

PRACE NAUKOWE

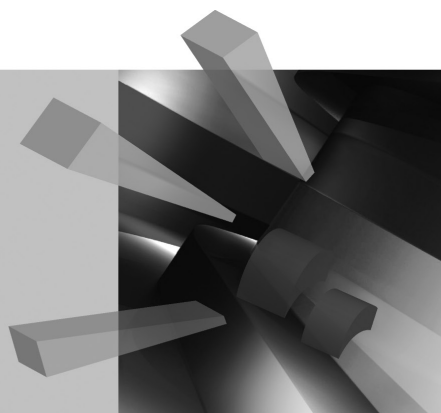
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

273

Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu



Redaktorzy naukowi

Adela Barabasz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-312-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabasz: Dylematy współczesnego menedżera – dobry menedżer, czyli kto?.....	9
Elżbieta Chwalibóg: Rola menedżera w kształtowaniu zachowań obywatelskich w organizacji.....	19
Marta Juchnowicz: Satysfakcja z pracy czynnikiem kreującym kapitał intelektualny w organizacji.....	28
Joanna Kacała, Marek Wąsowicz: Zarządzanie kompetencjami w urzędzie gminy.....	38
Grzegorz Kobyłko: Kształtowanie inteligencji organizacji przez rozwijanie zdolności metapoznawczych.....	47
Kamila Malewska: Kognitywna teoria kontinuum w procesie podejmowania decyzji.....	58
Katarzyna Piórkowska: Imponderabilia społeczne w kontekście behawioralnych strategii menedżerskich.....	68
Arkadiusz Potocki: Zespoły jako narzędzie wsparcia przywództwa.....	75
Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska: Proces identyfikowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw a umiejętności kierownicze.....	85
Alicja Smolbik-Jęzmiień: Nowe trendy w podejściu do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Y.....	95
Anna Starosta: Inteligencja kulturowa globalnego menedżera.....	104

Summaries

Adela Barabasz: Dilemmas of contemporary management. Good manager – who is he?.....	18
Elżbieta Chwalibóg: The manager role in encouraging Organizational Citizenship Behaviors.....	27
Marta Juchnowicz: Satisfaction from work with the factor restricting intellectual capital in an organization.....	37
Joanna Kacała, Marek Wąsowicz: Management of competence in the municipal office.....	46
Grzegorz Kobyłko: Shaping the intelligence of organization through the development of metacognitive abilities.....	57

Kamila Malewska: Cognitive Continuum Theory in decision making process.....	67
Katarzyna Piórkowska: Social imponderables in the context of behavioural managerial strategies	74
Arkadiusz Potocki: Forces as a tool of leadership support.....	84
Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska: Process of identifying enterprises' core competencies vs. managerial skills	94
Alicja Smolbik-Jęczmień: New trends in the approach to the professional career among representatives of Generation Y	103
Anna Starosta: Managerial cultural intelligence.....	111

Anna Starosta

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

INTELIGENCJA KULTUROWA GLOBALNEGO MENEDŻERA

Streszczenie: Globalizacja, turbulentne otoczenie czy też coraz wyższe wymagania klientów stawiają przed organizacjami nowe wyzwania. Kontakty międzynarodowe i międzykulturowe stają się koniecznością. Wraz z tymi kontaktami pojawia się konieczność posiadania nowych umiejętności i kompetencji menedżerów, które umożliwią im efektywne zarządzanie różnorodnością kulturową – inteligencją kulturową. Inteligencja kulturowa jest to indywidualna umiejętność funkcjonowania i efektywnego zarządzania w międzykulturowym środowisku. Pozwala na poznanie i zrozumienie innego sposobu myślenia, tolerancję różnorodności, elastyczność oraz ograniczenie barier komunikacyjnych. Inteligencja kulturowa nie musi odnosić się tylko do interakcji z innymi państwami. Może dotyczyć również relacji pomiędzy zróżnicowanymi (kulturowo, etnicznie, demograficznie) miejscami pracy. Dlatego stanowi ona bardzo istotną cechę menedżera, niezbędną do efektywnego funkcjonowania w dzisiejszym świecie.

Słowa kluczowe: inteligencja kulturowa, kultura organizacyjna, efektywność menedżera.

1. Wstęp

Dzisiejszy świat ciągle się zmienia. Konieczne jest podążanie za tymi zmianami oraz dostosowywanie się do ewoluującego otoczenia. Dotyczy to zarówno samych organizacji, jak i ich członków. Organizacje rozrastają się, dywersyfikują swoją działalność oraz wchodzą na nowe rynki. Wymusza to konieczność poznawania nowych kultur oraz umiejętnego wykorzystywania różnic kulturowych. Menedżerowie muszą sprostać coraz to nowym wyzwaniom oraz funkcjonować w nowym otoczeniu biznesowym tak samo efektywnie jak w dotychczasowym. Zadania te ułatwić może posiadanie inteligencji kulturowej, która pozwoli z sukcesem działać w otoczeniu międzynarodowym.

Celem artykułu jest nowe ukazanie komponentów inteligencji kulturowej oraz wskazanie jej istotności oraz wpływu na działanie menedżera w środowisku międzynarodowym.

2. Charakterystyka globalnego menedżera

W dobie globalizacji przedsiębiorstwa są zmuszone działać efektywnie w środowisku zarówno lokalnym, jak i międzynarodowym. Muszą elastycznie dopasowywać się do otoczenia, wykorzystywać nadarzające się okazje oraz sprostać coraz to wyższym wymaganiom klientów. Działania te wymuszają posiadanie nowych umiejętności (w tym na przykład inteligencji kulturowej) lub rozszerzenie i udoskonalanie już posiadanych.

Menedżer, chcąc przyczynić się do sukcesu organizacji (rozumianego jako osiągnięcie sprawności oraz efektywności w działaniach), powinien zwracać uwagę na nowe oczekiwania odbiorców (które są zależne od różnic kulturowych), zapewniać sprawną komunikację pomiędzy jednostkami (filiami, oddziałami) oraz umiejętnie pozyskiwać i wykorzystywać sygnały płynące z rynku. Globalny menedżer, oprócz niezbędnej ogólnej wiedzy czy też wiedzy specjalistycznej, powinien znaleźć balans pomiędzy wymaganiami stawianymi przez międzynarodową integrację a tym, w jaki sposób może on reagować lokalnie. Powinien on funkcjonować ponad granicami (czy to geograficznymi, czy kulturowymi) i potrafić spojrzeć na swoje działania z innej, szerszej perspektywy. Menedżer działający w międzynarodowym środowisku (tak samo jak menedżer funkcjonujący na rynku krajowym) powinien posiadać umiejętności w trzech obszarach: nauki i adaptacji, zarządzania relacjami międzyludzkimi, oraz umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach [Maznevski, DiStefano 2000, s. 195-196]. Odnosząc to wyłącznie do zarządzania wielonarodowego, należy stwierdzić, że podział ten obejmuje zdolność uczenia się od innych kultur, adaptacji do nowych sytuacji i zmian oraz umiejętności zarządzania różnorodnością kulturową [Bloom, Calori, de Woot 1996, s. 145-155]. Jedną z najistotniejszych cech menedżera funkcjonującego w międzynarodowym i wielokulturowym otoczeniu jest otwartość i zrozumienie innych kultur, posiadanie inteligencji kulturowej oraz kształtowanie w organizacji kultury umożliwiającej osiągnięcie sukcesu w różnorodnym otoczeniu. Menedżer musi komunikować się z osobami z innych krajów, co wiąże się z koniecznością posiadania umiejętności zrozumienia innych kultur, chęci ich poznania oraz wykorzystania możliwości, jakie daje obcowanie z innymi (osiągnięcie synergii kulturowej) [Cappellen, Janssens 2010, s. 337-339].

3. Kultura organizacyjna jako podstawa funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw

Kultura jest pojęciem wieloznacznym i wielowymiarowym. Istotne jest jednak zastanowienie się nad jej istotą, gdyż obejmuje ona całość działania organizacji, jest zauważalna w wielu wymiarach i ma wpływ na podejmowane decyzje.

P. Blau rozumiał kulturę jako pewne społeczne zasady postępowania, reguły gry określające, co jest dozwolone w organizacji, a czego należy unikać [Sułkowski 2008, s. 13]. Można ją rozumieć również jako „zwyczajowy i tradycyjny sposób

myślenia i działania, który jest w pewnym stopniu podzielany przez wszystkich członków [...] i który nowi pracownicy muszą przynajmniej częściowo zaakceptować i się go uczyć” [Jacques 1956, w: Bate 1984, s. 46]. Ciekawą definicję przedstawia także H. Schwartz i S.M. Davis, którzy uważają, że „kultura organizacyjna może [...] być opisana przez jej kierownictwo w kategoriach sposobu, w jaki zadania są zwyczajowo wykonywane w kontekście kluczowych relacji” [Pietruszka-Ortyl 2008 s. 33]. Jedną z najbardziej znanych w literaturze przedmiotu definicji kultury jest definicja G. Hofstede, który ukazuje kulturę jako kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od innych. Jest to zbiór wartości, reguł i norm, które są wpajane przez grupę [Hofstede 2011 s. 21]. Bez względu na sposób definiowania tego pojęcia, można wyodrębnić kilka jej wspólnych cech. Kultura organizacyjna jest ciągła i holistyczna. Jest ona budowana na podstawie wspólnych doświadczeń członków organizacji i stanowi wyraz ich wartości, norm i założeń. Kultura organizacyjna ciągle ewoluuje, trudno jednak jest dokonywać jej zmiany. Jedną z najczęściej przedstawianych w literaturze przedmiotu typologii jest ta, którą zaproponował G. Hofstede, gdzie przedstawia on różnice kulturowe za pomocą pięciu wymiarów: dystans władzy, kolektywizm–indywidualizm, kobiecość–męskość, unikanie niepewności, orientacji długo- i krótkoterminowej. Zrozumienie istoty kultury organizacyjnej oraz różnic kulturowych dostarcza wiedzy, która pozwala na poznanie, interpretowanie oraz adaptację do innych kultur oraz lepsze poznanie własnych norm i wartości. Wiedza ta staje się punktem wyjścia do zastanowienia się nad umiejętnościami pozwalającymi na efektywne działanie w otoczeniu międzynarodowym.

4. Komponenty inteligencji kulturowej

Globalny menedżer powinien mieć wiele umiejętności i kompetencji, które ułatwią mu zarządzanie we współczesnym świecie. Może okazać się jednak, że dobra znajomość języka obcego czy umiejętność zarządzania ludźmi, choć okazywała się wystarczająca na rynku krajowym, może nie wystarczać na rynku międzynarodowym. Te same praktyki stosowane w kraju ojczystym nie zawsze mogą być w taki sam sposób zastosowane w innym kraju. Aby móc powiedzieć, że menedżer działa efektywnie, a jego działania kończą się sukcesem, często potrzeba dodatkowego elementu, który staje się standardem oczekiwań stawianych wobec niego – inteligencji kulturowej (CQ).

Inteligencja kulturowa to indywidualna umiejętność funkcjonowania i efektywnego zarządzania różnorodnością kulturową [Earely, Ang, 2003, s. 27] przez takie umiejętności, jak komunikowanie, umiejętności interpersonalne, czy też takie cechy, jak tolerancja różnorodności czy też elastyczność [Crowne 2009 s. 150]. Inteligencja kulturowa pozwala na poznanie i zrozumienie innego sposobu myślenia oraz reakcji na odmienne wzory zachowań. Dzięki posiadaniu tego rodzaju inteligencji możliwe jest ograniczenie barier komunikacyjnych (przez posiadaną wiedzę oraz umiejętność odpowiedniego zachowania w innej kulturze) oraz pokazywanie innym członkom

grupy, w jaki sposób można zarządzać w międzynarodowym środowisku [Ismail, Reza, Mahdi 2012, s. 254-255]. Zastosowanie inteligencji kulturowej nie ogranicza się wyłącznie do rozpatrywania jej jako interakcji pomiędzy odmiennymi krajami. Ma ona także zastosowanie w rozwijaniu relacji pomiędzy zróżnicowanymi miejscami pracy, czyli w przypadku, kiedy w organizacji znajdują się osoby z różnych kulturowo, etnicznie, demograficznie środowisk [De la Garza Carranza, Egri 2010, s. 355].

Thomas oraz Inkson podzielili inteligencję kulturową na trzy wzajemnie powiązane i uzupełniające się komponenty:

- wiedzę – czyli znajomość różnic międzykulturowych,
- poznanie – umiejętność rozpoznawania oraz interpretacji zachowań, gestów, wypowiedzi innych ludzi w otoczeniu międzynarodowym w konkretnej sytuacji, jest to także umiejętność zastosowania uzyskanej wiedzy w kontaktach z innymi,
- zachowania – obejmują one reakcję na zachowania innych, umiejętność ta jest bardzo istotna ze względu na fakt, że chodzi tu o automatyczne i swobodne dopasowanie się do drugiej strony oraz niezwracanie uwagi na stereotypy [Thomas, Inkson 2003, s. 18-21].

Większość badaczy tego zagadnienia dzieli inteligencję kulturową na cztery elementy: metakognitywny, kognitywny, motywacyjny oraz behawioralny.

Pierwszym komponentem modelu jest metakognitywna inteligencja kulturowa (zwana także strategiczną – *CQ strategy*), która dotyczy sposobu, w jaki jednostka potrafi zrozumieć sytuacje i doświadczenia międzykulturowe. Można podzielić ją na dwa komplementarne komponenty: metakognitywną wiedzę (jak korzystać z posiadanej wiedzy w różnych okolicznościach) oraz metakognitywne doświadczenia (w jaki sposób wykorzystywać zdobyte doświadczenie w przyszłych interakcjach) [Early, Peterson 2004, s. 106]. Można powiedzieć, że metakognitywna inteligencja kulturowa odzwierciedla procesy umysłowe, które są wykorzystywane do zdobywania oraz zrozumienia wiedzy o innych kulturach. Osoby posiadające wysoki poziom CQ wykazują zdolność zdobywania oraz przetwarzania informacji. Osoby takie nie tylko rozumieją, w jaki sposób mogą rozwijać swoje zdolności interpretacji innych kultur, ale także wiedzą, w jaki sposób można wykorzystać zdobytą wiedzę podczas bezpośrednich kontaktów z przedstawicielami innych kultur. Można powiedzieć, że ten rodzaj inteligencji jest formą wiedzy formalnej, gdzie osoba ją posiadająca potrafi wykorzystać ją w sposób efektywny i stanowi ona pewną wytyczną zachowań jeszcze przed przystąpieniem do interakcji z innymi kulturami [Hansen i in. 2011, s. 247]. Metakognitywna inteligencja kulturowa pozwala na zrozumienie, które ze sposobów adaptacji do innych kultur są odpowiednie i w jaki sposób powinno się dostosowywać do zachowań drugiej strony [Moon 2010, s. 881]. Wiele przedsiębiorstw, chcąc podwyższyć poziom tego rodzaju inteligencji, udziela menedżerom szczegółowych informacji o obcej kulturze, choć to nie w pełni przygotowuje do zrozumienia i odpowiedniej interpretacji norm, wartości czy wzorów zachowań innych kultur [Early, Peterson 2004, s. 107].

Drugim komponentem modelu inteligencji kulturowej jest komponent kognytywny. Posiadanie tego rodzaju inteligencji pozwala na obserwowanie norm, wartości czy też zachowań oraz różnic w kulturach [Ang i in. 2007, s. 338]. Kognitywna inteligencja kulturowa to wiedza także o podobieństwach kultur. Osoby z wysokim poziomem tego komponentu posiadają rozwinięte mapy myślowe dotyczące kultur, potrafią samodzielnie analizować zasady panujące w odmiennej kulturze, przewidywać pewne zachowania wynikające z różnorodności kulturowej, a także zrozumieć kompleksowy charakter danego kontekstu kulturowego [Rockstuhl i in. 2011, s. 827]. Rozwijanie tego komponentu może nastąpić przez działania stymulujące indukcyjne wnioskowanie, na przykład przez analizę przypadków ukazujących zachowania osób pochodzących z różnych kultur (w tym tzw. szkolenia atrybutowe, gdzie przedstawiane są sytuacje wyjątkowe, krytyczne, z którymi można zetknąć się w różnych krajach, oraz analizowanie przyczyn ich powstawania) [Krzykała-Schaefer 2010, s. 233].

Kolejnym komponentem modelu jest motywacja do interakcji oraz poznania odmiennych norm i wartości. Nie wystarczy posiadać wiedzy o normach i zachowaniach w innych kulturach. Konieczne są także chęci ich poznania. Motywacyjna inteligencja kulturowa określa stopień, w jakim osoba wierzy bądź spodziewa się, że jest zdolna do efektywnej interakcji i współpracy z osobami z różnych środowisk czy też radzenia sobie z niepowodzeniami i niepewnością [Alidoust, Homaei 2012, 637]. Istotne w tym komponencie jest posiadanie pewności siebie, gdyż poznawanie i interpretowanie zachowań w innych kulturach zawsze wiąże się z ryzykiem niepowodzeń. W momencie, kiedy osoba nie ma wiary w to, że odniesie sukces w interakcjach międzykulturowych, może to skutkować brakiem chęci do poznawania różnic, wycofaniem i brakiem adaptacji [Krzykała-Schaefer 2010, s. 234]. Motywacja jest kluczowym komponentem inteligencji kulturowej, gdyż jest to element wiążący pozostałe komponenty. Pobudza ona wysiłek i energię do poznawania innych kultur [Ang, Inkpen 2008, s. 345]. Komponent ten można rozwijać przez szkolenia interakcyjne, gdzie uczestnicy z jednej strony uświadamiają sobie własne wartości, a z drugiej, obcując z innymi kulturami, nabierają doświadczenia i pewności siebie. Ważne jest także angażowanie się w interakcje kulturowe pozwalające na stopniowe poznawanie i rozszerzanie wiedzy o zachowaniach w innych kulturach oraz przełamywanie barier ograniczających motywację. Przykładem mogą być szkolenia przez nabywanie doświadczenia *experimental learning*, gdzie możliwe jest poznanie innych przez odgrywanie ról i symulacje zachowań w konkretnych sytuacjach [Krzykała-Schaefer 2010, s. 234].

Ostatnią część modelu inteligencji kulturowej stanowi komponent behawioralny. Jest to indywidualna zdolność do zachowań werbalnych i niewerbalnych w kontaktach międzykulturowych [Ang i in. 2007, s. 338]. Behawioralna inteligencja kulturowa odpowiada za elastyczne dostosowanie się do zachowań drugiej strony, wynikające nie z wyuczonej, teoretycznej wiedzy, lecz z jej zrozumienia i właściwej interpretacji. W kontaktach międzykulturowych bardzo istotne są zachowania nie-

werbalne, które tworzą „cichy język”, nadający sens w sposób subtelny i często podświadomy. Poznanie tego „cichego języka” ułatwia interakcje oraz może stanowić decydujący element w odpowiedniej interpretacji werbalnych komunikatów [Ang, Inkpen 2008, s. 345]. Odgrywanie ról jest również sposobem rozwijania tego komponentu. Pozwala to na adaptację własnych zachowań do każdego kontekstu kulturowego. Innym sposobem ulepszania behawioralnej inteligencji kulturowej jest obserwacja zachowań zarówno własnych, jak i osób z odmiennych kultur [Earley, Peterson 2004, s. 109].

5. Efektywność menedżera a wysoki poziom inteligencji kulturowej

Cztery komponenty inteligencji kulturowej: metakognitywny, kognitywny, motywacyjny i behawioralny ukazują różne jej aspekty. Offermann i Phan [Rockstuhl i in. 2011, s. 828] pokazują trzy teoretyczne powody, dlaczego menedżerowie z wysokim poziomem inteligencji kulturowej są w stanie lepiej zarządzać różnorodnością kulturową:

- świadomość i wiedza w kontaktach międzykulturowych pozwala na zrozumienie wpływu i oddziaływania własnej kultury i środowiska, jak również pokazuje wpływ własnych wartości na postrzeganie innych,
- wysoki poziom CQ pozwala na zastanowienie się i zweryfikowanie własnych założeń kulturowych, biorąc pod uwagę wiedzę o innych kulturach,
- menedżerowie potrafią połączyć zrozumienie własnej i obcej kultury z motywacją i elastycznością zachowań, co umożliwi im dostosowanie zachowań przywódczych do konkretnych sytuacji międzykulturowych.

Badania pokazują, że menedżerowie z wysokim poziomem inteligencji kulturowej są skłonni do większego zaufania oraz bardziej otwartych relacji z innymi kulturami [Rockstuhl i in. 2011, s. 828]. Duży wpływ inteligencji kulturowej na efektywność działań menedżerów pokazują również badania z Zurychu, w których przebadano 126 oficerów. Dane uzyskano podczas trzyletniego programu szkoleniowego, który koncentrował się na rozwijaniu krajowych i transgranicznych zdolności przywódczych. Każdy z uczestników mieszkał przynajmniej w dwóch krajach, a średnie doświadczenie wynosiło 6,4 roku. Badania potwierdziły wysoką zależność pomiędzy efektywnością działania liderów na rynkach międzynarodowych a wysokim poziomem inteligencji kulturowej (badanej na podstawie skali CQ zaproponowanej przez Anga). Nie zauważono jednak relacji pomiędzy inteligencją kulturową a ogólną efektywnością przywódczą. Badania te pokazały, na jakie elementy należy zwrócić uwagę w przypadku braku efektywności menedżera na rynkach międzynarodowych nawet w przypadku, kiedy na rynkach lokalnych dany menedżer radził sobie bardzo dobrze [Rockstuhl i in. 2011, s. 829-835]. W przypadku kontaktów wielokulturowych inteligencja kulturowa okazuje się niezbędnym elementem umożliwiającym osiągnięcie sukcesu.

6. Zakończenie

Turbulentność otoczenia, konieczność sprostania nowym wymaganiom klientów czy też bycia konkurencyjnym wymusiła na organizacjach dużą intensywność kontaktów międzynarodowych. Bez względu na częstotliwość tych kontaktów, konieczne było dostosowanie się menedżerów do nowych wymagań stawianych przez międzynarodowe i międzykulturowe środowisko. Nie wystarczy już posiadanie inteligencji emocjonalnej, zdolności szybkiego uczenia się czy adaptacji. Konieczne jest posiadanie umiejętności dostosowywania się do innych kultur, ich zrozumienia, odpowiedniej interpretacji zachowań, czerpania wiedzy z różnorodności kulturowej. Jednym słowem – inteligencji kulturowej, która pozwala menedżerom osiągać efektywność w różnorodnym kulturowo środowisku. W dobie globalizacji nie da się uniknąć kontaktów międzynarodowych i współpracy z osobami pochodzącymi z innych kultur. Dlatego inteligencja kulturowa staje się już nie tylko dodatkowym atrybutem menedżera, ale też niezbędnym elementem w kontaktach z innymi. Istotne jest dokładne zrozumienie istoty inteligencji kulturowej oraz jej komponentów, aby móc zastanowić się nad swoimi mocnymi stronami, a także wiedzieć, jakie komponenty należy rozwijać.

Literatura

- Alidoust A., Homaei M., *Analysis the effects of cultural intelligence on knowledge management practice*, "Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business" 2012, vol. 3, no. 10.
- Ang S., Inkpen A., *Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability Decision Sciences*, vol. 39 no. 3, 2008.
- Ang S., Van Dyne L., Koh C., Yee Ng K., Templer K.J., Tay C., Chandrasekar N. A., *Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance*, "Management & Organization Review", November 1, 2007.
- Bloom H., Calori R., De Woot P., *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1996.
- Cappellen T., Janssens M., *Characteristics of international work: narratives of the global manager*, "Thunderbird International Business Review" July 1, 2010.
- Crowne K.A., *The relationship among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence*, „Organization Management Journal” 2009, nr 6.
- De la Garza Carranza M., Egri C., *Managerial cultural intelligence and small business in Canada*, "Management Revue" 2010, no. 21(3).
- Earely P., Ang S., *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Palo Alto, CA Stanford University Press, 2003
- Early P.C., Peterson R., *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.
- Hansen J., Singh T., Weilbaker D., Guesalaga R., *Cultural intelligence in cross-cultural selling: propositions and directions for future research*, "Journal of Personal Selling" 2011, no. 3, vol. XXXI.
- Hofstede G., *Kultura i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Ismail A., Reza R., Mahdi S., *Analysis the relationship between cultural intelligence and transformational leadership*, "International Journal of Business and Social Science" 2012, vol. 3 no. 14.

- Jacques E., *The Changing Culture of a Factory*, Fryden Press, New York 1956, [w:] P. Bate, *The Impact of Organizational Culture On Approaches to Organizational Problem-Solving. Organization Studies*, Walter de Gruyter GmbH & Co. KG, January 1, 1984.
- Krzykała-Schaefer R., *Rozwijanie inteligencji kulturowej kadry menedżerskiej na przykładzie firmy Henkel*, [w:] *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, red. R. Krzykała-Schaefer, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2010.
- Maznevski M., DiStefano J., *Global leaders are team players: developing global leaders through membership on global teams*, "Human Resource Management", June 1, 2000.
- Moon T., *Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence*, „Journal of Managerial Psychology” 2010, vol. 25, Issue 8.
- Pietruszka-Ortyl A., *Rozważania nad istotą kultury organizacji*, [w:] *Współczesne problemy w zarządzaniu organizacjami*, red. W. Adamus, Kraków 2008.
- Rockstuhl T., Seiler S., Ang S., Van Dyne L., Annen H., *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" 2011, vol. 67, Issue 4.
- Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6.
- Thomas D., Inkson K., *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*, Berrett-Koehler, 2003.

MANAGERIAL CULTURAL INTELLIGENCE

Summary: Globalization, turbulent environment and higher customer requirements pose new challenges to organizations. International and intercultural relations are a necessity. With these contacts there is a need to have new skills and competencies of managers, which enable them to effectively manage cultural diversity. It is cultural intelligence. Cultural intelligence is an individual skill in function and effective management in an intercultural environment. It allows a manager to know and understand a different way of thinking, to tolerate diversity, to be flexible and to reduce communication barriers. Cultural intelligence is not only limited to interactions across national borders. It can also concern the relationship between diverse (different culturally, ethnically, demographically) workplaces. That is why it is a very important feature of a manager which is necessary for developing their effectiveness.

Keywords: cultural intelligence, organizational culture, manager effectiveness.