már feledésbe merült. Ilyen például a jobb kézzel történő kézfogás normája, mely mögött a fegyvertelenség megmutatása (és a megbízhatóság értéke) rejtőzött [9].

#### A KULTURÁLIS KÜLÖNBBSÉGEKET LEKÉPZŐ KULTÚRA MODELLEK

A kultúrákat több kutató, főleg antropológusok igyekeztek megfoghatóvá és összemérhetővé tenni, így a modellalkotás eszközehez nyúltak. Amíg csak pusztán szokások, vagy értékek mentén igyekszünk a különbözőségeket fellelni, addig nagyon nehéz két kultúra összehasonlítása, hiszen semelyik elemet nem tudjuk elhelyezni a jó-rossz tengelyén. Ilyesféle összehasonlításnak globális nézőpontból értelme sincsen. Kluckhohn és Strodtbeck amerikai antropológusok elmélete a legrégebbi az itt bemutatásra kerültek közül. Az ő kiindulópontjuk szerint a világ összes kultúrája pár alapvető kérdés válaszainak megtalálása köré szerveződik [10]. Öt fő kérdést különítettek el, melyekre a különböző kultúrák eltérő válaszokat adhatnak (1. táblázat).

1. táblázat: Kluckhohn és Strodtbeck kultúra dimenziói

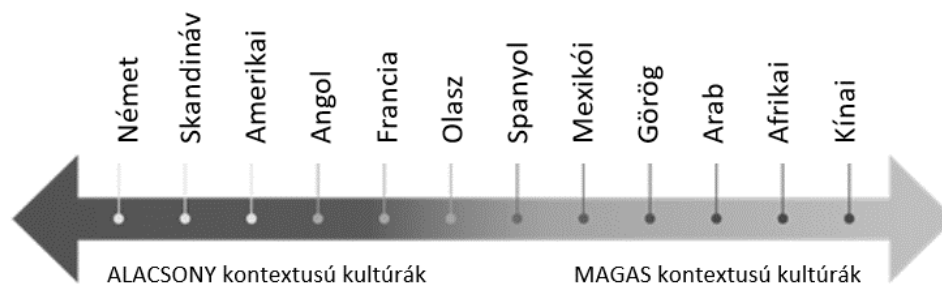
Kulturális természet típusa	Tradicionális - magas kontextusú kultúra	Kevert	Modern - alacsony kontextusú kultúra
Milyen az emberek alaptermészete?	rossz (X teória)	vegyes	jó (Y teória)

Economics Section

Milyen az emberek viszonya a természetéhez?	alkalmazkodó	harmonizáló	domináló
Milyen az emberi tevékenységek időhorizontja?	múlt	jelen	jövő
Milyen az emberek viszonya az aktivitásokhoz?	létezés	valahová tartozás	cselekvés
Milyen az emberek viszonya más emberekhez?	hierarchikus	csoport	individualista

*Forrás: saját szerkesztés Kluckhohn és Strodtbeck (1961) alapján [10]*

Edward T. Hall szintén antropológus volt, ő három fő témakört jelölt ki a kultúrák közötti legfőbb különbségek megértéséhez: a proxemikát, a kontextust és az időfelfogást. Nevéhez fűződik az *alacsony és magas kontextusú kultúra* fogalma (*low-context & high-context cultures*) [11]. Antropológiai elmélete alapján az alacsony és magas kontextus spektrum (2. ábra) annak mérésére szolgál, hogy egy adott üzenet mennyire direkt módon jut el a fogadóhoz, vagyis a kommunikáció kontextusa mekkora szerepet játszik az üzenet sikeres közvetítésében. Hall szerint az alacsony kontextusú kultúrákban (nyugati kultúrák) az üzenet konkrét tartalma megfejthető csupán a közlés által is (akár szóban, akár írásban).



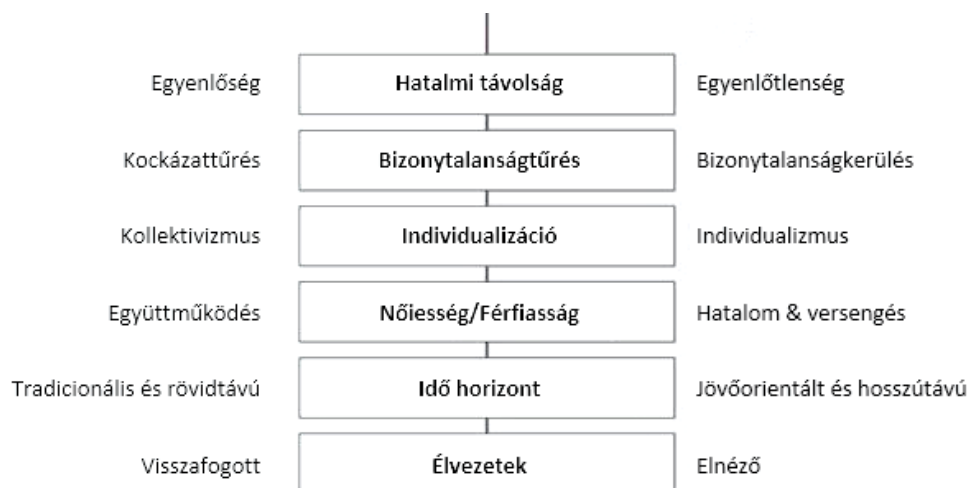
*2. ábra: Alacsony és magas kontextusú kultúrák modellje*

*Forrás: saját szerkesztés Hall (1989) alapján [11]*

Ezzel ellentétben a magas kontextusú országokban (keleti, ázsiai kultúrák) az üzenet csak akkor értelmezhető helyesen, ha a kontextust is figyelembe vesszük (gesztusok, hangmagasság, szituáció, stb). A magas és alacsony besorolás egy adott kultúrán belül különböző szociális helyzetekben eltérést mutathat annak ellenére, hogy az adott kultúra egészét milyennek ítéltük: így lehet eltérő kontextusa az iskolai, munkahelyi vagy családi helyzeteknek [12]. Szervezetekre, foglalkozásokra és kulturális csoportokra egyaránt vetíthető, ahogy eltérést mutat az online és offline kommunikációs helyzetek esetén is [13].

Geert Hofstede holland szociálpszichológus és antropológus, az IBM-nél közel 115 ezer, 50 különböző országból származó emberen végzett kutatást [14, 15]. Ezzel korának egyik leghíresebb kultúrakutatójává vált. Felmérése eredményeképp társaival 5, majd később 6 dimenziót tudott elkülöníteni (3. ábra), melynek mindegyikére az országok egy adott pontszámot kaptak, így az egyes országok közötti különbségek számszerűsíthetők és könnyen összehasonlíthatók lettek.

## Economics Section



3. ábra: Hofstede kulturális dimenziói

Forrás: saját szerkesztés Hofstede et al. (2011) alapján [15]

Fontos megemlíteni, hogy kezdetben négy dimenziót alkottak, de megvizsgálva az ázsiai országokat, úgy döntöttek, hogy egy ötödik dimenziót is felvesznek a felsorolásba, nevezetesen a hosszútávú orientációt – ennek mérésére külön kérdőív született [16]. Maga a kérdőív eredetileg a munka világának kulturális eltéréseit hivatott mérni, de kiterjesztette a közvélemény a teljes kultúrára, emiatt Hofstede rendszere sok bírálatot kapott. A hatodik, legújabb dimenzió egy relatíve új kategória. A *hatalmi távolság* (*PDI - Power Distance Index*) dimenzió azt jelzi, hogy mennyire fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását az emberek. Kis hatalmi távolság jobb csoportmunkát és együttműködést feltételez, míg a nagyobb hatalmi távolság centralizációt, a hatalom birtokosától való függést jellemzi. Vannak országok, ahol a hierarchiát az élet szerves részének tekintik (pl. India), míg máshol az egyenlőség az alapérték (pl. a skandináv országokban). Az *individualizmus – kollektívizmus* (*INV – Individualism*) dimenzió azt értjük, hogy mennyire fontos egy adott kultúrában az egyéni függetlenség, vagy a csoporthoz tartozás, megmutatja, hogy az egyén mennyire van integrálva a közösségbe, vagy éppen mekkora szabadságot élvez attól. Méri, hogy mekkora szerepet kap a család, mint egység, ugyanis a kollektivisták kultúrákban (pl. ázsiai országok) erős a család összetartó ereje, míg az individualizmust preferáló kultúrákban az egyének szabadok, de viszonylag magukra vannak hagyva (pl. nyugati országok). Mindennapi életben ez úgy jelenik meg, hogy a kollektivisták kultúrák a csoport tevékenységeket preferálják, a szociális interakciók hosszabbak és mélyebbek. Ezzel ellentétben az individualista kultúrákban a szociális interakciók felszínebbek, rövidebbek, ám gyakoribbak (pl. amerikai *small talk*). A *férfiasság – nőiesség* (*MAS – Masculinity*) skála mentén lehet meghatározni, hogy egy adott kultúra a nőies vagy férfiasnak elfogadott értékeket részesíti előnyben. A maskulin kultúra jellegzetessége a versengés (pl. Németország), míg a nőies a támogató légkör és kompromisszumképesség (pl. skandináv országok). A *bizonytalanságkerülés* (*UAI - Uncertainty Avoidance Index*) annak leírására szolgál, hogy egy adott kultúra mennyire érzi fenyegetőnek a bizonytalan helyzeteket, mennyire igényli az élethelyzetek kiszámíthatóságát. A gyenge bizonytalanságkerüléssel fémjelzett kultúrák kreatívabbak és kockázatvállalóbb egyénekből állnak. Erősen bizonytalanságkerülő kultúrában nagyobb a teljesítménykényszer, gyakoribbak az agresszív megnyilvánulások és fontos szerep jut a biztonságnak (Japán és a német nyelvű országok) míg a bizonytalanságkerülők vállalják a kockázatot, vállalkozószelleműek, mobilabbak és egyben toleránsabbak is (pl. Kína). A *hosszú távú orientáció* (*LTO - Long-Term Orientation*) arra vonatkozik, hogy egy adott kultúra rövid, vagy hosszútávon gondolkodik. Hosszú időperspektíva esetén a hagyományok adaptív tisztelete, míg rövid időperspektíva esetén a tradíciók merev betartása jellemző. Hofstede ezt a kategóriát a távolkeleti országok vizsgálata

során állította fel: a gazdasági „csodát” felmutató országok dinamikus, hosszútávú szemléletet mutatnak, míg a rövidtávon orientálódók a múlt és jelen felé fordulnak és ragaszkodnak tradícióikhoz. A hatodik, legújabb dimenzió egy relatíve új kategória, mely alapján egy kultúra lehet *elnéző/visszafogott* (*IND – Indulgence/Restrain*) az élet élvezetének tekintetében (angolszász országok, skandináv világ és Dél-Amerika), míg mások visszafogottságot tanúsítanak a szigorúbb szociális normák miatt és megkövetelik a hajtóerők elfojtását (iszlám világ, Kelet-Európa és Ázsia).

Trompenaars [17] az előzőleg bemutatott két kultúramodell alapján alkotta meg saját dimenzióit. A kutatás - Hofstede kizárólag IBM-nél végzett eredeti felméréseivel ellentétben - több iparágban eltérő méretű és profilú vállalatoknál, több mint 50 országban zajlott. A kutatás érdekessége az volt, hogy kvantitatív és kvalitatív elemek egyaránt szerepeltek benne. 7 dimenzió vizsgálatán keresztül kereste Trompenaars a nemzeti kultúrákat, melyből egy az idő természetével, egy a természettel való viszonytal foglalkozik, öt vonatkozik az emberi kapcsolatokra az alábbiak szerint:

- Univerzalizmus/partikularizmus (mi a fontosabb: a szabályok, vagy a viszonyok?)
- Individualizmus/kollektívizmus (egyénként létezőnk vagy csoportok tagjaként?)
- Semleges/érzelmes (kimutatjuk az érzelmeinket, vagy elrejtjük?)
- Specifikus/diffúz (viszonyainkat előre definiáljuk, vagy szituációként módosítjuk?)
- Teljesítmény/tulajdonság (státuszunkat magunk vívjuk ki, vagy készen kapjuk?)
- Szekvenciális/szinkronikus (egyszerre egy dolgot csinálunk, vagy többet is?)
- Belső/külső kontroll (mi kontrolláljuk a környezetünket, vagy ellenkezőleg?)

A GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) egy 62 országra kiterjedő összehasonlító tanulmány, mely a kultúrát kilenc változó alapján mérte, melyek a következők: hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, intézményi kollektívizmus, csoportkollektívizmus, nemi egyenlőség, rámenősség/asszertivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humánorientáció. Különbsége az eddig bemutatott leíró jellegű kultúradimenzióktól, hogy bevezette a normatív (előíró) dimenziókat is, melyek a megkérdozettek jövőbeli elvárásait tükrözik – így adva lehetőséget a kívánatos kultúrának megismerésére is. A GLOBE kutatás a kultúra tapasztalati értelmezését gyakorlatnak (*practices*), míg az előíró értelmezését pedig értéknek (*values*) nevezi. Előbbi a kihívásokra adott válasz, míg az utóbbi egy sikeres alkalmazkodási minta, mely a közösség fennmaradását szolgálja [18].

A humánorientáció mutatja, hogy egy adott kultúrában mennyire jelentős érték a család, az altruizmus és a szeretet. Alacsony szintje esetén az emberek saját érdekeiket tartják szem előtt (nem csak mások, hanem akár saját családjuk rovására is), a gyerekek önállóságra vannak nevelve és az időskor nem értékes. Ezekben a társadalmakban több a pszichológiai probléma és jelentősebb a diszkrimináció. A humánorientáció magas szintje esetén a családi és személyes kapcsolatok erős védőhálóként működnek, a gyerekek szorosabban bevonódnak a családi kötelezettségekbe és ez egyének pszichológiailag egészségesebbek, a diszkrimináció nem olyan jelentős probléma, mint másutt.

#### KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK A KOMMUNIKÁCIÓBAN

A fentebb részletezett kultúra modellek segítenek megérteni az egyes kultúrák közötti értékrendbeli különbségeket. Ennél sokkal hétköznapiabb és kézzelfoghatóbb a kultúrák közötti különbség, ha a kommunikációt vizsgáljuk, mivel a kommunikációs zavarok egyik sajátos változata, amikor a kulturális különbségekből fakad a félreértés. Barna alapján az interkulturális kommunikációs nehézségek az alábbi dimenziók mentén alakulnak ki [19]:

- (1) *Hasonlóság feltételezése*: Ez arra a tendenciára utal, mely szerint feltételezzük, hogy a mi viselkedésünk egy univerzálisan elfogadott viselkedésmód és akik nem úgy viselkednek, azokat automatikusan negatívabban ítéljük meg.
- (2) *Nyelvi különbségek*: Ez nem csak az eltérő nyelvből fakadhat, hanem ugyanazon nyelv beszélése esetén is lehetnek eltérések szavak/kifejezések jelentése között, függően a kultúrától, amiben használjuk őket.
- (3) *Nonverbális félreértések*: A gesztikulációs és az öltözködés által hordozott üzenet is jelentést hordoz.
- (4) *Prekonceptiók és sztereotípiák*: A sztereotipizálás során az embereket vagy az emberek egy csoportját egy előre megalkotott gondolati séma alapján kategorizáljuk, mely könnyen vezet előítéletességhez és diszkriminációhoz.
- (5) *Értékelési tendenciák*: Az emberek hajlamosak a saját kultúrájuk nézőpontjából elemezni a másik ember viselkedését és akár nyelvhasználatát.
- (6) *Magas szintű szorongás*: Eltérő kulturális közegbe kerülve az egyén szorongani kezd, mivel elveszti a megszokott kapaszkodókat, hogy hogyan kellene megfelelő módon cselekedni egy adott helyzetben.

Amennyiben két kultúra között a nyelv eltérő, a verbális üzenet megértésének és feldolgozásának lehetetlensége a közös nyelv hiányára vezethető vissza. Ha a nyelv nem azonos, könnyen megérthetjük, hogyan keletkeznek kommunikációs félreértések, de ennél kevésbé egyértelmű a nonverbális üzenetek eltérősége. A nonverbális kommunikáció Moore és munkatársai tanulmánya alapján az alábbi területekre tagozódik: érintés (*touch*), testbeszéd (*body movement*), vokalizáció (*paralanguage*) és az idő érzékelése (*structur of time*) [20]. Hiába beszélünk jól egy adott nyelvet, ha a kultúrára jellemző testbeszédben nem szerzünk gyakorlatot, az üzeneteink félresiklottak lehetnek. Kiváló és nagyon egyszerű példa erre a fej mozgatása igenlés esetén. Magyarországon ez függőleges mozgást jelent, míg például Bulgáriában ez a mozdulat éppen a nemtetszés jele. Hasonló eltérések figyelhetők meg a kézmozdulatokban, az ujjak használatakor (számolásnál és különböző jelzések esetében). *Proxémikának* nevezzük a térhasználatot [21], ami jelentős eltéréseket mutat különböző kultúrák esetében: házaink távolsága, mindennapi élettereink tágassága eltérő – ez önmagában ritkán vezet kommunikációs zavarokhoz, de az európai egyén komfortzónáján kívül eshet például számára a túlszűfolt szingapúri tér. Az interperszonális térhasználatnak két vetülete van: horizontális (két ember egymás közötti fizikai távolsága mindennapi kommunikációs helyzetekben), valamint vertikális (amely két ember közötti hatalmi távolságot/státuszt mutatja meg). A *taktilitásban*, vagyis az érintkezésben is jelentős eltéréseket figyelhetünk meg. Vannak kultúrák, ahol a másik ember megérintése gyakoribb és nem fűződik hozzá különösebb érzelmi intenzitás, eközben ugyanaz a mozdulat egy másik kultúrában nagyon személyes, intim élménynek minősülhet, így jelentős kommunikációs zavaroknak forrása lehet. A beszélgető felek közötti távolság, az üdvözlés különböző érintkezéssel formái a legismertebbek mindenki számára.

Egy másik kultúrában történő hatékony kommunikáció nagyban függ a kulturális távolságtól [22], vagyis minél több az egyezés két kultúra között, annál nagyobb a kulturális távolság, melyből levezethető, hogy minél kisebb a kulturális távolság, annál valószínűbb, hogy megértik az interperszonális helyzetekben a szereplők egymást és a kommunikáció sikeres lesz. A Glasgow Egyetem kutatói arra következtetésre jutottak, hogy a hat alapérzelem (boldogság, meglepődés, undor, düh és szomorúság) a magas kontextusú kultúrákban (Hall kultúra modellje) nagyobb jelentőséggel bír az üzenet dekódolásában, jelentős hozzáadott értékkel rendelkezik, míg egy alacsony kontextusú kultúrában nincs akkora gyakorlati jelentősége [23, 24].



## SIKERES BEILLESZKEDÉS EGY MÁSIK KULTÚRÁBA

A kultúrát, melybe születünk, ösztönösen sajátítjuk el (*enculturation*), de az idegen kultúrákkal sokkal tudatosabban, legtöbbször asszimilációs szándékkal tanuljuk meg, ez utóbbi folyamat neve az *akkulturáció* (*acculturation*), mely során az idegen kultúra értékrendszerét és gondolkodásmódját át vesszük [25]. *Dekulturációnak* hívjuk azt a folyamatot, melynek során a régi értékrendet és viselkedésmódot elhagyjuk. Az adaptáció sikeressége alapján több stratégiát is elkülöníthetünk [26, 27, 28, 29]. Az akkulturáció folyamata négy dimenzióra bontható, melyeket a 2. táblázat szemlélteti.

2. táblázat: Akkulturációs stratégiák

AKKULTURÁCIÓS STRATÉGIÁK		A saját kulturális identitás megtartásának fontossága	
		alacsony szintű	magas szintű
Más csoportokkal való kapcsolat fenntartásának fontossága	alacsony szintű	marginalizáció	szeparáció
	magas szintű	asszimiláció	integráció

Forrás: saját szerkesztés Berry (1988) alapján [25]

(1) *Szeparáció*: Azok az egyének élnek át, akik nem tudnak/akarnak beilleszkedni, elszigetelik magukat a fogadó ország kultúrájától és megtartják saját szokásaikat, lehetőség szerint csak egymással tartanak kapcsolatot. A nyelvi nehézségek és az egyéni pszichológiai problémák (pl. szociális fóbia) egyaránt elősegítik ezen állapot kialakulását. (2) *Asszimiláció*: Az egyének teljeskörűen beilleszkednek a fogadó kultúrába a régi kulturális identitás fenntartása lényegtelené válik. (3) *Integráció*: A saját kultúraeszközeinek megtartása az új elfogadása mellett. (4) *Marginalizáció*: Általában külső kényszer hatására a régi kulturális örökség fenntartása ellehetetlenül. Brislin öt megküzdési stratégiája a rövidebb külföldi tartózkodásra is vonatkoztatható, így még könnyebben tudja mindenki saját helyzetére vonatkoztatni: (1) *El nem fogadás*: ugyanolyan viselkedés, mint otthon. (2) *Helyettesítés*: a helyi viselkedés megtanulása és alkalmazása. (3) *Addíció*: a helyiek jelenlétében a helyi viselkedés és szokások követése, otthon az otthoniakét. (4) *Szintézis*: az elemek kombinációjának alkalmazása. (5) *Reszintézis*: az egyik kultúrában sem található elemek integrációja (például a magyar utazó Görögországban nem görög ételeket eszik, nem is magyart, hanem spanyolt) [30].

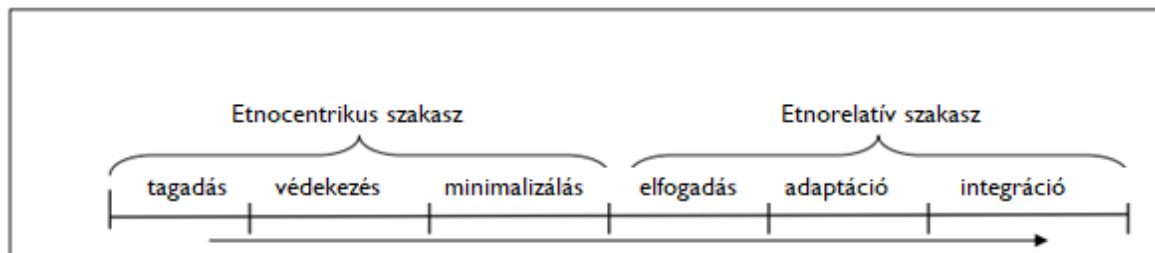
Az akkulturációs/beilleszkedési folyamat sikerességét több mutatóval igyekeztek megjósolhatóvá tenni, ezek közül terjedelmi korlátok miatt jelen tanulmányban csak a kulturális intelligencia fogalmát emeljük ki, mely a kultúra és intelligencia integrálására létrehozott fogalom [31, 32] és először a pszichológia, interkulturális menedzsment és interkulturális kommunikáció irodalmában jelent meg [33]. A másik fél nézőpontjának megértéséhez azonban nem elegendő a szociális készségek, az általános intelligencia (IQ) vagy az érzelmi intelligencia (EQ), hanem egy összetettebb fogalmat kellett alkotni hozzá. A magas kulturális intelligenciával rendelkező egyének képesek a tapasztalataik megértése érdekében új mentális keretet létrehozni, így segítve a másik kultúrából érkező üzenet dekódolását [34].

## ÚTBAN AZ ELFOGADÁS FELÉ: INTERKULTURÁLIS ÉRZÉKENYSÉG

Számos kultúra közötti konfliktus vezethető vissza az érzéketlenségre vagy félreértésekre. A más kultúrák megértése kulcsfontosságú a sikeres interakciók létrejöttéhez. Az interkulturális



érzékenységi modelljét Benett hozta létre, melynek angol megnevezése *Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS)* [35,36].



4. ábra – Az interkulturális érzékenység kifejlődésének szakaszai  
Forrás: saját szerkesztés Benett (1986, 1993) alapján [35,36]

A 4. ábrán látható DMIS modell két fő szakaszra oszlik, ezek az etnocentrizmus és etnorelativizmus, melyek 3-3 további szakaszt tartalmaznak. Az *etnocentrikus szakaszban* az egyén vagy felismeri a kulturális háttérből fakadó különbségeket, vagy nem, de minden esetben saját értékrendjét tartja mérvadónak. Ennek következményeként a másik, eltérő kultúrájú egyént próbálja a saját kultúrájához igazítani. Szakaszai a következők: (1) *Különbségek tagadása*: Ebben a szakaszban az egyén tagadja a különbségek meglétét, szimplán elszeparálja magát azoktól, akik „mások”. Erre a szakaszra jellemző mások lenézése. (2) *Különbségek elleni védekezés*: Ebben a szakaszban már kis mértékben, de jelen van a különbözőségek felismerése, de ez még mindig negatív megítélés alá esik. (3) *Minimalizálás*: Ebben a szakaszban az egyén már lát jelentős kulturális különbségeket, de még mindig az az alapfelvetése, hogy az emberek hasonlóak. A szimpátia a hasonlóság és közös értékek mentén értelmezhető csak. A hasonlóságokra alapozva képez közösséget a kultúrák között.

Az egyén az *etnorelativizmus szakaszában* már megérti, hogy a mások kultúrája a magáéval egyenrangú, nem törekszik annak megváltoztatására. A kulturális eltérésekből fakadó nehézségek megváltoztatásához már nem csak a másik, hanem saját viselkedésének megváltoztatásán is gondolkodik. Szakaszai a következők: (1) *Különbségek elfogadása*: Az értékrendszerben és viselkedésben észlelt különbségeket az egyén már fel tudja ismerni és el tudja fogadni. A kulturális különbségek elfogadása alternatív megoldásnak tűnik a helyzet kezelésére. (2) *Alkalmazkodás*: Az egyén az interkulturális kommunikációhoz szükséges képességeket folyamatosan csiszolja, fejleszti. A hatékony használat az empátián alapul, ami nagyon fontos a másik kultúrához tartozók megértéséhez. (3) *Integráció*: Biculturális vagy multiculturális felfogás lesz az uralkodó, az egyén már mindkét kultúrához könnyedén tud alkalmazkodni, az értékrendszert internalizálta.

## STRATÉGIÁK A KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK LEKÜZDÉSÉRE

Thomas és Inkson három, menedzserek számára is hasznos stratégiát sorol fel, melyekkel sikeresen meg lehet küzdeni a kulturális különbségekből fakadó nehézségekkel [37].

*Másoktól várt alkalmazkodás (convergence theory)*

Amikor másoktól várjuk az alkalmazkodást, annak a háttérben az a szemléletmód van, hogy a domináns, erősebb kultúrának kell a normákat meghatározni (a civil és az üzleti életben egyaránt). Ez a megközelítés azt képviseli, hogy a kultúrák egy közös norma felé konvergálnak, ami a tömegkommunikációnak és a fogyasztás standardizációjának köszönhető. Más szóval a kultúrák egy közös „állaspont” felé mozognak. Ennek a stratégiának a használata esetenként intenzívnek hat (főleg üzleti felállásban), ugyanis, ha a kulturális különbségek folyamatosan ignorálva vannak, az érzéketlenségnek tűnhet, ami üzleti partnerek elvesztését okozhatja.

*Kulturális különbségek megértése*

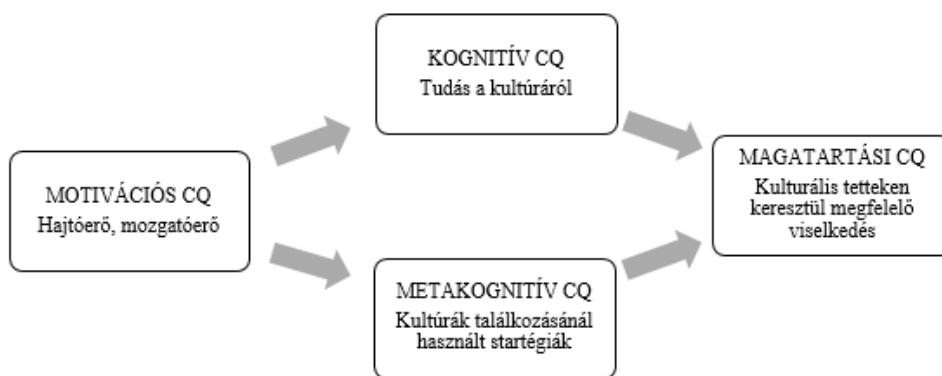
Ezen megközelítés szerint az emberek listába tudják szedni a kulturális különbségeket, hogy azok hogyan tükröződnek a mindennapi életben és az üzleti környezetben. A megközelítés

lényege, hogy az egyén a lehető legtöbb információ birtokában van a másik kultúráról és emiatt sikeresebb a pozitív interakciók területén. Ez a megközelítés nagyon időigényes és sok hátulütője van: sztereotípiák kialakulásához és általánosításhoz vezethet.

*Kulturálisan intelligenssé válás (cross-cultural competency)*

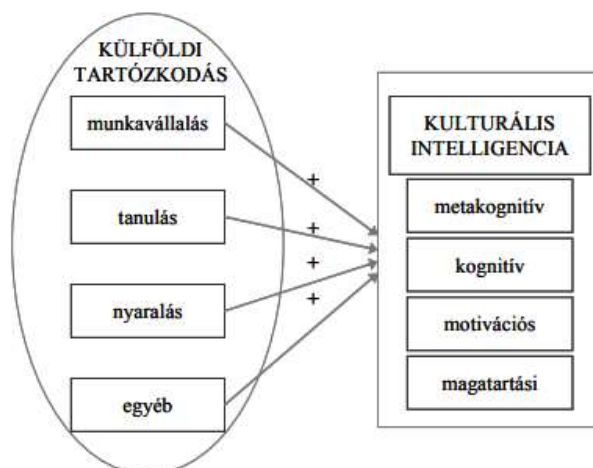
Ez a megközelítés azt helyezi előtérbe, hogy az egyén legyen felkészült és flexibilis a kultúrák megértése szempontjából, az ismereteit a folyamatban lévő interakciókból szerezze (ellentétben az előző megközelítéssel, ahol inkább az előzetes ismeretszerzésre esik a hangsúly). Általánosságban fontos ennél a megközelítésnél, hogy az egyén gondolkodása átalakul és együttérzőbbé válik egy-egy kultúra iránt, valamint a viselkedését is befolyásolja; interakciói sikeresebbek lesznek [38]. Ez egy holisztikus szemlélet, mert a szükséges képességeket, készségeket, tudást és magát a viselkedést is magába foglalja.

A kulturális intelligencia (CQ) az egyén abbéli képességét mutatja, hogy felismerje, megértse, valamint interpretálja a különböző kulturális felállásokat, illetve multikulturális szituációkat [32]. Egyes kutatók szerint a kulturális intelligencia négy faktorból tevődik össze (5. ábra), melyek a következők: *Kognitív CQ* (vagyis a tudás a kultúráról), *Magatartási CQ* (vagyis a megfelelő viselkedés), *Motivációs CQ* (hajtóerő) és *Metakognitív CQ* (vagyis a kultúrák találkozásánál használt stratégiák) [39].



5. ábra - A kulturális intelligencia négyfaktoros modellje  
Forrás: Pauleen et al., (2006) – idézte Balogh (2011) [39, 40]

Ez alapján a folyamat kiinduló pontja a motiváció, melyek a tudás megszerzéséhez és összerendezéséhez vezet, majd az interkulturális helyzetekben megfelelő viselkedésben nyilvánul meg. A kutatók megfigyelték, hogy a külföldi tartózkodás növeli a kulturális intelligenciát (CQ), de a tartózkodás hosszánál nagyobb jelentősége van a külföldi utazások számosságának [41, 42]. Crowne hangsúlyozta, hogy a felszíni ismeretek könnyen bővíthetők olvasással vagy utazással, de a kultúrák mélyebb megismeréséhez az értékek és normák közelebről való vizsgálata szükséges [43]. Megállapította, hogy a CQ magasabb azoknál, akik jártak külföldön és elsősorban külföldi tanulással és munkavégzéssel fejleszthető, vagyis például a nyaralás vagy rövidebb utazás nincs olyan erős hatással a kulturális intelligenciára (6. ábra).



6. ábra - A kulturális intelligencia „előélete”

Forrás: Crowne (2008) – idézte Balogh (2011)[43, 40]

A kulturális intelligencia összefüggésbe hozható a globális vezetői képességekkel és azzal, hogy a vezető multikulturális környezetben mennyire tud sikeresen, hatékonyan dolgozni [44]. Ezen felül CQ és az érzelmi intelligencia (EQ) kölcsönhatása befolyásolja az ún. globális értékrendszer (*global mindset*) kialakulását, és szerepet játszik a világpolgárság (*global citizen*) érzésének kialakulásában is [45]. Több tanulmány megállapította, hogy a multikulturális élmények és tapasztalatok szignifikáns módon befolyásolják a kulturális intelligencia bizonyos aspektusait [46, 47]. A sztereotipizálás, a diverz kultúrájú csoportokban észlelt vezetési problémák és konfliktusok az alacsony kulturális intelligencia szintre vezethetők vissza [44], ennél fogva a CQ fejlesztése menedzsment szempontból is kiemelt fontosságú.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A kulturális különbségek nehézségeket szülhetnek munkahelyi környezetben is, mivel eltérő lehet a dolgozók értékrendje és szokásaik is. Előfordulhat, hogy a dolgozók azonos nyelven kommunikálnak egymással, de a nonverbális kommunikációjukban és az érzelemkifejezésük módjában már jelentős különbségek bukkanhatnak fel. A kulturális különbségek megértése és elfogadása relatíve hosszadalmas folyamat, de sokkal hatékonyabban tud teljesíteni multikulturális közegben egy olyan dolgozó, aki magas kulturális intelligencia szinttel rendelkezik. A kulturális intelligencia nemcsak az érzelemkifejezés területén segíti az embereket, hanem képessé teszi őket, hogy képességeiket megfelelően, más kultúrákban is tudják használni. Nagyon fontos, hogy ne csak az emberek nonverbális kommunikációját tudjuk dekódolni, hanem szokásaikat és viselkedésük okait is, és ezáltal képesek legyünk ezeket a megfelelő kulturális kontextusba helyezni [48]. Kutatók úgy találták, hogy a kulturális intelligencia összefüggésben áll a döntéshozatali folyamattal, a kulturális adaptáció sikerességével és a teljesítménnyel is [49]. A motiváció - mint a kulturális intelligencia egyik legfontosabb eleme - szakirodalmi források szerint is hatással van a külföldi munkavállalásra és munkahelyi beilleszkedésre, illetve a külföldön nyújtott munkateljesítményre [50, 51]. Ugyanígy elmondható, hogy a kulturális intelligencia hatással van a külföldi dolgozók a fogadó társadalomba való beilleszkedési lehetőségeire is. A fogadó országban élő emberek kulturális intelligenciája pedig megmutatja, hogy idegen országból érkező dolgozókat milyen mértékben képesek elfogadni/befogadni [52]. A CQ és az egyéni, valamint vállalati teljesítmény kapcsolatának vizsgálata kiváló kutatási témává válhat a Kelet-Európai régióban is.

**KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

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

**IRODALOMJEGYZÉK**

- [1] BAK, G. Digitális kompetencia: új trend vagy szükséges tudás? *XXIII. Tavaszi Szél Konferencia Tanulmánykötet*. 2020. [megjelenés alatt]
- [2] PÁSZTOR J., BAK G. Emerging leadership competencies: Digital Intelligence (DQ) and Cultural Intelligence (CQ). *Pannon Management Review*. 2020. [megjelenés alatt]
- [3] HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage. 1984. ISBN 0803913060
- [4] MALOTA, E., GYULAVÁRI, T., MITEV, A. *Kultúrák találkozása: nemzetközi kommunikáció, kultúrások, sztereotípiák*. Alinea. 2013. ISBN 978-615-5303-07-4
- [5] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere*. Pécs: VHE Kft., 2008., 39 p. ISBN 978-963-06-5897-3
- [6] SEPRÉNYI, R., PÁSZTOR, J. A külföldi szakmai gyakorlat kihívásai, avagy a kulturális sokkra ható tényezők. In Tóth, B. (eds): *Tudományos eredmények a nagyvilágból: Válogatás Campus Mundi ösztöndíjasok tanulmányaiból 2*. Tempus Közalapítvány. 2020. pp. 58-68. ISBN 978-615-5319-73-0
- [7] HITLIN, S., PILIAVIN, J. A. Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*., 2004. 30, 359-393 p. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110640>
- [8] OPP, K. D. The emergence and effects of social norms: a confrontation of some hypotheses of sociology and economics. *Kyklos*, 1979. 32(4), 775-801 p.
- [9] MORRIS, C. *Varieties of human value*. University of Chicago Press; 1st Edition ISBN 0226538826
- [10] KLUCKHOHN, F. R., STRODTBECK, F. L. *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson and Co. 1961.
- [11] HALL, E. T. *Beyond culture*. Anchor. 1989.
- [12] WATSON, J; HILL, A. *Communication: intercultural communication*. Dictionary of Media and Communication Studies (9th ed.). Bloomsbury Academic. 2015.
- [13] WURTZ, E. Intercultural Communication on Web sites: A Cross-Cultural Analysis of Web sites from High-Context Cultures and Low-Context Cultures. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2005. 11 (1): 274–299 p. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.tb00313.x>
- [14] HOFSTEDE, G. Culture and organizations. *Journal of International Studies of Management and Organisation*, 1981.10(4): 15-41 p.
- [15] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Vol. 3). New York: McGraw-Hill. 2010. ISBN 978-0-07-177015-6
- [16] BOND, M. H. The process of enhancing cross-cultural competence in Hong Kong organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 1992. 16(4), 395-412. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(92\)90030-x](https://doi.org/10.1016/0147-1767(92)90030-x)
- [17] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey Publishing. 2011. <https://doi.org/10.1108/ijse.1999.26.5.223.3>

- [18] HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P.W., GUPTA, V. (eds.). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications. 2004. 880 p
- [19] BARNA, L. M. (1994). Stumbling blocks in intercultural communication. *Intercultural communication: A reader*, 1994. 6, 345-353 p.
- [20] MOORE, N. J., HICKSON, M., STACKS, D. W. *Nonverbal communication: Studies and applications*. New York: Oxford University Press. 2010.
- [21] HALL, E. T. *The Hidden Dimension*. Anchor Books. 1966. ISBN 978-0-385-08476-5
- [22] MAUDE, B. *Managing cross-cultural communication: Principles and practice*. Macmillan International Higher Education. 2011.
- [23] CHEN, C., JACK, R. E. Discovering cultural differences (and similarities) in facial expressions of emotion. *Current Opinion in Psychology*. 2017. 17: 61–66 p. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.06.010>
- [24] JACK, R. E., SCHYNS, P. G. The Human Face as a Dynamic Tool for Social Communication. *Current Biology* 2015. 25 (14): 621–634 p. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2015.05.052>
- [25] BERRY, J. W., KIM, U., BOSKI, P. Psychological acculturation of immigrants. *Cross-cultural adaptation: Current approaches*, 1988. 11, 62-89 p.
- [26] SAMOVAR, L. A., PORTER, R. E., MCDANIEL E. R. *Communication Between Cultures*. 7th ed. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning. 2010.
- [27] MARTIN, N. J., NAKAYAMA, T. K. *Intercultural Communication in Context*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education. 2004. ISBN 0073523933
- [28] LUSTING, M. W., KOESTER, J. *Intercultural competence: interpersonal communication across cultures*, 6th edition. New York, Pearson 2010. ISBN 9780205688005
- [29] WINKELMAN, M. Cultural Shock and Adaptation. *Journal of Counseling & Development*. 1994. 73 (2): 121–126 p. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1994.tb01723.x>
- [30] BRISLIN, R. W. *Cross-cultural encounters: Face-to-face interaction* (Vol. 94). New York: Pergamon Press. 1981. <https://doi.org/10.1037/e615312012-067>
- [31] EARLEY, P. C. Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in organizational behavior*, 2002. 24. 271-299 p. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(02\)24008-3](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(02)24008-3)
- [32] EARLEY, P. C., ANG, S. *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press. 2003.
- [33] FUJIMOTO, Y., BAHFEN, N., FERRELIS, J., HÄRTEL, C. E. The global village: online cross-cultural communication and HRM. *CROSS Cultural Management: An International Journal*, 2007. 14(1). 77-22 p. <https://doi.org/10.1108/13527600710718804>
- [34] KARMA, K., VEDINA, R. Cultural intelligence as a prism between workforce diversity and performance in a modern organization. *Review of International Comparative Management*, 2009. 10(3), 527-542 p.
- [35] BENNETT, M. J. A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 1986. 10(2), 179–196 p. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(86\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0147-1767(86)90005-2)
- [36] BENNETT, M. J. Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In: R. M. Paige (Ed.), *Education for the intercultural experience* (2nd ed). Yarmouth, ME: Intercultural Press. 1993. 21-71 p.
- [37] THOMAS, D.C., INKSON, K. *Cultural Intelligence: people skills for the global business*. San Francisco: Berret-Koehler. 2003. ISBN 1576752569



- [38] PÁSZTOR, J. Kulturális intelligencia (CQ), a jövő vezetőinek kulcskompetenciája. *XXIII. Tavaszi Szél Konferencia Tanulmánykötet*. 2020. [megjelenés alatt]
- [39] PAULEEN, D. J., EVARISTO, R., DAVISON, R. M., ANG, S., ALANIS, M., KLEIN, S. Cultural bias in information systems research and practice: are you coming from the same place I am?. *Communications of the Association for Information Systems*, 2006. 17(1), 17. <https://doi.org/10.17705/1cais.01717>
- [40] BALOGH, Á. *Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája?* Doktori (PhD) értekezés. Veszprém: Pannon Egyetem. 2011. URL: [https://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2011/Balogh\\_Agnes\\_theses\\_hu.pdf](https://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2011/Balogh_Agnes_theses_hu.pdf)
- [41] TAKEUCHI, R., TESLUK, P. E., MARINOVA, S. V. Role of international experiences in the development of cultural intelligence. In: Dey, S., Posa, V.N. (eds) *Cultural intelligence: An introduction*, 2006. 56-91 p. India: ICFAI University Press ISBN 0415451701
- [42] KIM, K., KIRKMAN, B. L., CHEN, G. Cultural intelligence and international assignment effectiveness. *Handbook of cultural intelligence*, 2008. 71-90 p.
- [43] Crowne, K. A. What leads to cultural intelligence?. *Business horizons*, 2008. 51(5), 391-399 p. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.010>
- [44] ALON, I., HIGGINS J.M. *Global leadership success through emotional and cultural intelligences. Business Horizons* 2005. 48(6): 501–512 p. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.003>
- [45] LOVVORN, A. S., CHEN, J.S. Developing a global mindset: The relationship between an international assignment and cultural intelligence. *International Journal of Business and Social Science* 2011. 2(9): 275-283 p. URL: <http://ijbssnet.com/journal/index/353>
- [46] TAY, C., WESTMAN, M., CHIA, A. Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers. In: Ang, S. and Van Dyne, L. (eds) *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*. Armonk, NY: M. E. Sharp, 2008. 126–44 p.
- [47] LEE, L., SUKOCO, B. M. *The effects of expatriate personality and cultural intelligence on the expatriate adjustment: The moderating role of expatriate*. Paper presentation at the 13th Asia Pacifica management conference. Melbourne, Australia. 2007.
- [48] THOMAS DC. Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group and Organization Management* 2006. 31(1): 78–99 p. <https://doi.org/10.1177/1059601105275266>
- [49] ANG, S., VAN DYNE, L., KOH, C., NG K.Y., TEMPLER, K.J., TAY, C., et al. Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review* 2007. 3(3): 335–71 p. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- [50] CHEN, G., KIRKMAN, B.L., KIM, K., FARH, C.I.C., TANGIRALA, S. When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal* 2010. 53(5): 1110–30 p. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533217>
- [51] ROSE, R.C., RAMALU, S.S., ULI, J., KUMAR, N. Expatriate performance in international assignments: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. *International Journal of Business and Management* 2010. 5(8): 76–85 p. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n8p76>
- [52] DAGHER, G.K. The relation between motivational and behavioral cultural intelligence and the three dimensions of cross-cultural adjustment among Arabs working in the USA. *Business Review*, Cambridge 2010. 15 (1): 137–43 p.