



Univerza v Ljubljani  
FILOZOFSKA  
FAKULTETA

Oddelek za psihologijo  
Aškerčeva 2, 1000 Ljubljana

# Trening medkulturne inteligentnosti

*Seminar pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih*

Avtorica: Erika Škerlj

Mentorica: dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, januar 2022

## Uvodna predstavitev metode

**Medkulturna inteligentnost (MI)** je sposobnost učinkovitega funkcioniranja v različnih kulturnih okoljih in v timih, kjer se mešajo posamezniki iz različnih kulturnih ozadij. V času, ko se vedno več podjetij širi v mednarodno poslovanje, organizacije pa zaradi razmaha dela od doma zaposlujejo tudi sodelavce iz povsem drugih koncev sveta, je ta sposobnost vedno pomembnejša. Raziskave kažejo, da MI napoveduje raznorazne pozitivne izide, kot je dobra kulturna adaptacija, uspešnost odseljenih delavcev, dobro globalno vodenje in uspešnost večkulturnih timov. Najpomembneje pa je, da je to sposobnost, ki je **visoko dovzetna za trening**. MI nam nudi strukturirano ogrodje za grajenje delavnic in izobraževanj, skozi katere pri zaposlenih spodbujamo razvoj medkulturne kompetentnosti, ker je dobro psihometrično podprta kot konstrukt, pa nam nudi tudi način za merjenje rezultatov naših treningov.

## Zgodovinski pregled razvoja metode

Treningi medkulturnih kompetenc nikakor niso nov pojav. Potrebo po občutljivosti in strategijah za uspešno vedenje v medkulturnih kontekstih so raziskovalci prepoznali že v poznih 60-ih in začetku 70-ih let (Spitzberg in Changnon, 2009). Ti treningi so bili dolga leta tipično namenjeni specifično posameznikom, ki so se pripravljali na odhod v tujino in tamkajšnje delo. Najpogosteje so se osredotočali na informiranje o specifični kulturi, v katero se bo posameznik moral vključiti, velik poudarek pa so dajali na posamezna vedenja in navade v ciljni kulturi. Ti treningi so bili pogosto precej intenzivni in individualizirani (Oblak, 2020).

Če je bila medkulturna kompetentnost včasih pomembna predvsem za delavce, ki so sprejeli zaposlitev ali delovno mesto v drugi državi, v današnjem svetu postaja izziv za veliko večji del zaposlenih, saj več in več podjetij posluje globalno in zaposluje delavce iz raznolikih kultur (Ng idr., 2012).

Earley in Ang sta leta 2003 opredelila koncept medkulturne inteligentnosti (*cultural intelligence* ali *cultural quotient (CQ)* po angleško) kot **sposobnost posameznika, da uspešno deluje v kulturno raznolikih situacijah**. Bolj kot prirojena sposobnost je rezultat izkušenj, izobraževanja, potovanja in splošnih medkulturnih izkustev (Ang in Van Dyne, 2008). Predstavlja empirično podprt, merljiv in dobro raziskan koncept, na katerem lahko zasnujemo treninge medkulturne kompetentnosti in občutljivosti. Sestavljena je iz štirih komponent:

1. **Metakognitivna MI** se nanaša na zmožnost pridobivanja in vrednotenja kulturnega znanja. Predvsem se osredotoča na zavedanje in spremljanje mentalnih procesov.
2. **Kognitivna MI** se nanaša na splošno znanje in strukture znanja o kulturah in kulturnih razlikah.

3. **Motivacijska MI** se nanaša na zmožnost usmerjanja in vzdrževanja energije za delovanje in uspešnost v medkulturnih situacijah.
4. **Vedenjska MI** se nanaša na zmožnost prilagajanja vedenja različnim kulturnim kontekstom. Predvsem se osredotoča na zmožnost izražanja idej in vedenj, ki so primerne za ohranjanje udobja udeležencev v medkulturnih interakcijah.

Cilj uporabe MI kot podlage za snovanje treningov je, da naslovimo vse štiri nivoje konstrukta, namesto da bi se površinsko dotaknili le enega ali dveh, kot je tipično pri starejših treningih medkulturne kompetentnosti (Earley in Peterson, 2004).

### Uporabnost metode skozi znanstvene raziskave

Ang in sodelavci (2007) so razvili pripomoček za merjenje kulturne inteligentnosti, ki se široko uporablja in je validiran v različnih kulturnih in delovnih kontekstih (tako izobraževalnih kot tudi organizacijskih). Vprašalnik je preveden in validiran tudi za slovenski kontekst. Razumljivost in ustreznost prevedenih postavk je bila preverjena in spremenjena na podlagi rezultatov fokusnih skupin iz različnih predelov Slovenije (Boštjančič idr., 2018a), factorska veljavnost in zanesljivost posameznih komponent pa se je prav tako izkazala za ustrezno (Boštjančič idr., 2018b).

Ang in sodelavci (2007) so v več študijah preverjali učinkovitost kulturnega presojanja in odločanja ter kulturne adaptacije glede na to, kako močno je bila pri posamezniku razvita medkulturna inteligentnost. Ugotovili so, da sta metakognitivna in kognitivna MI napovedovali dobre rezultate na meri kulturnega presojanja in odločanja, motivacijska in vedenjska MI pa sta napovedovali uspešnost kulturne adaptacije in blagostanje posameznikov v nepoznanih kulturnih kontekstih. Sledeče so najprej potrdili na vzorcu študentov, kasneje pa so povezave raziskovali še na vzorcu mednarodnih managerjev, kjer se je pokazal še močnejši odnos med metakognitivno in kognitivno MI in kulturnim odločanjem ter presojanjem in uspešnostjo pri opravljanju nalog.

Ker sta bili prvi dve študiji izvedeni v izobraževalnem kontekstu, so vpliv medkulturne inteligentnosti na delovno učinkovitost želeli raziskati tudi v delovnem kontekstu. Pokazali so se podobni rezultati, in sicer so nadrejeni bolj ocenjevali uspešnost posameznikov z višjo metakognitivno in vedenjsko MI, motivacijska in vedenjska MI pa sta napovedovali uspešno kulturno adaptacijo, tako po ocenah nadrejenih kot tudi po samoocenah zaposlenih (Ang idr., 2007).

Presbitero in Toledano (2018) sta v študiji z zaposlenimi v IT podjetjih, ki sodelujejo s strankami iz različnih kultur, ugotovila, da je medkulturni trening pri delavcih povečal medkulturno inteligentnost, rezultat tega pa je bila višja delovna učinkovitost v mednarodnih situacijah, ki so jo ocenjevali njihovi nadrejeni.

Rockstuhl s sodelavci (2011) je izpostavil specifičnost medkulturnega oz. čezmejnega vodenja, saj so zaželeni in pričakovani stili vodenja med drugim tudi zelo kulturno

pogojeni, kar doda še dodaten sloj že tako kompleksni situaciji medkulturnih interakcij. Na vzorcu vojaških vodij, ki so v teku študije delovali tako v domačih kot v tujih situacijah, so pokazali, da se splošna inteligentnost pozitivno povezuje tako s splošno učinkovitostjo vodenja kot tudi medkulturno učinkovitostjo vodenja, čustvena inteligentnost samo s splošno učinkovitostjo, medkulturna inteligentnost pa samo z medkulturno učinkovitostjo.

V Sloveniji je A. Goltnik Urnaut (2014) v študiji na študentih poslovne šole v Celju ugotovila, da spol, starost in leta delovnih izkušenj ne vplivajo na MI. Pogostejše delo v medkulturnem kontekstu in govorjenje treh ali več tujih jezikov je prispevalo k boljši MI (v vzorcu, kjer so vsi govorili vsaj 1 tuji jezik). Ugotovili so tudi, da pogostejša komunikacija z ljudmi iz drugih kultur izven službenega časa pomembno prispeva k MI. E. Boštjančič in sodelavci (2019) so na večjem vseslovenskem vzorcu študentov ugotovili, da se izkušnje z življenjem v tujini in reden kontakt s prijatelji ali družino v tujini pomembno povezuje z višino MI. Enako je veljalo za študente, ki so načrtovali študentsko delo v tujini ali selitev v tujino, v tem vzorcu pa je bila višja MI značilna tudi za ženske (z izjemo poddimenzije kognitivne MI).

A. Chen (2015) je v raziskavi na zdomcih ugotovila, da je MI napovedovala vpletenost na delu, medkulturni trening pa je to povezavo še ojačal.

Rehg in sodelavci (2012) so ugotovili, da je trening v obliki predavanja o značilnostih kultur pomembno povečal kognitivne in vedenjske vidike MI, ne pa motivacijskih.

MacNab (2012) je s študenti managementa izvedel raziskavo, kjer je skozi program izkustvenega učenja razvijal medkulturno inteligentnost udeležencev. Uporabil je strukturiran program, ki ga je sestavljalo sedem stopenj:

1. Razvijanje zavedanja: informiranje o lastnostih kulture, njenih psiholoških komponentah, konceptu MI
2. Navodila za izkustven trening: navodila, naj pridobijo izkušnjo z nepoznano kulturno skupino ali aktivnostjo (testirajo trenutni nivo MI)
3. Pred-izkušnjiški zapis o izbiri izkušnje
4. Nova kulturna izkušnja
5. Po-izkušnjiško poročilo in internalizacija: pisanje refleksije s poudarkom na različnih komponentah MI
6. Trenerski feedback
7. Skupinska diskusija: majhne skupine, kjer delijo izkušnje. Potem vsi skupaj govorijo o skupnih točkah. (testirajo izhodni nivo MI)

Raziskovalec je ugotovil, da so skozi ta sistem izkustvenega učenja udeleženci izboljšali tako kognitivno, motivacijsko in vedenjsko komponento MI, rezultat pa ni variiral glede na starost, spol ali etnično pripadnost udeležencev.

Bücker in Korzilius (2015) sta raziskovala učinkovitost uporabe simulacijske igre za trening medkulturne inteligentnosti. Igra Ecotonos igralce vodi v ustvarjanju imaginarne kulture, za katero skupaj zgradijo izvor, vrednote in prepričanja, in kako so ta vodila v preživetje te kulture. Potem znotraj teh imaginarnih kultur rešujejo probleme. Zatem so soočeni s skupino, ki je ustvarila drugačno kulturo, s katero morejo potem skupaj reševati problem. Rezultati so pokazali, da je prišlo pri igralcih do povišanja celotne, in specifično metakognitivne komponente MI.

## Predstavitev metode

### 1. Namen

Namen treningov medkulturne inteligentnosti je razvoj večje občutljivosti na kulturne razlike in večje razumevanje gonilnih sil obnašanja ljudi v različnih kulturah. To vodi v boljše rezultate v internacionalnih podjetjih, kjer se z raznolikimi kulturami srečujejo znotraj organizacije, ali pa v sodelovanju s strankami.

### 2. Ciljna populacija

Trening medkulturne inteligentnosti lahko koristi vsem, predvsem pa je relevanten za zaposlene na delovnih pozicijah, ki se redno srečujejo s posamezniki iz drugih kulturnih kontekstov. Uporaben je lahko tudi za pripravo delavcev na zaposlovanje novih kadrov iz drugih kulturnih okolij ali pa tudi v vzgojno-izobraževalnih ustanovah, sploh takih, kjer je kulturna raznolikost učencev velika in posledično vodi do pogostih trenj.

### 3. Potek izvedbe

Trening se lahko izvaja zelo raznoliko in tako po dolžini kot tudi vsebini prilagaja skupini, za katero ga bomo izvajali. Pomembno je, da se v trening vključi tako naloge, ki razvijajo kognitivno in metakognitivno MI, kot tudi naloge, ki naslavljajo motivacijsko in vedenjsko MI (Ang idr., 2007). Ne glede na specifične posamezne ciljne skupine pa je pomembna pozornost vključevanju naslednjih vsebin, ki se nanašajo predvsem na razvijanje metakognitivne in kognitivne MI (Storti, 2009):

**Definiranje koncepta kulture:** Predvsem je pomembno, da udeležence izobrazimo o razliki med opazovanim vedenjem in kulturo. Pogosta je uporaba prisrčnosti ledene gore: vedenje je vidni del nad vodno gladino, pod njo pa se skrivajo vse predpostavke, sodbe, norme... ki izhajajo iz posameznikove kulture. Vedenje nekoga v drugi kulturi se nam lahko zdi nelogično, žaljivo ali nerazumljivo, ko ga poskušamo interpretirati izhajajoč iz *naših* kulturnih predpostavk in navad, medtem ko je zanj skoraj gotovo povsem običajno in celo pričakovano. V tem delu treninga je torej najpomembnejše izpostavljanje tega, kako na podlagi kulture pride do konfliktov in napačnega razumevanja vedenja drugih.

**Prepoznavanje temeljnih predpostavk in vrednot lastne in drugačnih kultur:** V tem delu treninga se osredotočamo na eni strani na podobnosti med mnogimi kulturami, in na drugi strani na področja, na katerih se pogosto precej razlikujemo. Več poudarka damo na sledeča, saj prva v medkulturnih interakcijah načeloma ne povzročajo težav. Nujno omenimo tudi dejstvo, da v pogovorih o kulturi zavoljo uporabnosti posplošujemo, kar pa pomeni, da je tudi med posamezniki iz ciljne kulture velika variacija v tem, kako močno se njihovo vedenje sklada s kulturo. Ta omemba je pomembna predvsem, da se izognemo močnemu stereotipiziranju.

Sledi raziskovanje lastnosti kulture sodelujočih (glede na kulturno (ne)raznolikost naših udeležencev lahko ta del treninga vodimo bolj ali manj skupinsko/individualno). Razumevanje predpostavk svoje kulture za udeležence služi kot odskočna deska za razumevanje, kako se druge kulture od njihove razlikujejo. Potrebno je tudi, ker se ljudje večinoma ne zavedajo predpostavk lastne kulture, saj jih tekom odraščanja ponotranjijo, kar pa pomeni, da nanje ne vplivajo na zavestnem nivoju. Tu se lahko sklicujemo na različne utemeljene modele kulture, kjer z opisovanjem ekstremov različnih lastnosti (npr. lokusa kontrole, individualnosti/kolektivizma, pravičnosti, itd.) udeležencem pomagamo razmišljati o lastnostih domače kulture.

Znotraj istega sistema opisovanja kulture opredelimo tudi ciljno kulturo, če izobražujemo za stik s specifičnim okoljem, ali več različnih drugačnih kultur, če gre za bolj splošno izobraževanje; to lahko storimo skozi preprosto predstavitev, na treningu lahko sodelujejo predstavniki drugih kultur, če je naša skupina raznolika lahko med seboj delijo izkušnje... Pomembno je predvsem, da uporabljamo isti način opisovanja, da je kasnejša primerjava lažja.

**Izpostavljanje potencialnih težav in strategij za soočanje z njimi:** Ta del je pomemben predvsem, da začnejo udeleženci abstraktne lastnosti kulture prenašati v prakso in razmišljati, kako se na konkretnem nivoju kažejo v vedenju. Kako se posamezne dimenzije združujejo v določena vedenja, s katerimi se lahko srečajo v svojem delovnem kontekstu? Kaj so gonila, ki vodijo ta vedenja? Kako naslavljam razlike v odzivih? To je najpomembnejši del treninga, ki vodi v razvoj strategij za upravljanje s kulturnimi razlikami, kar pa je končni cilj takšnih delavnic.

Poleg teh vsebin, ki spodbujajo predvsem razvoj metakognitivne in kognitivne MI, je zelo dobro, da vključimo tudi elemente, ki spodbujajo vedenjsko in motivacijsko MI. Za to so sploh učinkovite igre vlog in izkustveno učenje (Ang idr., 2007). Prvo lahko precej zlahkoto integriramo v dele treninga, ki naslavljam strategije za soočanje s težavami. Drugo je precej bolj časovno potratno in tudi naporno za udeležence, saj zahteva, da v svojem osebnem življenju poiščejo nove kulturne izkušnje, zato je primerno predvsem, ko želimo zaposlene res intenzivno izobraževati (McNab, 2012).

#### 4. Konkreten primer

Primer treninga, sestavljenega po priporočilih iz zbrane literature:

1. **dan:** merjenje vhodne medkulturne inteligentnosti udeležencev. Frontalno predavanje o konceptu kulture, na kakšen način jo definiramo in kako vpliva na naše vsakdanje življenje in vedenje.
2. **dan:** izvedba delavnice, kjer udeleženci s podporo trenerja definirajo temeljne predpostavke in značilnosti lastne kulture, ter se pogovorijo o tem, kako vpliva na njihovo vedenje.
3. **dan:** delo v majhnih skupinah na primerih različnih težav, ki izvirajo iz kulturnih razlik. Igra vlog, v kateri se udeleženci izmenjavajo med vlogami lastne in drugih kultur ter zunanjim opazovalcem. V skupinah se pogovarjajo o strategijah reševanja nastalih problemov.
4. **dan:** skupinski pogovor o naučenem, refleksija izkušnje, merjenje izhodne MI udeležencev.

Čeprav sem si v tem primeru izvedbo treninga zamislila v večdnevni izvedbi, bi ga lahko izvedli tudi npr. kot intenzivno enodnevno delavnico, saj posamezen del brez težav izvedemo v časovnem razponu 1-1,5h. Po drugi strani bi lahko za doseganje res poglobljenega razumevanja trening izvedli tudi bolj intenzivno in obsežno, morda tudi z vključevanjem elementov izkustvenega učenja.

#### 5. Omejitve

Kot že omenjeno, je pri treningu potrebna posebna previdnost, da se izognemo stereotipizaciji. Pomembna je kritičnost do generalizacij, ki pa so pri pogovarjanju o kulturah vedno nujne (Storti, 2009). Ker se jim torej ne moremo izogniti, moramo ves čas poudarjati raznolikost tudi znotraj kultur in se truditi, da udeleženci ne razvijejo stereotipnih prepričanj.

V splošnem je zelo pomembno, da trening vodi dobro usposobljen izvajalec. Poleg senzibilizacije za stereotype lahko pogovori o kulturnih razlikah razkrijejo neprijetne resnice. Pride lahko tudi do odpora udeležencev, saj je na takšnih izobraževanjih pogosto potrebno, da se soočijo z lastnimi predsodki in stereotipi, zato je nujno, da trening izvaja strokovnjak, ki udeležencem tudi zagotavlja psihološko varnost.

Usposobljenost je potrebna tudi z vidika razgledanosti izvajalca. Poleg tega, da ima dobro teoretično podkovanost, je zelo dobrodošlo, da ima tudi lastne izkušnje z delom v tujini ali potovanjem v drugih kulturah, saj lahko z osebnimi primeri in izkušnjami zelo dobro podpre izvajanje treningov (Storti, 2009).

Za nekatere organizacije omejitev lahko predstavlja tudi to, da so lahko intenzivnejši treningi razmeroma dragi, sploh, če se za izvajanje pridobi pomoč zunanjih izvajalcev.

## Vloga psihologa

Psiholog lahko temeljno vlogo v procesu treninga prevzame kot izvajalec. Storti (2009) med drugim izpostavi, da je ključno da ima izvajalec treninga predvsem dobro razumevanje koncepta kulture in medkulturnih razlik ter izkušnje z vodenjem delavnic in izobraževanj. Mnogi psihologi mehke večine za vodenje treningov dobro razvijejo tekom svojega študija in izobraževanj, tudi v splošnem pa velikokrat prevzemajo vlogo vodje delavnic znotraj kadrovskih služb, zaradi česar so lahko dobri kandidati za izvajanje treningov medkulturne inteligentnosti.

Psiholog je lahko pomemben tudi kot zaposleni, ki v organizaciji prvi prepozna potrebo po treningu medkulturne inteligentnosti in z vodstvom oblikuje načrt za to, kako se bodo v organizaciji lotili naslavljanja potrebe.

Močna točka psihologa je tudi praksa z uporabo psiholoških testov. Ker obstaja slovenski pripomoček za merjenje MI, predstavlja dober način za ocenjevanje učinkovitosti izvedenih treningov. Psiholog je lahko tisti, ki zasnuje program evalvacije učinkovitosti izvedenega izobraževanja in ga s pomočjo psihološkega testiranja tudi izvede. Testiranje lahko izvaja tudi v kontekstu drugih kadrovskih praks, kot je selekcija kandidatov.

## Moj pogled na metodo

Menim, da je v današnjem času medkulturna inteligentnost resnično nujna sposobnost za učinkovitega zaposlenega. S tem mislim predvsem na to, da včasih na kulturo gledamo preozko; pomislimo predvsem na trke med posamezniki iz različnih etničnih ali državljskih skupin. Pravzaprav pa nam medkulturna inteligentnost pride prav na splošno v stikih z ljudmi, ki so drugačni od nas, tudi če gre za teme, kot so spolna identiteta ali usmerjenost, politična prepričanja... Pomaga nam graditi nabor orodij, kako komunicirati z ljudmi, ki razmišljajo in se odzivajo drugače od nas, kar pa je po mojem mnenju sposobnost, ki močno presega le komunikacijo s sodelavcem, ki prihaja z drugega kontinenta.

V splošnem sem zaznala v literaturi pomanjkanje jasnih primerov, kako izvajati treninge MI. Medtem ko je bilo težko najti veliko študij, kjer so preučevali pozitivne učinke dobro razvite MI in nekaj manj takih, ki so preučevale učinkovitost treningov, so bile tudi slednje precej skope s podrobnostmi o treningih, ki so jih v raziskavi izvajali. To precej otežuje predstavljivost tega, kako bi posamezen trening izgledal, vendar sem se potrudila v pregledu podati kar se da nazoren primer, ki bi lahko služil kot dobro ogrodje za izvedbo treninga. Menim, da je na področju MI še veliko prostora za nadaljnje raziskovanje in za bolj praktično usmerjene prispevke, ki bi se osredotočali predvsem na učinkovite načine za razvijanje te sposobnosti.



## Literatura

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. in Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335–371.
- Ang, S. in Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. v S. Ang in L. Van Dyne (Ur.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (str. 3–15). M. E. Sharpe.
- Boštjančič, E., Johnson, R. B. in Belak, U. (2018a). Cross-cultural adaptation of research tools: A study on the cultural intelligence scale adaptation in Slovenian. *Europe's journal of psychology*, 14(2), 386–403.
- Boštjančič, E., Johnson, R. B. in Žalodec, R. R. (2019). The role of students' experiences living abroad and demographic factors on development of cultural intelligence. *Anthropos: Časopis za psihologijo in filozofijo ter za sodelovanje humanističnih ved*, 51, 9–25.
- Boštjančič, E., Komidar, L. in Johnson, R. B. (2018b). Factorial validity and measurement invariance of the Slovene version of the cultural intelligence scale. *Frontiers in psychology*, 9, 1499.
- Bücker, J. J. L. E. in Korzilius, H. (2015). Developing cultural intelligence: assessing the effect of the Ecotonos cultural simulation game for international business students. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1995–2014.
- Chen, A. S. Y. (2015). CQ at work and the impact of intercultural training: An empirical test among foreign laborers. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 101–112.
- Earley, P. C. in Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
- Earley, P. C. in Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100–115.
- Goltnik Urnaut, A. (2014). Education for successful intercultural communication and cultural intelligence. *Journal of Economic and Social Development*, 1(1), 63–73.

- MacNab, B. R. (2012). An experiential approach to cultural intelligence education. *Journal of Management Education*, 36(1), 66–94.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L. in Ang, S. (2012). Cultural Intelligence: A Review, Reflections, and Recommendations for Future Research. V A. M. Ryan, F. T. L. Leong in F.L. Oswald (Ur.), *Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in the Workplace (str. 29–58)*, American Psychological Association
- Oblak, T. (2020). Medkulturno usposabljanje. V E. Boštjančič in A. Petrovčič (Ur.), *Kako spodbujati zaposlene: Psihološki pristopi od A do Ž*, (str. 158–169).
- Presbitero, A. in Toledano, L. S. (2018) Global team members' performance and the roles of cross-cultural training, cultural intelligence, and contact intensity: the case of global teams in IT offshoring sector, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2188–2208
- Rehg, M. T., Gundlach, M. J. in Grigorian, R. A. (2012). Examining the influence of cross-cultural training on cultural intelligence and specific self-efficacy. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 215–232
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L. in Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840.
- Spitzberg, B. H. in Changnon, G. (2009). Conceptualizing Intercultural Competence. V D. K. Deardorff (Ur.), *The SAGE handbook of intercultural competence* (str. 2–52)
- Storti, C. (2009). Intercultural Competence in Human Resources: Passing It On. Intercultural Competence in the Training Arena. V D. K. Deardorff (Ur.), *The SAGE handbook of intercultural competence* (str. 272–286)