

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2016, nr 1 (63)



A.J. Piwowarczyk, *Istota i znaczenie inteligencji kulturowej w kontekście kształcenia uniwersyteckiego*, „e-mentor” 2016, nr 1(63), s. 4–13, <http://dx.doi.org/10.15219/em63.1225>.



Istota i znaczenie inteligencji kulturowej w kontekście kształcenia uniwersyteckiego

Anna Jadwiga Piwowarczyk

Wysoka inteligencja kulturowa (CQ) pomaga dostrzec oraz zrozumieć zachowania, normy i wartości przyjęte w obcej kulturze. Umożliwia adaptację i sprawne funkcjonowanie w nowym otoczeniu kulturowym. Osoba inteligentna kulturowo rozumie, co uchodzi za stosowne zachowanie w różnych kulturach, i potrafi efektywnie współpracować z przedstawicielami tychże kultur. Jest to umiejętność bardzo potrzebna, aby móc sprostać wyzwaniom współczesnego świata, takim jak wielokulturowość, internacjonalizacja, globalizacja i lokalizacja¹. Uniwersytet XXI wieku powinien przygotować studentów do efektywnego funkcjonowania w życiu zawodowym i społecznym w wielokulturowym społeczeństwie i czynić to poprzez odkrywanie, pobudzanie oraz wzmacnianie ich zainteresowań, a także ukrytego w każdym z nich potencjału twórczego. Celem artykułu jest przedstawienie istoty i struktury modelu inteligencji kulturowej w kontekście kształcenia akademickiego.

Kształcenie akademickie a inteligencja kulturowa

Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji (KRK) dla Szkolnictwa Wyższego² zreformowano w Polsce system edukacji akademickiej. Zgodnie z regulacjami tego dokumentu kształcenie na uczelni wymaga opracowania efektów kształcenia oraz wskazania sposobu sprawdzania osiągnięć w trzech kategoriach: wiedzy, umiejętności i – wcześniej nie pojawiającej się kategorii – kom-

petencji społecznych³. Niewątpliwie wolą pomysłodawców było m.in. zwrócenie jeszcze większej niż dotychczas uwagi na założenie, które jest obecne już od wieków w podręcznikach dotyczących dydaktyki szkoły wyższej⁴ – że uniwersytet nie ma być jedynie instytucją, w której przekazuje się wiedzę, lecz środowiskiem, gdzie kształtuje się osobowość młodego człowieka.

W raporcie Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji XXI wieku autorzy podkreślają, że edukacja powinna opierać się na czterech filarach: *Uczeniu się, aby wiedzieć, tzn. aby zdobywać narzędzia rozumienia; uczeniu się, aby działać, aby móc oddziaływać na swoje środowisko; uczeniu się, aby żyć wspólnie, aby uczestniczyć i współpracować z innymi na wszystkich płaszczynach działalności ludzkiej; uczeniu się, aby być*⁵. Kształcenie akademickie zwykle skupia się na filarze *uczyć się, aby wiedzieć*, natomiast pomija lub umniejsza pozostałe filary. W kontekście niniejszego artykułu warto zaznaczyć, że filar *uczyć się, aby żyć wspólnie* dotyczy roli i wkładu edukacji w budowanie społeczeństwa pokoju. Można to uczynić poprzez stopniowe odkrywanie innego/obcego człowieka, wzbogacanie wiedzy o jego kulturze, ukazywanie różnorodności gatunku ludzkiego oraz podobieństwa i współzależności wszystkich istot naszej planety, a także poprzez zaangażowanie w dążenie do wspólnego celu podczas realizacji projektów⁶. Jest to istotne, ponieważ wyzwaniem kolejnych dziesięcioleci będzie rosnąca wielokulturowość.

¹ Czyli jednoczesne występowanie globalizacji i regionalizacji, por. K. Kuciński (red.), *Glokalizacja*, Difin, Warszawa 2011.

² Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego (Dz. U. Nr 253 poz. 1520).

³ A.J. Piwowarczyk, *Rozwijanie kompetencji społecznych na lektoracie w szkole wyższej*, „e-mentor” 2015, nr 1(58), <http://dx.doi.org/10.15219/em58.1152/>.

⁴ W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s. 33, 93, 191; J. Pólturzycki, *Dydaktyka dla nauczycieli*, Wyd. A. Marszałek, Toruń, s. 95; Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1988, s. 144; K. Denek, *Uniwersytet w perspektywie społeczeństwa wiedzy. Dydaktyka akademicka i jej efekty*, WSPiA, Poznań 2011, s. 74, 89.

⁵ *Edukacja. Jest w niej ukryty skarb. Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku*, http://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/4_Filary_Raport_Delorsa.pdf, [20.06.2015].

⁶ Tamże.

Już dziś społeczeństwo opisuje się przy pomocy metafory mozaiki kulturowej A. Molesa. Ma ono charakter eklektyczny, wielokulturowy. Dlatego jednym z największych wyzwań współczesnej edukacji będzie przygotowanie młodych ludzi do życia w tym różnorodnym kulturowo społeczeństwie, w którym coraz częściej mamy do czynienia z różnicami nie tylko w artefaktach kulturowych, ale też w wartościach i normach. Współczesny uniwersytet – otwarty i zinternacjonalizowany – powinien więc pokazywać, jak uczyć się, współpracować, jak zaistnieć zawodowo oraz jak żyć i odnaleźć się w takim wielokulturowym społeczeństwie⁷.

Jedną z kategorii, która umożliwia spojrzenie na rozwój kompetencji społecznych w kontekście międzykulturowym, jest inteligencja kulturowa (*cultural intelligence*, CQ). Podczas rozwijania inteligencji kulturowej w ramach formalnego procesu edukacyjnego na uniwersytecie, stosując zasadę uczenia się poprzez działanie (*learning by doing*), nauczyciel może wspierać studentów w rozwoju osobowości i przygotowywać ich do funkcjonowania w wielokulturowym społeczeństwie. Akcentowane jest to w literaturze przedmiotu – D.L. Livermore podkreśla, że aby móc zaangażować się w wielokulturowy świat, należy doskonalić swoją CQ⁸, a E. Plum dostrzega w koncepcji CQ nowe spojrzenie na kwestie umiejętności społecznych w społeczeństwie wielokulturowym oraz narzędzia pozwalające pokonać różnice kulturowe⁹. Natomiast J. Stier twierdzi, że *umiędzynarodowienie szkolnictwa wyższego wymaga bardziej dopracowanych i skomplikowanych podejść pedagogicznych po to, aby wykorzystać doświadczenia wieloetnicznych grup studenckich i aby umożliwić kształtowanie przez każdego studenta własnych kompetencji międzykulturowych*¹⁰.

Istota inteligencji kulturowej

Kategoria CQ stanowi formę odpowiedzi na pytanie zwerbalizowane przez P.Ch. Earleya i E. Mosakowskiego: *czy to możliwe, że niektórzy menedżerowie odznaczają się wysoką inteligencją społeczną we własnym środowisku, a zupełnie sobie nie radzą w obcym otoczeniu kulturowym?*¹¹. Dobrze radzić sobie w obcym otoczeniu to być inteligentnym kulturowo – a więc wiedzieć, co uchodzi w różnych kulturach za inteligentne, czyli odpowiednie, stosowne i kulturalne zachowanie¹².

Analizując inteligencję kulturową, należy się odwołać do dwóch terminów, od których pochodzi to określenie: inteligencja i kultura. Inteligencja jest pojęciem z dziedziny psychologii, które – jak podaje P. Boski – było bardzo długo kojarzone ze sprawnościami intelektualnymi i testami inteligencji. Przytacza on definicję operacyjną z lat 20. ubiegłego wieku: *Inteligencja jest tym, co mierzą testy inteligencji*¹³. Jednak ani wysoki iloraz inteligencji (IQ), w tym wiedza akademicka i specjalistyczna wiedza branżowa, ani dobrze rozwinięta inteligencja emocjonalna (EQ), czy nawet inteligencja społeczna (SQ) nie gwarantują powodzenia w kontaktach z obcokrajowcami¹⁴. Istnieje bowiem tzw. bezgłówny język¹⁵ – kultura – który w procesie komunikacji z „obcymi” odgrywa bardzo istotną rolę. Inteligencja jest cechą umysłu warunkującą sprawność czynności poznawczych, jest to *zdolność rozumienia, uczenia się oraz wykorzystywania posiadanej wiedzy i umiejętności w sytuacjach nowych*¹⁶. CQ jest specyficzną formą inteligencji, związaną ze zdolnościami do właściwego pojmowania sytuacji charakteryzujących się kulturową różnorodnością i odpowiedniego rozumowania oraz zachowywania się w takich sytuacjach. Określenie to pojawiło się w 2003 roku, a pionierami

⁷ R. Paszkowska, *Edukacja do dialogu – metody rozwijania kompetencji międzykulturowej studentów w środowisku wielokulturowym*, [w:] A. Karwińska, J. Mikułowski Pomorski, R. Paszkowska, *Rola wyższej uczelni w kształtowaniu świadomości studentów. Europejska wspólnota kultury*, Wydawnictwo UEK, Kraków 2009; A.J. Piwowarczyk, *Lektorat jako płaszczyzna rozwoju kompetencji komunikacji międzykulturowej studentów. Możliwości i uwarunkowania*, [w:] M. Srebro, E. Typek, L. Zielińska (red.), *Przyszłość nauczania języków obcych na uczelniach wyższych*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015; A.J. Piwowarczyk, *Rozwój inteligencji kulturowej na lektoracie w uczelni ekonomicznej*, [w:] M. Sowa, M. Mocarz-Kleindienst, U. Czyżewska (red.), *Nauczanie języków obcych na potrzeby rynku pracy*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2015.

⁸ Teza ta stanowi podtytuł publikacji jednego z czołowych badaczy CQ – D.A. Livermore'a: *Cultural Intelligence: Improving Your CQ to Engage Our Multicultural World*, Baker Academic, Grand Rapids 2009.

⁹ E. Plum, D. Cunnane, *Cultural Intelligence – A concept for bridging and benefiting from cultural differences*, July 2007. Artykuł jest przeredagowanym fragmentem publikacji E. Plum przy współudziale B. Achen, I. Draeby, I. Jensen: *Kulturel Intelligens*, Borsens Forlag, Copenhagen 2007, http://www.kulturelintelligens.dk/Cultural_Intelligence_Plum.pdf, [20.06.2015].

¹⁰ J. Stier, *Internationalisation, intercultural communication and intercultural competence*, „Journal of Intercultural Communication” 2006, No. 11, <http://www.immi.se/intercultural/nr11/stier.pdf>, [30.06.2015].

¹¹ P.Ch. Earley, E. Mosakowski, *Cultural Intelligence*, „Harvard Business Review” 2004, No. 10, s. 140.

¹² R. Brislin, R. Worthley, B. MacNab, *Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals*, „Group and Organization Management” 2006, Vol. 31, No. 1, s. 45, <http://dx.doi.org/10.1177/1059601105275262>.

¹³ P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, PWN, Warszawa 2009, s. 367.

¹⁴ P.C. Earley, E. Mosakowski, dz.cyt., s. 140.

¹⁵ Określenie to jest tytułem publikacji jednego z pierwszych antropologów zajmujących się komunikacją międzykulturową, E.T. Halla. Por. E.T. Hall, *The silent Language*, Anchor Books, New York 1959.

¹⁶ *Słownik Języka Polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/sjp/inteligencja;2561737.html>, [20.06.2015].

badań nad CQ byli ekonomista P.Ch. Earley i S. Ang¹⁷ – profesor zarządzania na Nanyang Technological University w Singapurze – oraz D. Livermore¹⁸ – doradca przedsiębiorstw, rządu i organizacji pozarządowych w USA. Koncepcja CQ, bazując na teorii inteligencji wielorakich H. Gardnera¹⁹ i teorii inteligencji emocjonalnej D. Golemana²⁰, skupia się na umiejętności funkcjonowania w najróżniejszych, obcych kontekstach kulturowych. *CQ zaczyna się tam, gdzie kończy się inteligencja emocjonalna*²¹.

Drugim terminem jest kultura. Stanowi ona zbiór zasad postępowania, postrzeganych i przyjmowanych przez daną społeczność i przekazywanych z pokolenia na pokolenie. Obejmuje *ogół wytworów działalności ludzkiej, materialnych i niematerialnych, wartości i uznawanych sposobów postępowania, zbiektywizowanych i przyjętych w danych zbiorowościach, przekazywanych następnym zbiorowościom i innym pokoleniom*²². A. Kłoskowska, definiując pojęcie kultury, podkreśla, że jest to *względnie zintegrowana całość obejmująca zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswajanych w toku interakcji oraz zawierająca wytwory takich zachowań*²³. Kultura stanowi o tożsamości danej grupy społecznej, danego narodu. Obejmuje wiedzę, naukę i sztukę, prawo, zwyczaje, wartości, reguły życia społecznego, system wzajemnego komunikowania i porozumiewa-

nia się. Kultura wyraża się więc wielorako, a jednym z najpowszechniejszych modeli jej przejawów jest diagram cebuli²⁴ G. Hofstede, w którego samym jądrze tkwią wartości (najczęściej nieuświadomiane), następnie rytuały, bohaterowie i symbole²⁵. Kultura – jak mocno akcentuje E.T. Hall – jest równoważna pojęciu komunikacji społecznej i odwrotnie: sposoby, formy i narzędzia komunikowania w skali społecznej stanowią istotę kultury²⁶.

CQ jest więc cechą ludzką, która ma pomóc jednostce zaadaptować się do obcych uwarunkowań kulturowych, czyli otoczenia, w którym istnieją inne sposoby postępowania, inne wartości i normy. W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje CQ.

Jak wynika z zestawienia, CQ jest zdolnością rozumienia nowych warunków kulturowych i adaptacji do nich. Umożliwia ona jednostce sprawne funkcjonowanie w zespołach wielokulturowych i odmiennym kontekście kulturowym. Osiąga się to dzięki zdolności do umiejętnego odczytywania obcych kulturowo sygnałów, opanowania nieznanymi regułami postępowania, umiejętnego wyrażania siebie, kreowania owocnej współpracy, dzięki świadomości wpływu kultury na sposób postępowania oraz dzięki zaciekawieniu różnorodnością. Jest to cecha osobowa na pozór wrodzona, lecz – jak pokazują powyższe rozważania – dająca się zidentyfikować, ocenić i rozwijać.

Tabela 1. Wybrane definicje CQ

Autor	Definicja
P.Ch. Earley, S. Ang (2003 r.)	<i>Zdolność adaptacji do odmiennych realiów kulturowych</i>
P.Ch. Earley, E. Mosakowski (2004 r.)	<i>Na pozór wrodzona zdolność osoby z zewnątrz do odczytywania obcych dla niej kulturowo, a przez to pozornie niezrozumiałych gestów tak, jak to robią ludzie wychowani w danej kulturze.</i>
S. Ang (2007 r.)	<i>Zdolność jednostki do efektywnego funkcjonowania i zarządzania w środowiskach zróżnicowanych kulturowo.</i>
E. Plum (2007 r.)	<i>Zdolność bycia zrozumianym przez innych i kreowania owocnej współpracy w sytuacjach, w których różnice kulturowe odgrywają znaczącą rolę. Zawiera w sobie umiejętność działania we właściwy sposób w sytuacjach wielokulturowych, połączonej ze zdolnością zachowania otwartego umysłu, który przyjmuje nowe informacje i jest zaciekawiony różnorodnością.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.Ch. Earley, S. Ang, *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press, Stanford 2003, s. 53; Ch. Earley, E. Mosakowski, *Cultural Intelligence*, „Harvard Business Review” 2004, No. 10, s. 140; S. Ang, et al., *Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance*, „Management and Organization Review” 2007, Vol. 3, No. 3, s. 337; E. Plum, D. Cunnane, *Cultural Intelligence – A concept for bridging and benefiting from cultural differences*, July 2007.

¹⁷ P.Ch. Earley, S. Ang, *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press, Stanford 2003.

¹⁸ D.A. Livermore, *Cultural Intelligence...*, dz.cyt.

¹⁹ H. Gardner, *Frames of Mind*, Basic Book Inc, New York 1983.

²⁰ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.

²¹ P.Ch. Earley, E. Mosakowski, dz.cyt., s. 140.

²² J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 78.

²³ A. Kłoskowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980, s. 40.

²⁴ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 20.

²⁵ Bogactwo wykorzystania elementów kultury – „kotwic tożsamości” – podczas kształcenia akademickiego przedstawiono w artykule: A.J. Piwowarczyk, *Lektorat jako płaszczyzna...*, dz.cyt., s. 44.

²⁶ E.T. Hall, *Bezgłośny język*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1987, A.L. Kroeber, *Istota kultury*, PWN, Warszawa 2002.

Struktura CQ

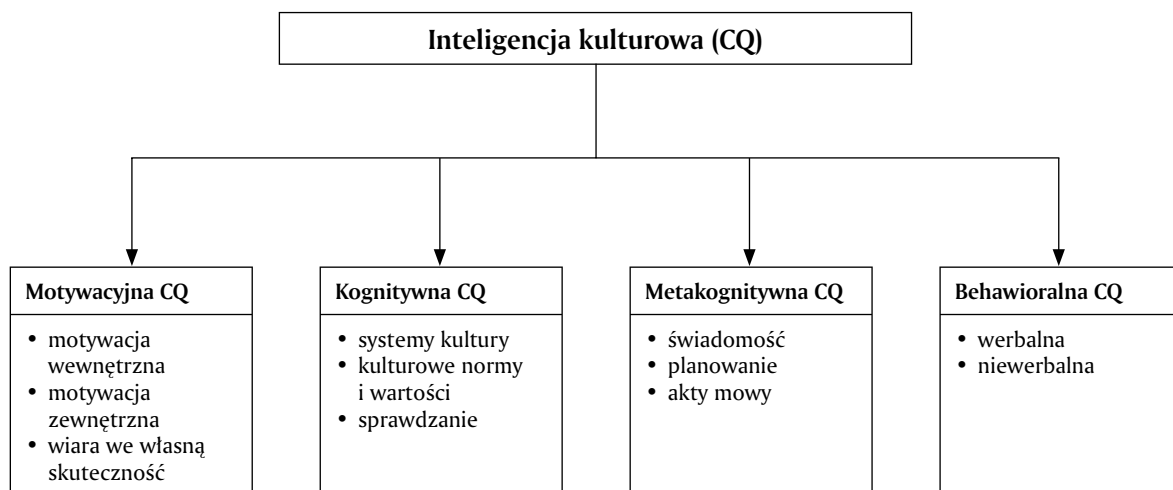
Model CQ jest wielowymiarową, dynamiczną, silnie współzależną strukturą i bazuje na modelu inteligencji wielorakich (*multiple foci of intelligence*²⁷) autorstwa R. Sternberga i D.K. Dettermana. Prekursorami modelu CQ byli Ch. Earley i S. Ang, którzy początkowo (w roku 2003) rozrysowali CQ jako wielowymiarową strukturę złożoną z trzech komponentów – kognitywnego, motywacyjnego i behawioralnego – odpowiadających odpowiednio poznaniu, motywacji i zachowaniu²⁸. Innymi słowy, ośrodkami inteligencji kulturowej są głowa, serce i ciało²⁹. Z kolei E. Plum nazwała komponent poznawczy kulturowym zrozumieniem, wymiar emocjonalny zaangażowaniem międzykulturowym, a wymiar działania, który wiąże się z aktywnością i komunikacją podczas międzykulturowego spotkania – komunikacją międzykulturową³⁰.

Osią niniejszego tekstu jest przedstawiona poniżej teoretyczna koncepcja CQ autorstwa S. Ang i jej zespołu z Centrum Badań nad Inteligencją Kulturową w Singapurze. Koncepcja ta stała się przedmiotem

szeregu teoretycznych i empirycznych weryfikacji, w których jej dokładność i prawdziwość zostały udowodnione³¹. Model CQ składa się z czterech głównych komponentów: motywacyjnego, kognitywnego, metakognitywnego i behawioralnego (por. rys. 1).

Motywacyjna CQ odzwierciedla zdolność do kierowania uwagi i energii ku uczeniu się i funkcjonowaniu w sytuacjach charakteryzujących się różnorodnością kulturową³². Wysoka motywacyjna inteligencja kulturowa pomaga w pokonaniu przeszkód i przełamaniu barier w kontakcie z przedstawicielami obcej kultury i jest związana z postawami wobec odmienności³³. Aby podjąć się systematycznego wysiłku uczenia się kontaktu z „obcymi”, trzeba odczuwać satysfakcję z kontaktów z innymi, odmiennymi czy nawet egzotycznymi kulturami³⁴ i przede wszystkim wierzyć we własne możliwości i skuteczność³⁵ na tym polu. Osoby, które posiadają wysoką motywacyjną CQ, wierzą we własny sukces i dlatego skupiają się na konstruktywnym, strategicznym rozwiązywaniu problemów³⁶, wkładają większy wysiłek w adaptowanie się w nowym otoczeniu kulturowym oraz nie zniechęcają się porażką czy

Rysunek 1. Model inteligencji kulturowej



Źródło: L. Van Dyne, S. Ang, D. Livermore, *Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world*, [w:] K.M. Hannum, B. McFeeters, L. Booyesen (eds.), *Leadership across differences: Cases and perspectives*, Pfeiffer, San Francisco 2010, http://linnvandyne.com/papers/Van%20Dyne_Ang_Livermore%20CCL%20in%20press.pdf.

²⁷ R. Sternberg, D.K. Detterman, *What is Intelligence?: Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition*, Ablex Publishing, Norwood 1986.

²⁸ P.Ch. Earley, S. Ang, dz.cyt., s. 53.

²⁹ P.Ch. Earley, E. Mosakowski, dz.cyt., s. 141.

³⁰ E. Plum, D. Cunnane, dz.cyt., s. 1–2.

³¹ S. Ang, et al., *Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making*, *Cultural Adaptation and Task Performance*, „Management and Organization Review” 2007, Vol. 3, No. 3, s. 335.

³² Tamże, s. 338.

³³ E. Plum, D. Cunnane, dz.cyt., s. 2.

³⁴ A. Amiri, S. Moghimi, M. Kazemi, *Studying the Relationship between Cultural Intelligence and Employees' Performance*, „European Journal of Scientific Research” 2010, Vol. 42, No. 3, s. 435.

³⁵ Twierdzenie to pokrywa się z teorią oczekiwań V. Vrooma, który twierdzi, że motywacja jednostki zależy od siły jej pragnienia oraz prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia. Motywacja mobilizuje jednostkę do podjęcia wysiłku. Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 527.

³⁶ P.Ch. Earley, R.S. Peterson, *The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager*, „Academy of Management Learning and Education” 2004, Vol. 3, No. 1, s. 107, <http://dx.doi.org/10.5465/AMLE.2004.12436826>.

odrzucając w kontakcie z przedstawicielem innej kultury³⁷.

Kognitywna CQ dotyczy aspektu poznawczego. Wiedza o kulturze wpływa na myślenie, postawy i zachowanie człowieka. Im większa wiedza o innych, tym większe zrozumienie ich postępowania, a co za tym idzie: mniejsze prawdopodobieństwo powstawania uprzedzeń i stereotypów. Kognitywny aspekt CQ odzwierciedla wiedzę o normach, praktykach i konwencjach w różnych kulturach, pozyskaną z edukacji i osobistego doświadczenia³⁸. Chodzi o wiedzę na temat podobieństw, ale też różnic uwarunkowanych kulturowo. Autorzy nawiązują tu do koncepcji G. Hofstede o zbiorowym zaprogramowaniu kulturowym narodów³⁹. Ten komponent CQ odpowiada na pytanie o tożsamość uczestników interakcji międzykulturowych, gdyż – jak trafnie zauważa J. Mikułowski Pomorski – *na zasadnicze dla komunikacji międzykulturowej pytanie o przebieg tej komunikacji będzie można odpowiedzieć, gdy uzyska się odpowiedź na pytania: kim są uczestnicy komunikacji międzykulturowej, jakie czynniki decydują o tym, że są oni odmienni*⁴⁰. Znajomość i świadomość tego zaprogramowania pomaga w sprawnym funkcjonowaniu w warunkach interkulturowych oraz łagodzi skutki szoku kulturowego. Istotne znaczenie ma również wiedza o tym, jak dana kultura wpływa na zachowania (werbalne i niewerbalne) ludzi.

Metakognitywna CQ dotyczy świadomości własnego procesu myślenia oraz refleksji nad przebiegiem tego procesu⁴¹. Polega na wypracowaniu własnej strategii uczenia się w kontekście innej kultury. To zdolność dokładnego obserwowania nowego otoczenia, zauważania wskazówek ułatwiających zrozumienie innej kultury oraz umiejętność tworzenia strategii w sytuacji zmiany środowiska kulturowego. Ludzie cechujący się wysoką metakognitywną CQ podczas negocjacji zachowują się z rozwagą, powściągają własne schematy myślowe i nie polegają na tzw. *kulturowym automatycznym pilocie (cultural cruise control)*⁴², odpowiedzialnym za nieświadome, automatyczne działania. Istotne znaczenie mają tu więc: *planowanie, monitorowanie i rewizja modeli umysłowych dotyczących norm kulturowych danych krajów lub grup ludzi*⁴³. Metakognitywna CQ wiąże się więc z dostrzeganiem zależności, wyciąganiem wniosków, twórczym myśle-

niem, analizowaniem własnych myśli i optymalizacją działań w celu podejmowania decyzji i radzenia sobie z problemami pojawiającymi się w obcym otoczeniu kulturowym⁴⁴. W komponencie metakognitywnym autorzy wyróżniają trzy elementy: świadomość (sytuacji, trudności), planowanie (spotkania, rozmowy, interakcji) i sprawdzanie (porównanie wyobrażeń o odbytym spotkaniu międzykulturowym z tym, co rzeczywiście się wydarzyło). Istotne znaczenie w rozwoju metakognitywnego aspektu CQ ma więc doświadczenie i umiejętność uczenia się na błędach.

Omówione trzy składowe CQ dotyczą wewnętrznych cech osobowych uczestnika spotkania międzykulturowego. Behawioralna CQ jest tym komponentem CQ, który stanowi efekt trzech poprzednich (postaw i wiedzy), a jednocześnie jest elementem najbardziej widocznym. Stanowi treść aktu komunikacyjnego – jest bowiem tym, co partner rozmowy widzi, czuje i czego doświadcza w kontakcie drugą osobą. P.Ch. Earley i E. Mosakowski trafnie zauważają, że *aby zjednać sobie gospodarzy, zagranicznych gości czy kolegów, nie wystarczy popisywać się wiedzą o ich kulturze, trzeba jeszcze udowodnić swoimi czynami i postawą, że ich rozumiemy i umiemy się poruszać w ich świecie*⁴⁵. O tym właśnie zachowaniu decyduje behawioralny komponent CQ. Bazując na emocjonalnych i racjonalnych danych, przesądza o tym, jak wygląda akt komunikacyjny i jak interlokutor się zachowuje, tzn. komunikuje się (werbalnie i niewerbalnie), podczas spotkania międzykulturowego. Behawioralna CQ *odzwierciedla zdolność do poprawnych werbalnych i niewerbalnych działań/zachowań wtedy, gdy jest się w interakcji z ludźmi z różnych kultur*⁴⁶. Chodzi tu o zachowania komunikacyjne uwarunkowane kulturowo: słuchanie, wprowadzanie pauz, dostosowanie tonu i szybkości wypowiedzi do rozmówcy, wykorzystanie języka ciała, etykiety, ubiór, ekspresję emocji, naśladowanie zaobserwowanych gestów i zwyczajów. Osoby z dobrze rozwiniętym komponentem behawioralnym CQ potrafią kontrolować własne zachowania werbalne i niewerbalne oraz zmieniać sposób zachowania w zależności od otoczenia⁴⁷.

Motywacyjna CQ, kognitywna CQ, metakognitywna CQ i behawioralna CQ tworzą zwarty teoretyczny model, który pomaga w głębszym zrozumieniu spotkania

³⁷ P.Ch. Earley, S. Ang, dz.cyt., s. 76.

³⁸ Tamże, s. 338.

³⁹ G. Hofstede, *Kultura i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 40.

⁴⁰ J. Mikułowski Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 149.

⁴¹ P.Ch. Earley, S. Ang, dz.cyt., s. 70.

⁴² D.C. Thomas, K. Inkson, *Cultural Intelligence: People skills for global business*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2004, s. 42.

⁴³ S. Ang, et al., dz.cyt., s. 338.

⁴⁴ S. Ang, L. Van Dyne, *Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness and Nomological Network*, [w:] S. Ang, L. Van Dyne (eds.), *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*, M.E. Sharpe, Armonk 2008, s. 5.

⁴⁵ P.Ch. Earley, E. Mosakowski, dz.cyt., s. 141.

⁴⁶ S. Ang, et al., dz.cyt., s. 338.

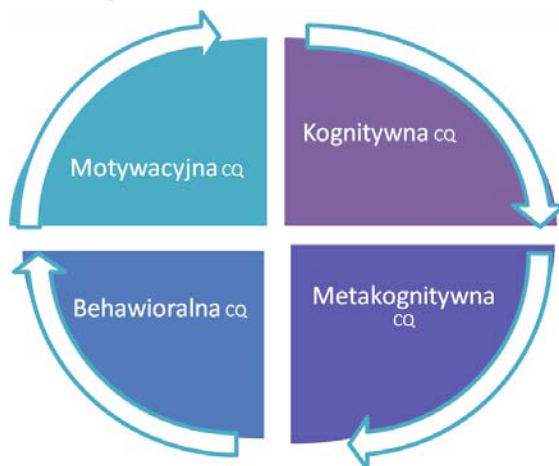
⁴⁷ S. Ang, L. Van Dyne, dz.cyt., s. 7.

na styku kultur oraz pozwala zoptymalizować działanie w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Osoba inteligentna kulturowo ma wysoką motywację do tego, by pokonywać bariery pojawiające się w obliczu różnic w normach, wartościach i postępowaniu partnerów rozmowy, jest gotowa poświęcić dużo czasu i energii na zaadaptowanie się do nowej kultury oraz wierzy we własną skuteczność i sprawczość w kontakcie z „obcym”. Jednocześnie posiada wiedzę o zwyczajach kulturowych i strategiach komunikacyjnych interlokutora i o swoich własnych oraz jest świadoma wpływu kultury na zachowanie i sposób komunikacji. Potrafi zastanawiać się nad własnym zachowaniem, świadomie je planować i monitorować oraz uczyć się na błędach. W sytuacji spotkania międzykulturowego umie działać skutecznie i stosownie, dopasowując werbalny i niewerbalny styl komunikacji do partnera rozmowy i sytuacji. Takie właśnie zachowanie możliwe jest przy połączeniu i wzajemnym przenikaniu się poszczególnych komponentów CQ. Motywacja jest warunkiem zainicjowania procesów poznawczych (kognitywnych). Te zaś są bazą metakognitywnego reflektowania. Z kolei zachowanie jest widocznym przejawem procesów poznawczych i motywacyjnych. Tak więc CQ nie jest sumą poszczególnych komponentów, lecz raczej jednolitą, współzależną strukturą, której poszczególne aspekty nieustannie przenikają się i oddziałują na siebie (rys. 2).

Inteligencja kulturowa a sukces na rynku pracy

Jak już wspomniano, obecnie wymaga się od pracowników współpracy w wielokulturowych zespołach. Różnorodność jest warunkiem *sine qua non* kreatywności i innowacyjności⁴⁸, a ta stanowi o przewadze konkurencyjnej organizacji. Należy spodziewać się, że w XXI wieku wielokulturowe zespoły robocze (również te wirtualne) będą jeszcze bardziej powszechne⁴⁹. Znaki czasu współczesnego rynku pracy stanowią: internacjonalizacja, globalizacja, wielokulturowość, praca na styku kultur, delegowanie pracowników do zagranicznych placówek, potrzeba posiadania doskonałych umiejętności komunikacyjnych, również w językach obcych. Brak przygotowania do pracy na arenie międzynarodowej prowadzi m.in. do przedczesnych powrotów z zagranicznych delegacji⁵⁰, generując koszty dla organizacji zatrudniającej danego pracownika związane z niską wydajnością jego pracy, a często też skutkuje utratą zaufania klientów i zagranicznych współpracowników. Dlatego z punktu widzenia międzynarodowego zarządzania zasobami pracy istotna jest identyfikacja czynników i determinantów, które mają wpływ na sukces w pracy i współpracy na styku kultur. Jak wynika z licznych badań, determinantem takim jest właśnie inteligencja kulturowa, umożliwiająca kulturowe dopasowanie, które stanowi decydujące

Rysunek 2. Struktura inteligencji kulturowej (CQ)



Źródło: opracowanie własne.

⁴⁸ A. Davies, D. Fidler, M. Gorbis, *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute, Phoenix 2011, s. 9.

⁴⁹ S. Grucza, *Nauczanie języków obcych na potrzeby interkulturowej komunikacji projektowej*, [w:] M. Sowa, M. Mocarz-Kleindienst, U. Czyżewska (red.), *Nauczanie języków obcych na potrzeby rynku pracy*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2015; M. Trocki, *Organizacja projektowa*, Bizzare, Warszawa 2009.

⁵⁰ R. Takeuchi, S. Yun, P.E. Tesluk, *An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes*, „Journal of Applied Psychology” 2002, Vol. 87, No. 4, s. 655, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.655>; C. Christensen, A.W. Harzing, *Expatriate failure: Time to abandon the concept?*, „Career Development International” 2004, Vol. 9, No. 7, <http://dx.doi.org/10.1108/13620430410570329>.

kryterium powodzenia delegacji zagranicznych⁵¹. Zatem CQ jest istotną i pożądaną cechą osób poszukujących pracy oraz potencjalnie ważnym kryterium rekrutacji i selekcji kandydatów.

Jako inne przykłady empirycznej weryfikacji roli CQ warto przytoczyć badania S. Ang, L. Van Dyne oraz Ch. Koh, które prześledziły związek pomiędzy CQ a pięcioma czynnikami osobowości, zwanymi „wielką piątką”, u kandydatów do pracy. W badaniu zauważono znaczące korelacje pomiędzy: sumiennością a metakognitywną CQ, ugodowością i emocjonalną stabilnością a behawioralną CQ, ekstrawersją a kognitywną, motywacyjną i behawioralną CQ oraz otwartością a wszystkimi czterema komponentami CQ. Intrygującym wnioskiem jest to, że otwartość była jedyną składową „wielkiej piątki” znacząco skorelowaną ze wszystkimi czterema komponentami CQ⁵².

S. Ang z zespołem zbadała również relacje pomiędzy czterema aspektami CQ a kulturowym osądem, podejmowaniem decyzji, zdolnościami adaptacyjnymi i wydajnością pracy. Udowodniła, że metakognitywna CQ i kognitywna CQ są predyktorami kulturowego osądu i decydowania, motywacyjna CQ i behawioralna CQ są predyktorami kulturowej adaptacji, a metakognitywna CQ oraz behawioralna CQ – wysokiej wydajności pracy⁵³.

L. Imai i M.J. Gelfand potwierdzili hipotezę, że CQ jest kluczowym predyktorem efektywności negocjacji międzykulturowych⁵⁴. W związku z tym wysunęli postulat, że aby maksymalizować szanse na optymalne porozumienie w negocjacjach międzykulturowych, należy selekcjonować pracowników pracujących w środowisku interkulturowym według ich CQ. Osoby, które szybciej adaptują się do nowej sytuacji kulturowej, wykazują też tendencję do dużego wysiłku poznawczego i nie rywalizują, lecz są kooperatywne nastawione w stosunku do partnerów z odmiennej kultury.

Z kolei A. Kolano i J. Olszewski wykazali, że *subiektywnie wyceniany sukces w kontaktach z innymi kulturami silnie zależy od poziomu CQ*⁵⁵. Zatem osoby o wysokim CQ częściej odnoszą sukces w sytuacjach zdeterminowanych kulturowo, a zarazem osoby posiadające głębszy i częstszy kontakt z innymi kulturami wykazują się bardziej rozwiniętą inteligencją kulturową⁵⁶.

We wszystkich przytaczanych tu badaniach wykazano, że inteligencja kulturowa jest pozytywnie skorelowana z szeroko rozumianą wysoką jakością pracy i lepszym funkcjonowaniem w środowisku odmiennym kulturowo. Stąd też można sformułować wniosek, że CQ jest kluczową umiejętnością w aktywności na wielokulturowym, zglobalizowanym rynku pracy. A zatem powinna być rozwijana na studiach wyższych.

Kontekst kształcenia uniwersyteckiego

W artykule pojawiają się w odniesieniu do inteligencji kulturowej różne określenia – zdolność, umiejętność, cecha. Związane jest to z faktem, że CQ jest konstruktem teoretycznym – modelem, przy pomocy którego naukowcy starali się opisać pewien wrodzony potencjał ludzki, który da się aktywować. Podobnie jak inne typy inteligencji, inteligencja kulturowa jest wrodzoną cechą osoby, którą można wzmacniać i rozwijać na uczelni przy pomocy odpowiednich metod. Inteligencję kulturową da się doskonalić podczas większości zajęć dydaktycznych, wprowadzając dane zagadnienie przedmiotowe w szerszym kontekście międzynarodowym i międzykulturowym. Szczególną rolę mogą odegrać zajęcia z języków obcych (lektury oraz zajęcia na kierunkach filologicznych), gdzie studenci z natury rzeczy mają kontakt z „obcością” i w jej obliczu konfrontowani są z pytaniami o własną tożsamość. Przykładowe cele kształcenia dla zajęć językowych przedstawiono w tabeli 2.

Zajęcia na uniwersytecie mogą stanowić przykład spotkania międzykulturowego, podczas którego studenci mają szansę rozwijania opisanych wyżej obszarów CQ. Dzieje się to dzięki zdobywaniu nowej wiedzy, poznawaniu właściwego sposobu zachowania w obcej kulturze, kształtowaniu postaw otwartości i szacunku oraz autorefleksji. Podczas konstruowania procesu dydaktycznego istotne są dobór treści, form i metod nauczania, w tym w szczególności zastosowanie metod aktywizujących, oraz postawa nauczyciela, który powinien być reprezentantem i jednocześnie tłumaczem obcej kultury⁵⁷. W ramach przykładu dobrych praktyk wspierających rozwój inteligencji kulturowej w szerszym kontekście uniwersyteckim

⁵¹ M.G. Kittler, D. Rygl, T.D. Puce, *Kulturelle Intelligenz, Distanz und Anpassung von Führungskräften im Ausland*, „Zeitschrift für Management” 2009, Nr. 4, s. 29.

⁵² S. Ang, L. Van Dyne, Ch. Koh, *Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence*, „Group & Organization Management” 2006, Vol. 31, No. 1, s. 100, <http://dx.doi.org/10.1177/1059601105275267>.

⁵³ S. Ang, L. Van Dyne, et al., dz.cyt., s. 337.

⁵⁴ L. Imai, M.J. Gelfand, *The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2010, Vol. 112, No. 2, s. 13, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001>.

⁵⁵ A. Kolano, J. Olszewski, *Poziom inteligencji kulturowej a jej związek z doświadczeniem międzynarodowym oraz oceną doświadczeń z innymi kulturami*, „Studia z zarządzania międzykulturowego. Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2011, t. XII, z. 4, s. 68.

⁵⁶ Tamże.

⁵⁷ A.J. Piwowarczyk, *Kultura w podręcznikach do nauki języków obcych jako czynnik wpływający na rozwój międzykulturowej kompetencji komunikacyjnej* – referat wygłoszony podczas konferencji *Wielojęzyczność i międzykulturowość w glottodydaktyce* organizowanej przez Polskie Towarzystwo Neofilologiczne i Uniwersytet Warszawski, Warszawa, 7–9 września 2015.

Tabela 2. Przykładowe cele kształcenia

Komponenty CQ	Cele kształcenia zajęć językowych – student:
Motywacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – jest zafascynowany kulturą nauczanego języka – chętnie bierze udział w internetowych projektach międzynarodowych, jest uczestnikiem forów w mediach społecznościowych (np. Facebook) i sprawia mu to satysfakcję – sam inicjuje kontakty z przedstawicielami innych kultur; szuka możliwości kontaktu z obcokrajowcami; jest w tym wytrwały i nie przejmując się drobnymi niepowodzeniami
Kognitywny	<ul style="list-style-type: none"> – student zna elementy kultury nauczanego języka – jest świadomy kulturowych uwarunkowań zachowań własnych i przedstawicieli obcej kultury – potrafi odróżnić, zachowanie będące elementem zbiorowego zaprogramowania umysłu od zachowania osobowego
Metakognitywny	<ul style="list-style-type: none"> – jest zdolny do refleksji nad swoim zachowaniem w sytuacji kontaktu z odmiennością; nie działa automatycznie – jest w stanie zaplanować własną strategię zachowania w sytuacji międzykulturowej; potrafi ją kontrolować i wyciągnąć optymalizujące wnioski na przyszłość
Behawioralny	<ul style="list-style-type: none"> – ma wystarczający zasób słownictwa, by wyrażać się w sposób precyzyjny, stosowny do sytuacji i skuteczny – potrafi dostosować ton i szybkość wypowiedzi do rozmówcy – umiejętnie posługuje się językiem niewerbalnym – osiąga zamierzony cel komunikacyjny

Źródło: A. Piwowarczyk, *Rozwój inteligencji kulturowej na lektoracie w uczelni ekonomicznej*, [w:] M. Sowa, M. Mocarz-Kleindienst, U. Czyżewska (red.), *Nauczanie języków obcych na potrzeby rynku pracy*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2015, s. 314.

warto wymienić: uwarunkowania formalne (stworzenie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i Europejskich Ram Kwalifikacji, które propagują rozwój kompetencji międzykulturowych), prowadzenie na uniwersytetach zajęć z przedmiotów dotyczących komunikacji międzykulturowej, wprowadzanie wymiaru międzynarodowego i międzykulturowego w nauczanych przedmiotach, prowadzenie między-

narodowych projektów badawczych (również tych wirtualnych), stosowanie kryteriów oceny i ewaluacji osiągniętych efektów kształcenia uwzględniających rozwój umiejętności międzykulturowych. Doskonalenie inteligencji kulturowej studentów (czyli przyszłych pracowników biznesu, sektora publicznego i sektora organizacji non-profit) nie nastąpi jednak bez ich aktywnego zaangażowania we własny rozwój. Inteligencja kulturowa jest potencjałem, który podobnie jak kompetencje międzykulturowe ma charakter procesowy, jej rozwój wymaga długiego czasu, właściwie nigdy się nie kończy⁵⁸. Dlatego też warto uświadamiać studentom fakt, że rozwój ich CQ zależy również od ich decyzji dotyczących czasu wolnego i odbywa się także na uniwersytetach poza formalnym procesem kształcenia. Przykładowe możliwości, jakie stwarzają uczelnie wyższe, przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wybrane możliwości doskonalenia CQ na uniwersytetach

<ul style="list-style-type: none"> – zajęcia dydaktyczne – udział w kursach językowych i innych szkoleniach – udział w stypendiach i praktykach w ramach projektów: Erasmus+, CEEPUS, Direct Entry – udział w szkołach letnich organizowanych przez uczelnie – działalność w ramach Akademickiego Centrum Kariery – działalność w AIESEC – aktywność w kołach naukowych i organizacjach studenckich – wolontariat – udział w imprezach i festiwalach językowych, np. <i>Noc języków</i> w Krakowie – udział w konkursach, np. <i>Kraków w Wiedniu, Wiedź w Krakowie</i> – pielęgnowanie przyjaźni z obcokrajowcami, np. przy pomocy platform społecznościowych (np. <i>Polyglot Club</i>).

Źródło: A.J. Piwowarczyk, *Oczekiwania pracodawców a kształcenie kompetencji międzykulturowych przyszłych ekonomistów i menedżerów*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, nr 3(37), s. 124.

Podsumowanie

Zmieniające się uwarunkowania społeczno-gospodarcze XXI wieku, w tym szczególnie internacjonalizacja, globalizacja i wielokulturowość, mają istotny wpływ na rynek pracy i oczekiwania pracodawców w stosunku do absolwentów uczelni. Pracodawcy wymagają od potencjalnych pracowników posiadania

⁵⁸ A.J. Piwowarczyk, *Przesłanki i sposoby kształcenia kompetencji międzykulturowej*, [w:] B. Mikuła (red.), *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych*, Katedra Zachowań Organizacyjnych, UEK, Kraków 2015, s. 132–133.

wysokich kompetencji komunikacyjnych i umiejętności funkcjonowania w wielokulturowych organizacjach oraz międzynarodowych zespołach. Szkoły wyższe, wypuszczając na rynek pracy swych absolwentów, powinny sprostać wymaganiom, jakie stawia współczesna zglobalizowana, multikulturowa gospodarka. Chodzi o odpowiednie pogłębianie wiedzy, kształtowanie postaw, umiejętności i kompetencji społecznych studentów. Model inteligencji kulturowej jest koncepcją, która pozwala spojrzeć na rozwój kompetencji społecznych, ale też na całe kształcenie akademickie poprzez pryzmat rozwoju całej osobowości człowieka. Koncepcja CQ obejmuje bowiem obszar poznawczy, behawioralny i afektywny jednostki. Inteligencja kulturowa jest rozumiana jako zdolność adaptacji i przystosowania się do różnych elementów kontekstu kulturowego. To zbiór umiejętności potrzebnych w obecnym świecie pracownikom przebywającym za granicą lub w kraju w zespołach wielokulturowych. CQ umożliwia skuteczne działanie w odmiennych warunkach kulturowych oraz pomaga zrozumieć przyjęte w obcej kulturze normy i opanować nieznane reguły postępowania. Analiza literatury przedmiotu oraz wniosków z badań empirycznych pozwalają sądzić, że absolwenci uczelni o wysokim poziomie CQ będą w dużej mierze decydować o sukcesie przedsiębiorstw działających w globalnym otoczeniu.

Bibliografia

- Amiri A., Moghimi S., Kazemi M., *Studying the Relationship between Cultural Intelligence and Employees' Performance*, „European Journal of Scientific Research” 2010, Vol. 42, No. 3.
- Ang S., Van Dyne L., *Conceptualization of Cultural Intelligence: Definiaztion, Distinctiveness and Nomological Network*, [w:] S. Ang, L. Van Dyne (eds.), *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*, M.E. Sharpe, Armonk 2008.
- Ang S., Van Dyne L., Koh Ch., *Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence*, „Group & Organization Management” 2006, Vol. 31, No. 1, s. 100–123, <http://dx.doi.org/10.1177/1059601105275267>.
- Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, PWN, Warszawa 2009.
- Brislin R., Worthley R., MacNab B., *Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals*, „Group and Organization Management” 2006, Vol. 31, No. 1, s. 40–55, <http://dx.doi.org/10.1177/1059601105275262>.
- Christensen C., Harzing A.W., *Expatriate failure: Time to abandon the concept?*, „Career Development International” 2004, Vol. 9, No. 7, s. 616–626, <http://dx.doi.org/10.1108/13620430410570329>.
- Davies A., Fidler D., Gorbis M., *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute, Phoenix 2011.
- Denek K., *Uniwersytet w perspektywie społeczeństwa wiedzy. Dydaktyka akademicka i jej efekty*, WSPiA, Poznań 2011.
- Earley P.Ch., Ang S., *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press, Stanford 2003.
- Earley P.Ch., Mosakowski E., *Cultural Intelligence*, „Harvard Business Review” 2004, No. 10.
- Earley P.Ch., Peterson R.S., *The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager*, „Academy of Management Learning and Education” 2004, Vol. 3, No. 1, s. 100–115, <http://dx.doi.org/10.5465/AMLE.2004.12436826>.
- Edukacja. Jest w niej ukryty skarb. Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku*, http://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/4_Filary_Raport_Delorsa.pdf.
- Gardner H., *Frames of Mind*, Basic Book Inc, New York 1983.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Grucza S., *Nauczanie języków obcych na potrzeby interkulturowej komunikacji projektowej*, [w:] M. Sowa, M. Mocarz-Kleindienst, U. Czyżewska (red.), *Nauczanie języków obcych na potrzeby rynku pracy*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2015.
- Hall E.T., *Bezgłośny język*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1987.
- Hall E.T., *The silent Language*, Anchor Books, New York 1959.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Imai L., Gelfand M.J., *The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2010, Vol. 112, No. 2, s. 83–98, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001>.
- Kittler M.G., Rygl D., Puce T.D., *Kulturelle Intelligenz, Distanz und Anpassung von Führungskräften im Ausland*, „Zeitschrift für Management” 2009, Nr. 4.
- Kłoskowska A., *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980.
- Kolano A., Olszewski J., *Poziom inteligencji kulturowej a jej związek z doświadczeniem międzynarodowym oraz oceną doświadczeń z innymi kulturami*, „Studia z zarządzania międzykulturowego. Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2011, t. XII, z. 4, s. 52–69.
- Kroeber A.L., *Istota kultury*, PWN, Warszawa 2002.
- Kuciński K. (red.), *Głokalizacja, Difin*, Warszawa 2011.
- Kupisiewicz Cz., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1988.
- Livermore D.A., *Cultural Intelligence: Improving Your CQ to Engage Our Multicultural World*, Baker Academic, Grand Rapids 2009.
- Mikułowski Pomorski J., *Komunikacja międzykulturowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
- Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Akademickie „Zak”, Warszawa 1998.
- Paszowska R., *Edukacja do dialogu – metody rozwijania kompetencji międzykulturowej studentów w środowisku wielokulturowym*, [w:] A. Karwińska, J. Mikułowski Pomorski, R. Paszowska, *Rola wyższej uczelni w kształtowaniu świadomości studentów. Europejska wspólnota kultury*, Wydawnictwo UEK, Kraków 2009.
- Piowarczyk A.J., *Kultura w podręcznikach do nauki języków obcych jako czynnik wpływający na rozwój międzykulturowej kompetencji komunikacyjnej – referat wygłoszony podczas konferencji Wielojęzyczność i międzykulturowość w głottodydaktyce organizowanej przez Polskie Towarzystwo Neofilologiczne i Uniwersytet Warszawski*, Warszawa, 7–9 września 2015.

Istota i znaczenie inteligencji kulturowej...

Piwowarczyk A.J., *Lektorat jako płaszczyzna rozwoju kompetencji komunikacji międzykulturowej studentów. Możliwości i uwarunkowania*, [w:] M. Srebro, E. Typek, L. Zielińska (red.), *Przyszłość nauczania języków obcych na uczelniach wyższych*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015.

Piwowarczyk A.J., *Oczekiwania pracodawców a kształcenie kompetencji międzykulturowych przyszłych ekonomistów i menedżerów*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, nr 3(37), s. 111–129.

Piwowarczyk A.J., *Przesłanki i sposoby kształcenia kompetencji międzykulturowej*, [w:] B. Mikula (red.), *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych*, Katedra Zachowań Organizacyjnych, UEK, Kraków 2015.

Piwowarczyk A.J., *Rozwijanie kompetencji społecznych na lektoracie w szkole wyższej*, „e-mentor” 2015, nr 1(58), s. 12–21, <http://dx.doi.org/10.15219/em58.1152>.

Piwowarczyk A.J., *Rozwój inteligencji kulturowej na lektoracie w uczelni ekonomicznej*, [w:] M. Sowa, M. Mocarz-Kleindienst, U. Czyżewska (red.), *Nauczanie języków obcych na potrzeby rynku pracy*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2015.

Plum E., Cunnane D., *Cultural Intelligence – A concept for bridging and benefiting from cultural differences*, July 2007.

Plum E., *Kulturel Intelligens*, Børsens Forlag, Copenhagen 2007, http://www.kulturelintelligens.dk/Cultural_Intelligence_Plum.pdf

Pólturzycki J., *Dydaktyka dla nauczycieli*, Wyd. A. Marzałek, Toruń 2014.

Sternberg R., Detterman D.K., *What is Intelligence?: Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition*, Ablex Publishing, Norwood 1986.

Stier J., *Internationalisation, intercultural communication and intercultural competence*, „Journal of Intercultural Communication” 2006, No. 11, <http://www.immi.se/intercultural/nr11/stier.pdf>.

Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.

Takeuchi R., Yun S., Tesluk P.E., *An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes*, „Journal of Applied Psychology” 2002, Vol. 87, No. 4, s. 655–666, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.655>.

Thomas D.C., Inkson K., *Cultural Intelligence: People skills for global business*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2004.

Trocki M., *Organizacja projektowa*, Bizzare, Warszawa 2009.

Van Dyne L., Ang S., Livermore D., *Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world*, [w:] K.M. Hannum, B. McFeeters, L. Booyesen (eds.), *Leadership across differences: Cases and perspectives*, Pfeiffer, San Francisco 2010, http://linnvandyne.com/papers/Van%20Dyne_Ang_Livermore%20CCL%20in%20press.pdf.

The nature and importance of cultural intelligence in the context of higher education process

Among challenges of the coming century are: growing multiculturalism, internationalization, globalization and glocalization. One of the biggest ones concerning modern education is preparing young people for living in this culturally diverse society – where we are increasingly dealing with differences not only in cultural artifacts, but also in the values and standards. Modern university, open and internationalized, should show how to learn, how to cooperate, how to professionally exist and how to find a way in such a multicultural society. The internationalization of a higher education requires more elaborate and complex pedagogical approaches in order to make a use of the multi-ethnic student groups and to allow each student's own intercultural competence the development of. This article presents conditions of education in a multicultural society and defines the concept of cultural intelligence. This category might help in becoming effective in different cultural conditions, in understanding foreign cultures and also in adopting standards and mastering the unfamiliar rules of conduct. According to this research, cultural intelligence is a major determinant of cultural condition that guarantees success in functioning at the crossroads of cultures. The rest of this article shows the structure of a theoretical model of cultural intelligence consisting of four areas: motivational, cognitive, behavioral and metacognitive. Analysis of literature and empirical research results suggest that college graduates with a high level of cultural intelligence largely determines successes of companies operating in a global environment. Therefore, universities should focus on improving the cultural intelligence of students by offered program, methods and forms of teaching, and also by evaluating learning outcomes.

POLECAMY

Daria Becker-Pestka, Elżbieta Kowalik (red.)
Wyzwania współczesnej pedagogiki
CeDeWu, Warszawa 2015

W monografii będącej podsumowaniem pierwszej konferencji z cyklu *Wyzwania współczesnej pedagogiki* autorzy podejmują tematy związane z problemami i wyzwaniami, przed jakimi staje obecnie ta dziedzina wiedzy i praktyki, takimi jak: globalizacja, wielokulturowość czy duża dynamika zmian społecznych. Zmiany zachodzące w sferach społecznych, kulturowych i ekonomicznych powodują, że funkcjonujące modele pedagogiczne nie do końca spełniają dziś swoją rolę. Również postęp technologiczny, wymuszający niejako zastosowanie coraz nowocześniejszych, interaktywnych metod nauczania, sprawia, że proces dydaktyczny musi się zmienić. Książkę polecamy wszystkim czytelnikom zainteresowanym kierunkami rozwoju współczesnych procesów edukacji.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://cedewu.pl/>

