

# *Ile wynosi twoja inteligencja kulturowa i dlaczego to ma znaczenie?*

*Katarzyna Richter*

*How high is your CQ and why does it matter?*

*Co decyduje o sukcesie niektórych menadżerów i biznesmenów, podczas gdy inni nie radzą sobie z elementarnymi wyzwaniami? Jeśli jesteśmy obecnie tak globalni, co sprawia, że jedni z nas są bardziej międzynarodowi niż pozostali? Definitywnie nie jest to liczba mil zdobytych podczas odległych lotów ani doskonałość merytorycznej znajomości naszej pracy.*

Czynnikiem tym jest umiejętność efektywnego funkcjonowania w różnorodnych środowiskach i kontekstach kulturowych, znana również jako inteligencja kulturowa (CQ). W największym skrócie jest to umiejętność wykorzystania kompetencji miękkich w różnych środowiskach kulturowych. We własnej kulturze korzystamy z danych umiejętności w sposób intuicyjny lub zautomatyzowany. Chodzi tu o rozumienie znaczenia gestów, wyrazu twarzy, języka ciała, zastosowania ciszy.

Według badań agencji rekrutacyjnej Hays do najbardziej pożądaných przez pracodawców kompetencji w 2015 roku

*What determines success of some international managers and business owners, at the time when others suffer with basic issues? If we are so „global“ nowadays what makes some of us more international than others? Definetely not the amount of airline miles flown or technical excellence we bring to our work.*

It is the capability to function effectively across various environments and cultural contexts, also known as cultural intelligence (CQ). It is basically an ability to use soft skills in different cultural environments, which are intuitively or automatically used in one's own culture. For example, meaning of gestures, facial expressions, body language, usage of silence.

According to a research conducted by recruitment consultancy Hays, the most desired competency by employers in 2015 will be the ability to work in a multicultural environment. With constant development of global economies, the importance of multina-

należy umiejętność pracy w środowisku wielokulturowym. Wraz z postępowaniem globalizacji rośnie międzynarodowe środowisko pracy, w którym regularnie realizuje się ponadnarodowe projekty. Inteligencja kulturowa pozwala na szybkie rozpoczęcie działania w międzykulturowych projektach biznesowych, bez zbędnych opóźnień, generowania kosztów a nawet frustracji. Kompetentny biznesmen z wysokim współczynnikiem CQ potrafi z łatwością zaadaptować standardy firmy do uwarunkowań kulturowych.

Załóżmy, że pracujesz nad przejęciem firmy z odmiennej kulturowo części świata. W jaki sposób pokierujesz firmą bez znajomości lokalnych norm kulturowych i społecznych? Historia biznesu obfituje w przykłady porażek z powodu braku inteligencji kulturowej. Amerykańska sieć supermarketów Walmart odniosła nieudaną próbę wejścia na rynek niemiecki. W 2006 roku Walmart odsprzedał 85 supermarketów lokalnej firmie Metro. Przyczyną porażki był brak zrozumienia specyfiki kulturowej i trendów konsumenckich w Niemczech. Słynna fuzja Volvo-Renault miała stworzyć szósty co do wielkości na świecie koncern motoryzacyjny, nie doszło do skutku, pomimo zaawansowanych negocjacji przez nieporozumienia kulturowe Szwedów i Francuzów.

Aby ocenić inteligencję kulturową należy ustalić 4 zmienne: motywację, wiedzę kulturową, strategię i zachowanie. Motywacja to deklarowane zainteresowanie danej osoby doświadczeniem innych kultur i interakcji z obcokrajowcami. Motywacja pozwala przewidzieć skuteczność radzenia sobie w sytuacjach międzykulturowych. Wiedza, drugi czynnik, jest indywidualnym rozumieniem różnic i podobieństw pomiędzy kulturami. Jest odzwierciedleniem struktur wiedzy ogólnej oraz map kulturowych, które mamy w głowie. Zawiera w sobie wiedzę socjo-ekonomiczną, systemy prawne, religijne oraz językowe różnych kultur. Strategia inteligencji kulturowej to sposób rozumienia interakcji międzykulturowych. Składa się na niego przygotowanie planu poprzedzającego interakcję, obserwowanie domniemań podczas interakcji oraz dostosowanie własnej wrażliwości kulturowej po zakończeniu kontaktu.

Ostatni z czynników, zachowanie jest umiejętnością dostosowania i modyfikowania zachowań werbalnych i pozawerbalnych tak aby było stosowne dla danych kultur.

Rozwijanie inteligencji kulturowej to długi proces, w którym najważniejsze jest nastawienie. W swojej karierze widziałam wielu międzynarodowych specjalistów wysyłanych na szkolenia z wrażliwości kulturowej przed wyjazdem na kontrakt do obcego państwa. Ich nastawienie i podejście było kluczowym wyznacznikiem ostatecznego powodzenia całej misji. Arogancja i grubiaństwo uniemożliwia efektywne nabycie umiejętności potrzebnych do funkcjonowania w innym obszarze kulturowym. Kiedy dana osoba staje się ekspatem i często pozostawiona jest samej sobie w odległym państwie konsekwencje aroganckiego nastawienia mogą być zgubne. Często dochodzi do wcześniejszych powrotów z kontraktów lub nawet utraty pracy.

tional companies grows as well.

Cultural intelligence allows to jump in and do the business effectively, without wasting time and money, saving a lot of frustration too. A competent business person with developed CQ can easily adapt company standards to cultural variables. Lets say you are working on an aquisition of a company from different cultural part of the world, how will you sucessfully run a company without knowing local social and cultural norms? There has been many cases in business, which turned into failures due to lack of sufficient CQ. American giant retail corporation Walmart failed to expand their business to Germany. In 2006 Walmart sold all 85 hypermarkets to a local operator, Metro. The reason behind the failure was lack of local cultural knowledge including shopping habits of german customers. The famous merger Volvo-Renault was about to create 6th biggest in the world scale car manufacturing giant, it failed due to cultural misunderstandings between Sweden and France.

In order to assess cultural intelligence it is required to determine 4 factors: motivation, cultural knowledge, strategy and behavior. Motivation is person's interest in experiencing other cultures and interacting with foreigners. It helps to predict success in learning to function in cross-cultural situations. CQ knowledge is person's understanding of how cultures are similar and how they differ. It reflects general knowledge structures and mental maps about cultures. It includes knowledge of socio-economic and legal systems, norms for social interaction, religious beliefs and language in different cultures.

CQ strategy is how person makes sense of intercultural encounters. This process involves setting a plan before cross-cultural interaction, monitoring the assumptions CQ behavior is a person's ability to adapt and modify verbal and non verbal behavior so it is appropriate for different cultures.

Developing CQ is a long process. Attitude is the key. I have seen many international specialists being sent for cross cultural sensitivity trainings before going for a contract to another country. Their attitude was the biggest determinant of overall success. Arrogance, and „ I know it all“ attitude disables effective learning of required skills and once a person is on their own in a foreign country the consequences of their behavior can be quite sad, frequently ending in premature termination of the assignment or loosing job altogether.