

<https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.2.21-30>

## **Kultúrna inteligencia a jej význam pre rôzne interkultúrne oblasti a interakcie**

### **Cultural intelligence and its significance for various intercultural areas and interactions**

Dárius ŽUPINA

#### **Abstrakt:**

Tento článok poskytuje komplexné pochopenie koncepcie kultúrnej inteligencie (CQ) prostredníctvom jej definície, ilustrácie jej základných teórií a skúmania významu v interkultúrnom prostredí. Článok taktiež rozoberá, ako kultúrna inteligencia umožňuje jednotlivcom efektívne sa orientovať v rôznych kultúrnych kontextoch, pričom zdôrazňuje význam jej kognitívnej, motivačnej a behaviorálnej stránky.

**Kľúčové slová:** Kultúrna inteligencia, interkultúrna komunikácia, teória Earleyho a Anga, Thomasova teória kultúrnej inteligencie.

#### **Abstract:**

This article provides a comprehensive understanding of the concept of cultural intelligence (CQ) by defining it, illustrating its underlying theories, and exploring its meaning in cross-cultural settings. The article also discusses how cultural intelligence enables individuals to navigate effectively in different cultural contexts, highlighting the importance of its cognitive, motivational, and behavioral aspects.

**Keyword:** Cultural intelligence. intercultural communication. Earley and Ang's theory. Thomas's theory of cultural intelligence.

**JEL Classification:** M12, M14, M16.

#### **Úvod**

Zvyšujúce sa tempo globalizácie v rôznych aspektoch spoločenského a profesionálneho života v posledných desaťročiach viedlo k bezprecedentnej úrovni každodennej interakcie medzi jednotlivcami z rôznych kultúrnych prostredí. Tento trend zvýraznil zásadný význam pochopenia vplyvu a významu interkultúrnych prvkov a ich rolu interkultúrnom alebo medzinárodnom prostredí a súvisiacich interakciách. Výsledkom je naliehavý dopyt po tom, aby si zamestnanci, manažéri, učitelia a organizácie ktoré pôsobia v interkultúrnom prostredí pestovali tieto kompetencie. Právě preto je nevyhnutné preskúmať povahu interkultúrnych kompetencií a ich potenciálne dôsledky v kľúčových oblastiach.

V tejto súvislosti je hlavným cieľom tejto štúdie analyzovať interkultúrny faktor, konkrétne kultúrnu inteligenciu a jej dimenzie a vytvoriť pevný teoretický základ.

## 1 Definícia kultúrnej inteligencie

Schopnosti, ktoré umožňujú jednotlivcom efektívne komunikovať s kultúrne odlišnými osobami, sa označujú ako kultúrna kompetencia, interkultúrna kompetencia alebo interkultúrna kompetencia (Spitzberg a Changnon, 2009). Je to však práve pojem CQ, ktorý sa vo vedeckej literatúre výrazne etabloval a ktorý sa pravidelne používa vo výskume, ako aj v slovníku odborníkov z praxe, keď sa hovorí o týchto schopnostiach (Ott a Michailova, 2018).

CQ sa vzťahuje na schopnosť človeka efektívne fungovať v kultúrne odlišných kontextoch (Earley a Ang, 2003; Ang a Van Dyne, 2008). Táto definícia kultúrnej inteligencie ako schopnosti, zdôrazňuje potenciál jedinca byť efektívny v širokom spektre interkultúrnych kontextov.

CQ bola najprv vypracovaná s cieľom vnieť do štúdia interkultúrnych interakcií ucelenú teóriu a model, ktorý by umožnil lepšie pochopiť, prečo sú niektorí jednotlivci efektívnejší pri adaptácii svojich názorov a správania medzi kultúrami v čoraz globalizovanejšom svete (Van Dyne a Livermore, 2010; Rockstuhl a Van Dyne, 2018)

Sharma a Hussain (2017) zdôrazňujú, že CQ zahŕňa aj uvedomenie si a pochopenie vplyvu inej kultúry na seba samého, rovnako ako pochopenie a akceptovanie kultúrne odlišných jedincov a udržanie akýchkoľvek stereotypov v situácii kultúrnej plurality.

Ďalej (Ott a Michailova, 2018) poukazujú na to, že jednotlivci s vysokou CQ sú kultúrne kompetentní a disponujú repertoárom kognitívnych, behaviorálnych a motivačných schopností ktoré im umožňujú efektívne pracovať s príslušníkmi rôznych kultúr a ľahko sa adaptovať na cudzie prostredie. Ďalej dodávajú, že za osobu s vysokou CQ sa považuje aj osoba, ktorá dokáže vytvárať nové interpretácie a spôsoby správania v kultúre, do ktorej jej naučené správanie nezapadá. Okrem toho ľudia s vysokým CQ očakávajú, že v iných kultúrach dôjde k nedorozumeniam, a preto odkladajú posúdenie akejkoľvek situácie, až kým nedosiahnu jej úplne porozumenie (Brislin, Worthley a Macnab, 2006).

Prvou zavedenou a najčastejšie používanou definíciou CQ je definícia, ktorú vytvorili Ang a Van Dyne (2008), ktorí CQ definovali "schopnosť jednotlivca efektívne fungovať v situáciách charakterizovaných kultúrnou rozmanitosťou" (s. 3). Okrem nej však bolo navrhnutých aj niekoľko ďalších definícií, ktoré sú uvedené nižšie. Fang, Schei a Selart (2018) vysvetľujú, že hoci v týchto definíciách existujú odlišnosti slov a pojmov, všetky sú zamerané na zodpovedanie rovnakej otázky: Prečo sú niektoré osoby v kultúrne špecifických situáciách efektívnejšie ako ostatné.

- Earley (2002): Kultúrna inteligencia je schopnosť človeka efektívne sa prispôbiť novému kultúrnemu kontextu.
- Thomas a Inkson (2004): CQ zahŕňa pochopenie základov medzikultúrnej interakcie, rozvoj uvedomelého prístupu k medzikultúrnym interakciám a napokon budovanie adaptívnych

zručností a repertoáru správania tak, aby bol človek efektívny v rôznych interkultúrnych situáciách.

- Earley a Mosakowski (2004): CQ je zdanlivo prirodzená schopnosť interpretovať niečie neznáme a nejednoznačné gestá presne tak, ako by to urobili krajanovia tejto osoby.
- Thomas a kol. (2008, 2015): CQ je systém vzájomne sa ovplyvňujúcich vedomostí a zručností, prepojených kultúrnou metakogníciou, ktorý umožňuje ľuďom prispôbiť sa, vybrať a formovať kultúrne aspekty svojho prostredia.
- Moon (2010): Organizačná CQ, je schopnosť organizácie rekonfigurovať svoju schopnosť efektívne fungovať a riadiť v kultúrne rôznorodom prostredí. Skladá sa zo schopností procesov, schopností pozícií a schopností ciest.

V literatúre existujú dve odlišné viacrozmerné konceptualizácie CQ, a to trojrozmerný model Thomasa a kol. (2008) a štvorrozmerný model Earleyho a Anga (2003). Obe tieto CQ konceptualizácie boli použité v mnohých empirických výskumoch.

## **2 Teória Earleyho a Anga**

CQ, ako koncept, ktorý si doteraz získal značnú pozornosť, bol prvýkrát predstavený v článku Earleyho (2002) a v knihe Earleyho a Anga (2003) s názvom *Cultural Intelligence: Individual Interactions through Cultures*. O niekoľko rokov bol tento aj konštrukt operacionalizovaný (Ang a kol., 2007). Na základe Sternbergovho a Dettermanovho (1997) rámca viacerých lokusov inteligencie, ktorý zahŕňa rôzne aspekty inteligencie, model Earleyho a Anga (2003) načrtol CQ ako individuálny atribút zložený z metakognitívnych, kognitívnych, motivačných a behaviorálnych dimenzií; pričom sa každá z dimenzií týka špecifických schopností a znalostí a každá z nich špecifickým spôsobom prispieva k celkovému CQ (Ang a kol., 2007). Podľa tejto konceptualizácie sa so štyrmi dimenziami zaoberá ako so samostatným konštruktom, ktorý tvorí súhrnný konštrukt.

Podľa Earleyho a Anga (2003) musia tieto prvky vzájomne spolupracovať, aby bol človek schopný vhodne komunikovať s príslušníkmi viacerých kultúr. Medzi nevyhnutné zložky CQ patrí mať relevantné vedomosti, byť schopný tieto vedomosti spracovať, vedieť, ako tieto vedomosti prispôbiť a prezentovať, a byť motivovaný tieto vedomosti používať.

### **Kognitívna CQ**

Kognitívny aspekt spočíva v získavaní a uchovávaní poznatkov a informácií o kultúre vo všeobecnosti, ako aj informácií o konkrétnych kultúrach (Ott a Iskhakova, 2019). Tento aspekt odráža vedomosti jednotlivca napríklad o kultúrnych inštitúciách, normách, praktikách a konvenciách v rôznych kultúrnych prostrediach, ktoré boli získané na základe vzdelávacích a osobných skúseností (Van Dyne a kol., 2012). Vyššia kognitívna CQ predstavuje zvýšené znalosti rôznych kultúrnych hodnotových rámcov, ktoré vysvetľujú kultúrne špecifické správanie (Van Dyne a kol., 2012).

Schlägel a Sarstedt (2016) si všimli, že jednotlivci s vysokým kognitívnym CQ majú širokú vedomostnú základňu o politických a ekonomických systémoch iných kultúr, jazykoch, ako aj o normách, hodnotách a náboženských presvedčeniach.

### **Metakognitívna CQ**

Metakognitívny aspekt CQ sa zameriava na kognitívne procesy vyššieho rádu a zahŕňa spracovanie a využívanie uložených informácií na interakciu. Toto hľadisko predstavuje vedomé kultúrne povedomie a správanie osoby počas interkultúrnych interakcií a používa sa aj na organizovanie a pochopenie kultúrnych poznatkov (Earley a Ang, 2003; Van Dyne a kol., 2012). Jednotlivci s vysokou úrovňou metakognitívneho CQ si lepšie uvedomujú vplyv svojej vlastnej kultúry na svoje správanie aj interpretáciu interkultúrnych situácií (Triandis 2006) a dokážu neustále aktualizovať svoje kultúrne vedomosti na základe svojich skúseností a rozširovať svoje vedomosti prostredníctvom interakcií s jednotlivcami z rôznych kultúrnych prostredí a ich reflektovaním (Brislin, Worthley a Macnab, 2006).

### **Motivačná CQ**

Tretia dimenzia, motivačná CQ, zachytáva záujem a schopnosť človeka nasmerovať energiu na interakciu a efektívne fungovanie v rámci kultúrne odlišných skupín (Van Dyne a kol., 2012). Motivačná CQ zahŕňa jednak vnútorný záujem o interakciu s ľuďmi z iných kultúr, pretože je to vo svojej podstate uspokojujúce, a jednak vonkajší záujem prostredníctvom oceňovania statusu, ktorý vyplýva zo života alebo práce v inej kultúre (Van Dyne a kol., 2012). Teda tí, ktorí majú viac motivačného CQ, majú tendenciu byť viac zaujatí interkultúrnymi interakciami a kontextmi.

Thomas a Liao (2023) vysvetľujú, že nestačí mať len informácie o tom, ako sa skupina ľudí z inej kultúry môže správať, ale človek musí byť schopný a motivovaný použiť tieto vedomosti a vytvoriť kultúrne vhodnú reakciu. V tomto ohľade je ústredným aspektom motivácie angažovanosť a vytrvalosť jednotlivca (Bandura 1997). Sebaistota zohráva v CQ dôležitú úlohu, pretože úspešná interkultúrna interakcia je založená na pociť istoty v rámci svojich schopností pre sociálny diskurz v novom kultúrnom prostredí. Osoba, ktorá neverí v osobnú schopnosť porozumieť ľuďom z nových kultúr, sa po skúsenostiach s prvými neúspechmi pravdepodobne odradí.

Samotná sebaistota však nie je úplným opisom motivačného aspektu CQ a dôležitým a súvisiacim doplnkom je účelné a cieľavedomé správanie (Locke a Latham, 1991). Interaktívny význam stanovovania cieľov a očakávaní a sebaistoty ilustrujú práce mnohých vedcov (Bandura, 1997).

### **Behaviorálna CQ**

Behaviorálna CQ predstavuje schopnosť jednotlivca produkovať širokú škálu vhodných verbálnych a neverbálnych činností, ktoré minimalizujú nesprávne vnímanie a interpretáciu pri interakcii s ľuďmi z iných kultúr (Van Dyne a kol., 2012). Behaviorálna CQ je v sociálnych interakciách dôležitá, pretože je viditeľná pre ostatných a zároveň poskytuje potrebné podmienky pre efektívne fungovanie

ostatných aspektov CQ. Vysoká úroveň behaviorálnej CQ znamená schopnosť mať dostatočne flexibilný repertoár kultúrne rôznorodého správania a schopnosť prejavovať a meniť ho podľa kultúrnych potrieb situácie (Schlängel a Sarstedt, 2016).

Earley a Mosakowski (2004) vysvetľujú, že behaviorálny prvok CQ naznačuje, že adaptácia nie je len vedieť, čo a ako robiť (kognitívne) a mať sebadôveru vytrvať a vynaložiť úsilie (motivačné), ale vyžaduje, aby sa jednotlivec zapojil do vhodných činností. Ďalej zdôrazňujú, že ak niekomu chýbajú tieto špecifické spôsoby správania, osoba musí mať schopnosť si takéto správanie osvojiť. Bežným príkladom, na ktorý sa odvolávajú, je sociálny odstup počas interakcií, napríklad v čase COVID-19.

### **3 Thomasová teória kultúrnej inteligencie**

Niektorí výskumníci (Thomas, 2006; Thomas a kol., 2008) spochybnili, či by mala byť motivačná dimenzia zahrnutá do konceptu CQ, a navrhli trojdimenzionálny model, ktorý vylučuje motivačnú CQ, pričom tri dimenzie sú kultúrne znalosti, kultúrne zručnosti a kultúrna metakognícia. Na druhej strane, Sharma and Hussain (2017) tvrdia možno diskutovať o tvrdení Thomasa a kol. (2008), že motivačná CQ nie je súčasťou CQ, pretože ich koncepcia metakognitívnej zložky ako sprostredkovateľa medzi kultúrnymi znalosťami odráža aspekty definície motivačnej CQ Earleyho a Anga (2003).

Thomas a jeho kolegovia definujú CQ ako systém vzájomne sa ovplyvňujúcich vedomostí a zručností prepojených kultúrnym metakognitívom, ktorý umožňuje ľuďom prispôbiť sa, formovať a vyberať si kultúrne aspekty ich prostredia (Thomas a kol., 2008). Hoci autori identifikujú tri samostatné aspekty CQ (t. j. vedomosti, zručnosti a metakogníciu), napokon presadzujú model v ktorom aspekty fungujú synchronne a sú vzájomne závislé pričom sú javom rozsiahleho základného konštruktú (Varela a Köhler, 2018). Inými slovami, konceptualizácia Thomasa a kol. (2008) vníma CQ ako konštrukt vyššieho rádu, ktorý vzniká z interakcie aspektov nižšieho rádu.

Za účelom konceptualizácie CQ ako typu inteligencie namiesto interkultúrnej kompetencie Thomas a kol. (2008) rozlišujú medzi inteligenciou (vedomosti a zručnosti) a inteligentným správaním (uskutočňovanie vhodného správania na základe vedomostí a zručností). Pričom zdôrazňujú, že CQ musí zachytávať skôr tie aspekty inteligencie, ktoré sú podobné v rôznych kultúrach, než to, čo sa medzi nimi líši. Preto zatiaľ čo kultúrne vedomosti a zručnosti sa rozvíjajú v kontextoch špecifických pre danú kultúru, ich účinnosť pri vytváraní kultúrne inteligentného správania závisí od kultúrne všeobecného procesného prvku, kultúrneho metakognície. V dôsledku toho ich konceptualizácia predstavuje CQ ako systém schopností a predpokladá, že kultúrne metakognícia je základnou funkciou v rámci CQ, ktorá ju spája s kultúrne inteligentným správaním.

#### **Kultúrne znalosti**

Znalostná zložka modelu zahŕňa deklaratívne alebo obsahové znalosti a procedurálne znalosti. Deklaratívne alebo obsahové znalosti o hodnotách, presvedčeniach a správaní iných kultúr a o hodnotách a presvedčeniach jednotlivca sú

v tomto modeli považované za základ kultúrnej inteligencie, pretože tvoria základ pre pochopenie a dekódovanie správania iných a seba samých (Thomas a Liao, 2023). Tieto znalosti umožňujú pochopiť vnútornú logiku a modálne správanie inej kultúry a slúžia nato si človek mohol zmapovať seba samého na terén novej kultúry (Distefano a Maznevski, 2000). Okrem toho schopnosť rozpoznať existenciu iných kultúr a ich odlišnosti je typická pre mentálne procesy spojené so systémovými definíciami inteligencie (Sternberg 1997).

Kultúrne znalosti sa vzťahujú nielen na obsahovú zložku, ale aj na procesné znalosti, ktoré predstavujú všeobecné kultúrne procesy uložené v pamäti, ktoré usmerňujú riešenie problémov vyskytujúcich sa v interkultúrnych interakciách. Tieto všeobecné kultúrne znalosti sú výsledkom reflexívneho pozorovania, analýzy a abstraktnej konceptualizácie (Thomas a Liao, 2023).

Procedurálne znalosti zahŕňajú aj uvedomenie si vplyvu kultúr na správanie a schopnosť rozlišovať medzi kultúrami (Sharma a Hussain, 2017). Procesné znalosti zahŕňajú medzikultúrne stretnutia, výzvy na riešenie problémov a spôsob, akým možno tieto problémy riešiť v rôznych podmienkach. Vytváranie týchto všeobecných kultúrnych znalostí zahŕňa učenie sa na základe konkrétnych skúseností s kultúrne odlišnými druhými, čo simultánne vedie k vyššej úrovni kognitívnej komplexnosti (Andresen a Bergdolt, 2017).

### **Kultúrne zručnosti**

Kultúrna inteligencia zahŕňa zručnosti spojené s učením sa na základe sociálnych skúseností, oceňovaním kritických rozdielov v kultúre a prostredí medzi sebou a ostatnými, úspešným nadväzovaním vzťahov s kultúrne odlišnými ľuďmi a schopnosťou prispôbiť správanie konkrétnej kultúrnej situácii (Thomas a Liao, 2023). Zložka zručností je dynamická a neustále sa vyvíja prostredníctvom učenia a sociálnej interakcie (Sharma a Hussain, 2017). Konceptualizácia tejto kultúrnej inteligencie zahŕňa individuálne rozdiely, ktoré sa môžu rozvíjať a používať ako páky na zlepšenie interkultúrnych interakcií – preto jej autori použili termín zručnosť (Thomas a Liao, 2023). Zručnosť alebo behaviorálna zložka je tiež prvkom, ktorý je konzistentný naprieč všetkými teóriami kultúrnej inteligencie (Thomas a Liao, 2023).

Interkultúrne zručnosti zahŕňajú perцепčné zručnosti, racionálne zručnosti a adaptačné zručnosti.

Po prvé, perцепčné zručnosti zahŕňajú uznanie a vnímanie rozdielov v kultúre a pozadí seba samých a druhých, a tiež zahŕňajú otvorenosť, toleranciu neistoty a neodsudzujúci postoj (Sharma a Hussain, 2017).

Po druhé, vzťahové zručnosti sa týkajú zručností, ako je flexibilita myslenia, spoločenskosť, empatia, ktoré pomáhajú vytvárať a udržiavať priateľské vzťahy s kultúrne odlišnými ostatnými a učiť sa zo sociálnych interakcií s nimi (Ott a Michailova, 2018).

Napokon, adaptívne zručnosti sa týkajú schopnosti vybrať si kultúrne vhodné správanie alebo všeobecné prístupy z behaviorálneho repertoáru a v prípade potreby vytvárať nové správanie, ktoré je vhodné pre sociálnu interakciu v interkultúrnom kontexte a pro nových situáciách (Ott a Michailova, 2018).

## **Metakognitívne schopnosti**

Kultúrne metakognícia má v teórii kultúrnej inteligencie ústredné postavenie. Thomas a Liao (2023) vysvetľujú, že zahŕňa vysokú mieru uvedomenia si vlastných myšlienkových procesov, predpokladov, zručností a správania seba samého a kultúrne odlišných iných. Poukazujú na to, že tiež zahŕňa schopnosť regulovať kognitívne procesy seba samého, abstrakciu a prenos poznatkov získaných z konkrétnych interakcií, ktoré slúžia na použitie budúcich interakciách, efektívne alokovať kognitívne zdroje a kompenzovať individuálne deficity v kultúrnych znalostiach a zručnostiach. Metakognícia v podstate zahŕňa schopnosť premeniť kultúrne znalosti na kultúrne vhodné správanie (Sharma a Hussain, 2017).

Flavell (1979) pôvodne kategorizoval metakognitívne myšlienky ako zámerné, plánovité, cieľavedomé a na budúcnosť orientované mentálne správanie, ktoré možno využiť na splnenie úlohy. Thomas a Liao (2023) dospeli k záveru, že hoci nie všetci výskumníci sa zhodujú na všetkých aspektoch metakognície, zdá sa, že existuje zhoda v tom, že metakognícia zahŕňa schopnosť vedome a zámerné monitorovať svoje vedomostné procesy a kognitívne a afektívne stavy a tiež regulovať tieto procesy a stavy vo vzťahu k cieľu.

Aktívne monitorovanie a regulácia kognitívnych procesov a afektívnych stavov v kultúrnej oblasti tak tvoria základ definície kultúrnej metakognície (Thomas a Liao, 2023).

## **Záver**

Záverom možno konštatovať, že vzhľadom na globalizáciu, ktorá naďalej zintenzívňuje interakcie medzi jednotlivcami z rôznych kultúrnych prostredí, sa význam rozvoja interkultúrnych kompetencií stal mimoriadne dôležitým. Táto štúdia zdôraznila kľúčovú úlohu kultúrnej inteligencie a jej dimenzií pri uľahčovaní efektívnej komunikácie a spolupráce v interkultúrnom prostredí. Vytvorením pevného teoretického základu sa zdôrazňuje potreba organizácií, manažérov, učiteľov a zamestnancov pestovať tieto kompetencie, aby sa dokázali orientovať v zložitých podmienkach čoraz viac prepojeného sveta. Podpora kultúrnej inteligencie v konečnom dôsledku zvýši nielen individuálny úspech, ale aj celkovú efektívnosť tímov a inštitúcií pôsobiacich v globálnom prostredí.

## **Resumé**

In conclusion, the importance of developing intercultural competence has become particularly important in the face of globalisation, which continues to intensify interactions between individuals from different cultural backgrounds. This study highlighted the crucial role of cultural intelligence and its dimensions in facilitating effective communication and collaboration in intercultural settings. By establishing a solid theoretical foundation, it highlights the need for organisations, managers, teachers and staff to cultivate these competencies in order to navigate the complexities of an increasingly interconnected world. Fostering cultural intelligence will ultimately enhance not only individual success but also the overall effectiveness of teams and institutions operating in a global environment.

**Použitá literatúra**

- ANDRESEN, Maike e BERGDOLT, Franziska, 2017. A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence—merging two different research streams. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 28, n° 1, p. 170–195.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243568>
- ANG, Soon e VAN DYNE, Linn, 2008. Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. Vol. 1, p. 3–15. ISBN: 978-0-7656-2262-4 ; 0-7656-2262-9
- ANG, Soon et al., 2007. Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*. 2015/02/02. Vol. 3, n° 3, p. 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- BANDURA, Albert, 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY, US : W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co. ISBN 0-7167-2626-2 (Hardcover); 0-7167-2850-8 (Paperback).
- BRISLIN, Richard, WORTHLEY, Reginald e MACNAB, Brent, 2006. Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People’s Goals. *Group & Organization Management*. Vol. 31, n° 1, p. 40–55.  
<https://doi.org/10.1177/1059601105275262>
- DISTEFANO, Joseph J e MAZNEVSKI, Martha L, 2000. Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*. Vol. 29, n° 1, p. 45–63. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00012-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00012-7)
- EARLEY, P Christopher e ANG, Soon, 2003. Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. ISBN: 9780804743006, 9780804743129.  
<https://doi.org/10.1515/9780804766005>
- EARLEY, P Christopher e MOSAKOWSKI, Elaine, 2004. Research Edge: Toward Culture Intelligence: Turning Cultural Differences into a Workplace Advantage. *The Academy of Management Executive (1993-2005)* [online]. Vol. 18, n° 3, p. 151–157. Recuperado de :  
<http://www.jstor.org/stable/4166106>.  
<https://doi.org/10.5465/ame.2004.28561784>
- EARLEY, P. Christopher, 2002. Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 24, p. 271–299. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24008-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24008-3)
- FANG, Fang, SCHEI, Vidar e SELART, Marcus, 2018. *Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence*. Elsevier Ltd. *International Journal of Intercultural Relations* 66, p. 148-171.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.04.002>

- FLAVELL, John H, 1979. Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive–developmental inquiry. *American Psychologist*. Vol. 34, n° 10, p. 906–911. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.10.906>
- LOCKE, Edwin e LATHAM, Gary, 1991. A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*. Vol. 16, p. 480-483. <https://doi.org/10.2307/258875>
- MOON, Taewon, 2010. Organizational Cultural Intelligence: Dynamic Capability Perspective. *Group & Organization Management - GROUP ORGAN MANAGE*. Vol. 35, p. 456–493. <https://doi.org/10.1177/1059601110378295>
- OTT, Dana L e ISKHAKOVA, Marina, 2019. The meaning of international experience for the development of cultural intelligence. *critical perspectives on international business*. Vol. 15, n° 4, p. 390–407. <https://doi.org/10.1108/cpoib-05-2019-0036>
- OTT, Dana L e MICHAILOVA, Snejjina, 2018. Cultural Intelligence: A Review and New Research Avenues. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 20, n° 1, p. 99–119. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12118>
- ROCKSTUHL, Thomas e VAN DYNE, Linn, 2018. A bi-factor theory of the four-factor model of cultural intelligence: Meta-analysis and theoretical extensions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 148, p. 124–144. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.07.005>
- SCHLÄGEL, Christopher e SARSTEDT, Marko, 2016. Assessing the measurement invariance of the four-dimensional cultural intelligence scale across countries: A composite model approach. *European Management Journal*. Vol. 34, n° 6, p. 633–649. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.002>
- SHARMA, Namrata e HUSSAIN, Dilwar, 2017. Current Status and Future Directions for Cultural Intelligence. *Journal of Intercultural Communication Research*. Vol. 46, n° 1, p. 96–110. <https://doi.org/10.1080/17475759.2016.1264444>
- SPITZBERG, Brian e CHANGNON, G, 2009. Conceptualizing intercultural competence. *The Sage Handbook of Intercultural Competence*. p. 2–52. <https://doi.org/10.4135/9781071872987.n1>
- STERNBERG, Robert J, 1997. The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success. *American Psychologist*. Vol. 52, n° 10, p. 1030–1037. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.10.1030>
- THOMAS, David C. e LIAO, Yuan, 2023. *Handbook of cultural intelligence research*. Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781800887169>
- THOMAS, David e INKSON, K, 2004. Cultural intelligence: People skills for a global workplace. . Vol. 16, p. 5–9. ISBN: 1576752569, 9781576752562

- THOMAS, David et al., 2008. Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 8, p. 123–143. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>
- TRIANDIS, Harry C, 2006. Cultural Intelligence in Organizations. *Group & Organization Management*. Vol. 31, n° 1, p. 20–26. <https://doi.org/10.1177/1059601105275253>
- VAN DYNE, Linn e LIVERMORE, David, 2010. Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World. [https://www.researchgate.net/publication/255652111\\_Cultural\\_Intelligence\\_A\\_Pathway\\_for\\_Leading\\_in\\_a\\_Rapidly\\_Globalizing\\_World](https://www.researchgate.net/publication/255652111_Cultural_Intelligence_A_Pathway_for_Leading_in_a_Rapidly_Globalizing_World)
- VAN DYNE, Linn et al., 2012. Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*. Vol. 6, n° 4, p. 295–313. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>

**M.Sc. Dáriuš Župina**

Katedra manažmentu

Fakulta Manažmentu, ekonomiky a obchodu

Prešovská univerzita

*darius.zupina@smail.unipo.sk*