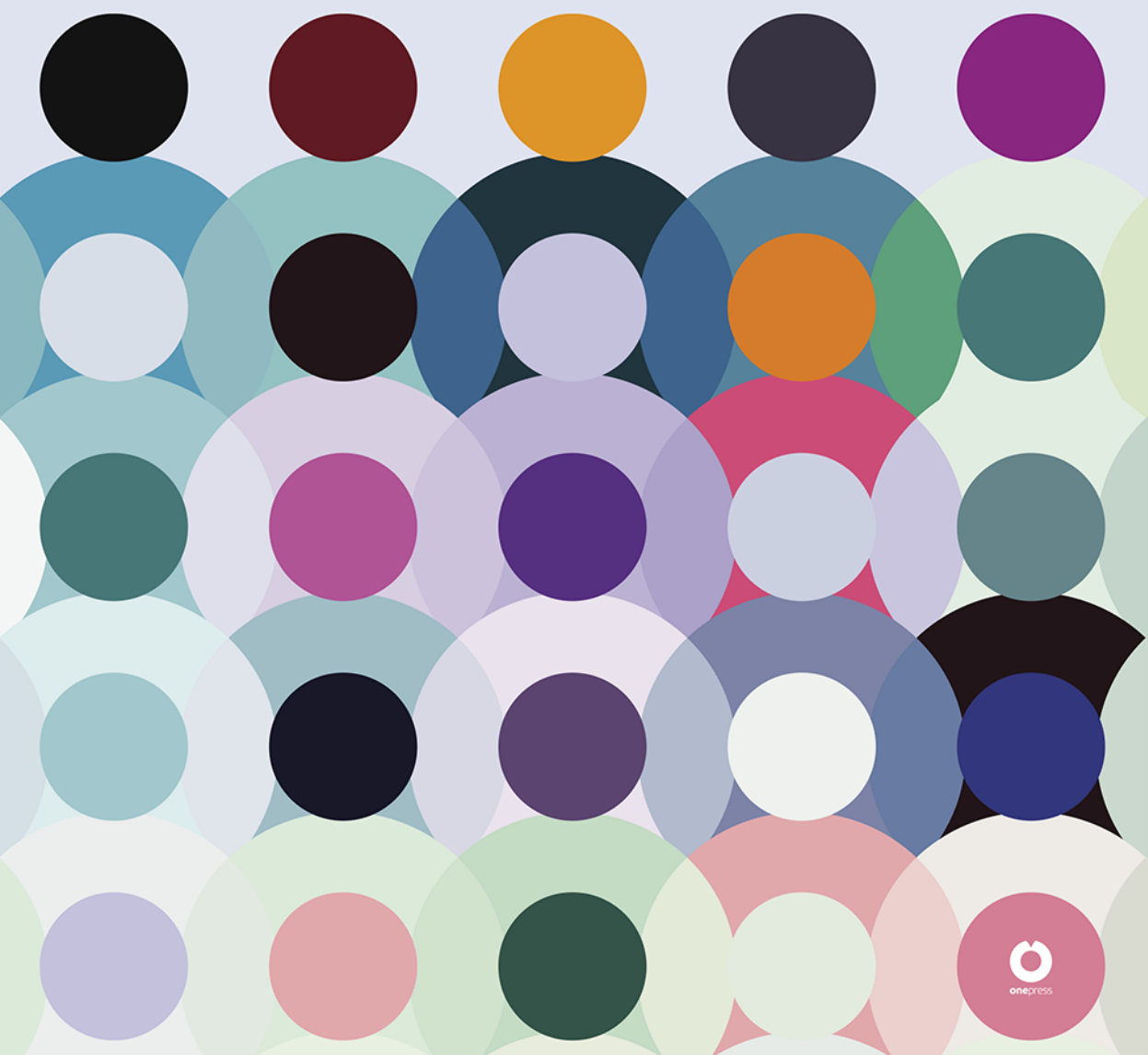


Angelina Bejgrowicz

Inteligencja kulturowa

Jak rozwijać kompetencje globalne
i osiągać międzynarodowy sukces



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Skład: w stylu Magdalena Alszer

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
onepress.pl/user/opinie/intkul
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-3250-0

Copyright © Angelina Bejgrowicz, Helion S.A. 2026

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Wprowadzenie	9
 1. Trójkąt kulturowy	11
Inteligencje wielorakie i Trójkąt inteligencji	13
Inteligencja kulturowa	16
Ćwiczenie praktyczne: Jaki jest Twój poziom inteligencji kulturowej?	21
Instrukcja	22
 2. Kontekst	29
Strategie poruszania się po nowych kontekstach kulturowych	32
Zapoznaj się z lokalną kulturą	33
Naucz się języka	38
Uważnie obserwuj i słuchaj	43
Zawieraj lokalne przyjaźnie	46
Uczestnicz w wydarzeniach kulturalnych	47
Szanuj normy społeczne	48
Bądź otwarty na zmiany	49
Zadawaj pytania	50
Zachowaj otwarty umysł	51
Prowadź dziennik	52
Ćwiczenie praktyczne: Porównanie kulturowe	52
 3. JA – lustro kulturowe	59
Jak powstaje kultura: Czynniki kształtujące tożsamość narodową	62
Historia	63
Język	70
Geografia	72
Religia	76
Klimat	91

Symbol masy Eliasa Canettiego	95
Niemcy	96
Hiszpanie	97
Francuzi	98
Anglicy	99
Holendrzy	100
Włosi	101
Żydzi	102
Szwajcarzy	103
Symbol masy — podsumowanie	104

4. JA – DRUGI CZŁOWIEK. Mapa kulturowa 113

Komunikacja	116
Komunikacja niskokontekstowa	118
Komunikacja wysokokontekstowa	118
Strategie i taktyki optymalizowania interakcji	119
Ewaluacja (krytyka bezpośrednia)	128
Koncepcja ewaluacji we współczesnym społeczeństwie	128
Studium przypadku: Rosja i Japonia — dwa różne podejścia do ewaluacji	129
Krytyka bezpośrednia	131
Krytyka pośrednia	132
Styl komunikacji a styl krytyki: Kulturowe kombinacje	132
Strategie i taktyki optymalizowania interakcji	135
Rozwiązanie naszego studium przypadku	138
Przywództwo	139
Przywództwo egalitarne: charakterystyka	143
Przywództwo hierarchiczne: charakterystyka	144
Strategie i taktyki optymalizowania interakcji	146
Decydowanie	148
Decydowanie konsensualne	150
Decydowanie odgórne (top-down)	151
Strategie i taktyki optymalizowania interakcji	152
Zaufanie	155
Z Niemiec do Brazylii: dwa światy zaufania	156
Zaufanie zadaniowe (poznawcze)	158
Zaufanie relacyjne (afektywne)	159
Znaczenie dwóch rodzajów zaufania w środowisku korporacyjnym	159
Strategie i taktyki optymalizowania interakcji	161
Elastyczność i ciągła adaptacja	164

Niezgoda	165
Podejście konfrontacyjne	167
Podejście unikania konfrontacji	168
Strategie i taktyki optymalizowania interakcji	171
Planowanie	173
Planowanie liniowe: podejście sekwencyjne	174
Planowanie elastyczne czasowo	175
Czas jako zasób w różnych kulturach	176
Strategie i taktyki optymalizowania interakcji	176
Studium przypadku: Niemcy i Brazylia — czas, który dzieli i łączy	177
Przekonywanie (perswazja)	179
Dwa style perswazji: dedukcja i indukcja	180
Strategie i taktyki optymalizowania interakcji	183
Mapa kulturowa Polski	185
Studium przypadku: Polska vs. Rosja vs. Brazylia	189

5. Negocjacje międzykulturowe.....195

Różnorodność kulturowa w negocjacjach	198
Wzorce w biznesie międzykulturowym	198
Zachowanie w biznesie: formalne vs. nieformalne	203
Podejście do czasu: elastyczne vs. liniowe (linearne)	204
Ekspresja emocji: Ekspresyjność vs. powściągliwość	204
Osiem typów negocjatorów	207
Dyplomaci (Grupa A)	209
Metodycy (Grupa B)	216
Żywiółowcy (Grupa C)	224
Kameleony (Grupa D)	231
Dynamicy (Grupa E)	238
Analitycy (Grupa F)	246
Strategowie (Grupa G)	249
Innowatorzy (Grupa H)	254
Podsumowanie	259

6. Zwierciadło narodów: spojrzenie na główne mocarstwa świata..... 263

Brazylia	267
Historia	268
Geografia	271
Gospodarka	272
Kultura	273
Charakterystyka Brazylijczyków	275

Chiny.....	279
Historia.....	282
Geografia.....	283
Religia i filozofia.....	287
Gospodarka.....	291
Charakterystyka Chińczyków.....	294
Niemcy.....	296
Historia.....	298
Geografia.....	300
Religia.....	301
Współczesne wyzwania:	
migracja i wzrost popularności partii prawicowych.....	303
Gospodarka.....	305
Charakterystyka Niemców.....	307
Podsumowanie.....	309
Rosja.....	311
Historia.....	313
Geografia.....	314
Religia.....	319
Między Wschodem a Zachodem:	
Skomplikowane poszukiwania tożsamości narodowej Rosji.....	320
Gospodarka.....	320
Kultura.....	322
Charakterystyka Rosjan.....	323
Stany Zjednoczone.....	326
Historia.....	328
Geografia.....	329
Religia.....	330
Gospodarka.....	331
Charakterystyka Amerykanów.....	333
Podsumowanie.....	336
Poza stronami: Ciągły dialog.....	337
Lista polecanych książek.....	338
Lista polecanych filmów.....	340
Bibliografia.....	343
Statystyki i inne materiały z internetu.....	344
Materiały filmowe.....	347



Trójkąt kulturowy

*„Prawdziwa podróż odkrywcza
nie polega na poszukiwaniu nowych lądów,
lecz na nowym spojrzeniu”.*

MARCEL PROUST — PISARZ FRANCUSKI

Witaj w erze globalizacji — w świecie, w którym granice coraz częściej się zacierają, a kontakty międzykulturowe stają się codziennością. W tym dynamicznym i pełnym wyzwań otoczeniu inteligencja kulturowa przestaje być atutem — staje się koniecznością. Statystyki nie pozostawiają złudzeń: ponad 70% międzynarodowych przedsięwzięć kończy się niepowodzeniem właśnie z powodu różnic kulturowych [Hegarty, 2020]. Z kolei według UNESCO aż 89% współczesnych konfliktów ma miejsce w krajach, w których dialog międzykulturowy jest ograniczony [UNESCO, 2022]. W rzeczywistości, w której — jak wskazują dane Banku Światowego — handel międzynarodowy odpowiadał w 2023 roku za 58,51% globalnego PKB [World Bank, 2025], inteligencja kulturowa staje się jednym z kluczowych narzędzi skutecznego działania na arenie międzynarodowej.

W tym rozdziale przyjrzymy się bliżej temu pojęciu i jego praktycznemu znaczeniu w świecie, który nie zna granic.

Zgłębijmy koncepcję „Trójkąta kulturowego” — modelu, który nie tylko wyjaśnia zasady inteligencji kulturowej, lecz także oferuje praktyczne wskazówki dotyczące jej skutecznego zastosowania w międzynarodowym środowisku biznesowym. Dzięki temu podejściu dowiesz się, jak świadomie się adaptować, skutecznie komunikować i osiągać sukcesy w coraz bardziej połączonym i zróżnicowanym świecie pracy.

Przygotuj się na spotkanie z narzędziem, które może okazać się kluczem do sukcesu — w rzeczywistości, gdzie umiejętność rozumienia i budowania relacji ponad granicami kulturowymi staje się niezbędną kompetencją.

Inteligencje wielorakie i Trójkąt inteligencji

W ostatnich dekadach zrozumienie ludzkiej inteligencji znacząco ewoluowało. Innowacyjne podejścia rzuciły nowe światło na nasze zdolności poznawcze, wykraczając daleko poza tradycyjne miary IQ. Jednym z najważniejszych przełomów w tym obszarze była teoria inteligencji wielorakich, zaproponowana przez Howarda Gardniera na początku lat 80. XX wieku. Gardner zakwestionował klasyczne

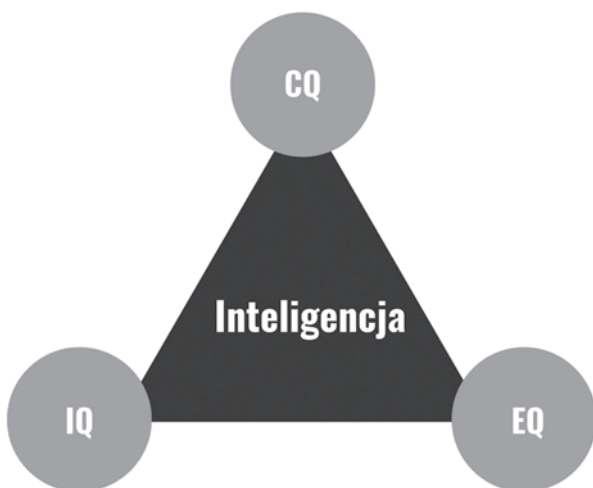
pojęcie jednej uniwersalnej inteligencji: zasugerował, że człowiek ma co najmniej osiem odrębnych typów inteligencji, z których każdy odzwierciedla inny aspekt ludzkiego potencjału. Są to:

- 1. Inteligencja matematyczno-logiczna**, obejmująca zdolność do logicznego myślenia, rozwiązywania problemów oraz posługiwania się strukturami logicznymi i matematycznymi.
- 2. Inteligencja językowa** — umiejętność posługiwania się słowem mówionym i pisanym oraz łatwość uczenia się języków.
- 3. Inteligencja przestrzenna** — zdolność do wyobrażania sobie przestrzeni, manipulowania obrazami, dostrzegania relacji między obiektami w otoczeniu.
- 4. Inteligencja cielesno-kinestetyczna** — umiejętność kontrolowania ruchów ciała i precyzyjnego operowania przedmiotami, charakterystyczna m.in. dla sportowców, tancerzy czy rzemieślników.
- 5. Inteligencja interpersonalna**, istotna dla rozumienia emocji, intencji i potrzeb innych osób oraz efektywnego nawiązywania i utrzymywania relacji.
- 6. Inteligencja intrapersonalna**, związana z umiejętnością rozumienia własnych emocji i motywacji oraz zdolnością do osiągania osobistych celów i podejmowania decyzji zgodnych z własnymi wartościami.
- 7. Inteligencja muzyczna**, związana z umiejętnością rozpoznawania, tworzenia i interpretowania dźwięków, rytmów oraz struktur muzycznych.
- 8. Inteligencja przyrodnicza**, związana z umiejętnością rozumienia i analizowania zjawisk naturalnych, rozpoznawania różnych form życia oraz dostrzegania zależności w przyrodzie.

Dodatkowo Gardner zaproponował również **inteligencję egzystencjalną** — związaną ze zdolnością do refleksji nad fundamentalnymi pytaniami dotyczącymi sensu życia, śmierci czy miejsca człowieka we wszechświecie. Choć dotąd nie potwierdzono jej jednoznacznie w badaniach empirycznych, coraz częściej uwzględnia się ją w praktyce edukacyjnej i psychologicznej.

To bardziej kompleksowe spojrzenie na ludzkie zdolności stanowi fundament dla koncepcji „trójkąta inteligencji” — modelu integrującego trzy kluczowe aspekty, które razem tworzą pełniejszy obraz kompetencji człowieka we współczesnym świecie:

- **Inteligencja poznawcza (IQ):** Odnosi się do zdolności osoby do przetwarzania informacji, uczenia się, rozumowania, rozwiązywania problemów i adaptacji do nowych sytuacji. Obejmuje umiejętności umysłowe i poznawcze, które pozwalają jednostkom rozumieć świat wokół nich, interpretować go i radzić sobie z nim.
- **Inteligencja emocjonalna (EQ):** To zdolność do rozpoznawania emocji, rozumienia ich i zarządzania nimi, zarówno własnymi, jak i innych osób. Obejmuje takie umiejętności jak empatia, samoregulacja, motywacja wewnętrzna oraz budowanie zdrowych relacji interpersonalnych. Inteligencja emocjonalna pozwala świadomie wykorzystywać emocje do podejmowania lepszych decyzji i skuteczniejszego działania w relacjach z innymi.
- **Inteligencja kulturowa (CQ):** Oznacza zdolność do rozumienia różnic kulturowych, interpretowania ich i adaptowania się do nich. Obejmuje wrażliwość kulturową, elastyczność w zachowaniu oraz umiejętność skutecznej komunikacji i współpracy z osobami z odmiennych środowisk kulturowych. CQ to kompetencja kluczowa w zglobalizowanym świecie — pozwalająca działać sprawnie w różnorodnych kontekstach kulturowych i budować mosty zamiast murów.



Rysunek 1.1. Trójkąt inteligencji

Źródło: Opracowane przez autorkę na podstawie kursu w języku rosyjskim dostępnego na platformie YouTube

(<https://www.youtube.com/watch?si=rQLvBilMH7VQkHy5&v=OVCJHUhldWs&feature=youtu.be>)

Każdy z tych rodzajów inteligencji odzwierciedla nasze zdolności w różnych obszarach życia, pomagając lepiej rozumieć otaczający świat i świadomie się w nim poruszać. Razem tworzą komplementarny zestaw kompetencji, który przygotowuje nas do mierzenia się z wyzwaniami zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym. Wzmacniają także naszą zdolność do głębszego poznania siebie i budowania bardziej autentycznych relacji z innymi.

Inteligencja kulturowa

Inteligencja kulturowa (CQ) to innowacyjna koncepcja wywodząca się z psychologii międzykulturowej, po raz pierwszy zaproponowana w 2003 roku przez Christophera Earleya i Soon Ang. Autorzy ci zaprezentowali model składający się z czterech kluczowych komponentów:

- **metapoznawczego** — odnoszącego się do świadomości i kontroli nad własnym procesem uczenia się oraz rozumienia różnic kulturowych,
- **poznawczego** — obejmującego wiedzę na temat norm, wartości i praktyk kulturowych,
- **motywacyjnego** — związanego z chęcią do interakcji międzykulturowych i zaangażowaniem się w nie,
- **behawioralnego** — odnoszącego się do zdolności dostosowywania swojego zachowania w zależności od kontekstu kulturowego.

Na podstawie tej teorii David Livermore opracował własny, praktycznie zorientowany model, przedstawiony m.in. w książce *Leading with Cultural Intelligence: The New Secret to Success* [2010]. Składa się on z czterech wymiarów. Są to:

- **Motywacja (*Drive*)** — oznacza wewnętrzne zaangażowanie i ciekawość wobec innych kultur oraz gotowość do podejmowania międzykulturowych wyzwań.
- **Wiedza (*Knowledge*)** — to zrozumienie kluczowych różnic kulturowych oraz ich wpływu na postawy, wartości i sposób funkcjonowania ludzi.
- **Strategia (*Strategy*)** — odnosi się do planowania swoich działań i refleksji nad własnym stylem działania w sytuacjach międzykulturowych, w tym przewidywania reakcji i dostosowywania się do zróżnicowanych oczekiwań.
- **Działanie (*Action*)** — to zdolność do elastycznego i adekwatnego zachowania w zróżnicowanych kulturowo środowiskach, z poszanowaniem norm i stylów komunikacyjnych danej grupy.

Wspólnie te cztery komponenty stanowią fundament skutecznego wykorzystania inteligencji kulturowej w globalnym środowisku.



Rysunek 1.2. Inteligencja kulturowa — model czterowymiarowy

Źródło: Opracowane przez autorkę na podstawie Livermore [2010]

Opierając się na koncepcji inteligencji kulturowej opracowanej przez Christophera Earleya i Soon Ang [2003], książka proponuje nową perspektywę: innowacyjną metaforę „Trójkąta kulturowego”. Model ten składa się z trzech powiązanych i wzajemnie uzupełniających się elementów, które razem stanowią praktyczny przewodnik do zrozumienia oraz skutecznego wykorzystywania inteligencji kulturowej w codziennym życiu i pracy.

- **Kontekst:** Umieszczony na szczycie trójkąta, kontekst stanowi punkt wyjścia każdej interakcji międzykulturowej. Obejmuje nie tylko przestrzeń fizyczną, ale także uwarunkowania społeczne, historyczne, polityczne, gospodarcze i zawodowe, w których się poruszamy. Zrozumienie kontekstu pozwala trafnie interpretować zachowania, wartości i normy — zarówno te widoczne, jak i ukryte — oraz adekwatnie reagować na złożoną dynamikę sytuacji kulturowych.

- **JA (lustro kulturowe):** Drugi wierzchołek trójkąta to świadomość siebie, która obejmuje głęboką introspekcję dotyczącą naszej tożsamości, przekonań, wartości i doświadczeń życiowych. To „lustro kulturowe” pozwala dostrzec, jak nasze osobiste uwarunkowania wpływają na sposób postrzegania innych oraz na to, jak reagujemy w różnorodnych sytuacjach. Samoświadomość ta jest fundamentem empatii i zdolności adaptacyjnych, niezbędnych do poruszania się w różnych kontekstach kulturowych.
- **JA — DRUGI (CZŁOWIEK):** Trzecim elementem jest relacja między „mną” a „drugim człowiekiem” — punkt styku, w którym spotykają się zrozumienie kontekstu i samoświadomość. To tutaj rozgrywa się prawdziwa wymiana międzykulturowa. Obejmuje ona umiejętność rozpoznawania i szanowania różnic, elastyczność w dostosowywaniu stylu komunikacji i zachowań, a także rozwijanie autentycznej wrażliwości na drugiego człowieka. Gdy łączymy zrozumienie świata zewnętrznego z głębokim poznaniem siebie, jesteśmy w stanie budować relacje oparte na zaufaniu, otwartości i wzajemnym szacunku — bez osądzania, z gotowością do stworzenia przestrzeni do wzajemnego zrozumienia.

Funkcjonowanie Trójkąta inteligencji kulturowej opiera się na wzajemnej zależności jego trzech elementów. **Zrozumienie kontekstu** stanowi punkt wyjścia — to fundament, który umożliwia trafne interpretowanie sytuacji, gestów i oczekiwań kulturowych. **Samoświadomość** z kolei pogłębia zdolność do rozpoznawania własnych przekonań, wartości i ograniczeń, a tym samym pozwala bardziej świadomie dostrzegać perspektywy innych. **Zdolność do budowania relacji z ludźmi z różnych kultur** rodzi się z synergii między kontekstem a samopoznaniem — to właśnie ich połączenie umożliwia bardziej empatyczne, elastyczne i autentyczne interakcje. Trójkąt ten nie jest strukturą statyczną, lecz dynamicznym procesem — nieustannie kształtującym sposób, w jaki komunikujemy się i współpracujemy w zróżnicowanym, wielokulturowym świecie. Opanowanie każdego z tych trzech wymiarów pozwala zarówno jednostkom, jak i organizacjom skuteczniej poruszać się w dzisiejszym złożonym, globalnym środowisku — z większą otwartością, lepszym zrozumieniem i skuteczniej.



Rysunek 1.3. *Trójkąt kulturowy*

Źródło: Opracowane przez autorkę

W kolejnych rozdziałach szczegółowo zgłębimy każdy z elementów Trójkąta inteligencji kulturowej. Przyjrzymy się im z różnych perspektyw — teoretycznej i praktycznej — omawiając konkretne przykłady, strategie oraz wnioski płynące z najnowszych badań i moich własnych doświadczeń. Dzięki temu nie tylko dobrze zrozumiesz tę koncepcję, ale również zdobędziesz narzędzia, które możesz zastosować w codziennych interakcjach. Pod koniec tej podróży będziesz wyposażony w narzędzia i wiedzę niezbędne do tego, by móc skutecznie i empatycznie działać w dzisiejszym globalnym środowisku, doceniając i integrując różnorodność kulturową w swoich interakcjach i decyzjach.

Ćwiczenie praktyczne: Jaki jest Twój poziom inteligencji kulturowej?

Inteligencja kulturowa to kluczowa umiejętność, która umożliwia osiągnięcie sukcesów w coraz bardziej zróżnicowanym i zglobalizowanym świecie. Zanim wyruszymy w podróż po jej meandrach, zapraszam Cię, Drogi Czytelniku, do zatrzymania się na chwilę i przyjrzenia się samemu sobie.

To krótkie ćwiczenie pomoże Ci ocenić, na jakim etapie rozwoju inteligencji kulturowej się znajdujesz — czyli na ile potrafisz rozumieć osoby pochodzące z różnych kultur i środowisk, szanować je i skutecznie z nimi współpracować. Kluczem jest szczerość — to osobista chwila refleksji, która może otworzyć nowe perspektywy.



INSTRUKCJA

Odpowiedz na każde z poniższych 15 pytań. Wybierz tę odpowiedź, która najlepiej oddaje Twoje zachowanie lub przekonania. Zapisz wybrane litery.

1. Jak przygotowujesz się do spotkania biznesowego z partnerami z różnych kultur?

- a. Dokładnie badam normy kulturowe i protokoły biznesowe kraju, z którego pochodzą moi partnerzy.
- b. Uważam, że nie muszę zagłębiać się w kulturę partnerów, koncentruję się tylko na aspektach biznesowych.
- c. Uważam, że aspekty kulturowe są nieistotne dla sukcesu biznesowego.

2. Jak radzisz sobie z różnicami w komunikacji w międzynarodowym zespole?

- a. Jestem świadomy różnic kulturowych w komunikacji i staram się dostosowywać swój styl do potrzeb zespołu.
- b. Ignoruję różnice i oczekuję, że wszyscy dostosują się do mojego stylu komunikacji.
- c. Uważam, że komunikacja powinna być jednolita, i nie uwzględniam różnic kulturowych.

3. Jak podchodzisz do negocjacji międzynarodowych kontraktów?

- a. Zdaję sobie sprawę, że negocjacje mogą być kształtowane przez różnice kulturowe, i staram się znaleźć kompromisowe rozwiązania.
- b. Traktuję negocjacje jako procesy standaryzowane, niezależnie od kultury, która bierze w nich udział.
- c. Ignoruję różnice kulturowe i upieram się przy swoich żądaniach.

- 4. Jak postrzegasz znaczenie różnorodności kulturowej w międzynarodowym zespole?**
- a. Cenię różnorodność i wierzę, że może to być źródłem innowacji i przewagi konkurencyjnej.
 - b. Nie uważam, aby różnorodność kulturowa miała duże znaczenie, pod warunkiem że wszystkie osoby są kompetentne w swoich rolach.
 - c. Uważam, że kultura zespołu powinna być jednolita, aby zapewnić efektywność.
- 5. Czy rozważyłbyś udzielenie negatywnej opinii w sposób bezpośredni rosyjskiemu koledze podczas spotkania służbowego?**
- a. Tak, w sposób delikatny i konstruktywny, nawet jeśli nie czuję się z tym komfortowo.
 - b. Nie, próbowałbym podjąć tę kwestię w sposób bardziej pośredni lub przez pośredników.
 - c. Nie, unikałbym wyrażania negatywnej opinii, ponieważ mogłoby to zostać źle odebrane.
- 6. Jak w trakcie negocjacji podchodzisz do tworzenia relacji z partnerem biznesowym z Chin?**
- a. Wierzę, że nawiązanie solidnej relacji osobistej może pomóc w negocjacjach, więc staram się znaleźć wspólne zainteresowania.
 - b. Traktuję negocjacje jako czysto zawodową transakcję i unikam tematów osobistych.
 - c. Wolę nie inwestować czasu w nawiązywanie relacji osobistych, koncentruję się tylko na aspektach biznesowych.

7. Jak radzisz sobie z różnicami kulturowymi w postrzeganiu czasu i punktualności podczas międzynarodowych spotkań biznesowych?

- a. Zwracam uwagę na różne postrzeganie czasu i staram się być punktualny, niezależnie od kultury.
- b. Akceptuję, że normy dotyczące punktualności mogą się różnić, więc nie przykładam dużej wagi do spóźnień.
- c. Oczekuję, że wszyscy będą przestrzegać zasad punktualności obowiązujących w mojej kulturze.

8. Podczas spotkania nie zgadzasz się z kolegą z innej kultury. Jak wyrażasz swój sprzeciw?

- a. Wyrażam swoje zdanie w sposób uprzejmy, zarazem starając się zrozumieć perspektywę drugiej osoby.
- b. Unikam bezpośredniego konfrontowania kolegi i zostawiam sprawę nierozwiązaną.
- c. Nalegam na zaakceptowanie mojej opinii, uznając ją za jedyną słuszną.

9. Podczas dyskusji o pracy z niemieckim kolegą zauważasz, że wyraża on swój sprzeciw w sposób bezpośredni i szczery. Jak reagujesz?

- a. Akceptuję bezpośrednią metodę, uznając to za część niemieckiej kultury, i odpowiadam w sposób równie bezpośredni, szukając rozwiązania.
- b. Czuję się niekomfortowo z tą szczerością i próbuję złagodzić sytuację, by uniknąć konfliktu.
- c. Interpretuje tę szczerość jako niegrzeczność i odpowiadam w sposób defensywny.

- 10. Jak radzisz sobie z komunikacją w kontekście międzynarodowego biznesu?**
- a. Dostosowuję swój styl komunikacji, by odpowiadał potrzebom rozmówcy, niezależnie od tego, czy pochodzi on z kultury wysoko- czy niskokontekstowej.
 - b. Utrzymuję spójny styl komunikacji, niezależnie od różnic kulturowych.
 - c. Uważam, że mój styl komunikacji jest lepszy, i nie widzę potrzeby dostosowywania go.
- 11. Czy uważasz, że ważne jest, aby w procesie podejmowania decyzji w międzynarodowym zespole uwzględniać osoby z różnych kultur?**
- a. Tak, uważam, że różnorodność perspektyw wzbogaca proces podejmowania decyzji.
 - b. Nie, uważam, że decyzje powinna podejmować mała grupa liderów.
 - c. Uważam, że kultura pochodzenia powinna decydować o tym, kto bierze udział w procesie podejmowania decyzji.
- 12. Wyobraź sobie, że budujesz zaufanie z liderem holenderskim. Jakie podejście wybierasz w tej sytuacji?**
- a. Skupiam się na realizowaniu zadań i skutecznym dotrzymywaniu ustalonych terminów.
 - b. Poświęcam czas na poznanie lidera osobiście i rozmawiamy o swoich doświadczeniach i zainteresowaniach poza pracą.
 - c. Pozwalam, by budowanie zaufania odbywało się naturalnie, bez potrzeby podejmowania specjalnych działań.

- 13. Jako lider w międzynarodowym zespole — jak promujesz kulturę szacunku dla różnorodności?**
- a. Aktywnie zachęcam do doceniania różnych perspektyw kulturowych i staram się stworzyć inkluzywne środowisko pracy.
 - b. Nie wierzę, że różnorodność kulturowa ma znaczenie dla sukcesu zespołu.
 - c. W swoim zarządzaniu ignoruję kwestie związane z różnorodnością kulturową.
- 14. Jeden z członków międzynarodowego zespołu, w którym zarządzasz ważnym projektem, proponuje pomysł, który uważasz za niewłaściwy. Jak podchodzisz do tej sytuacji?**
- a. Uważnie słucham pomysłów członków zespołu, zadaję pytania, by je dokładnie zrozumieć, analizuję ich konsekwencje, a następnie wyjaśniam swoje stanowisko i proponuję alternatywne rozwiązania, kładąc nacisk na znaczenie współpracy
 - b. Mówię, że przemyślę pomysł, ale nie traktuję go poważnie, zamierzając podjąć decyzję samodzielnie, niezależnie od sugestii członka zespołu.
 - c. Natychmiast wyrażam zdanie, że pomysł nie jest odpowiedni i moje decyzje są ostateczne, nie biorąc pod uwagę dodatkowych uwag członka zespołu.
- 15. Jesteś liderem zespołu składającego się z przedstawicieli różnych kultur. Podczas spotkania jeden z członków zespołu, pochodzący z Korei Południowej, prosi o jasne wskazówki i konkretne wytyczne dotyczące wykonania zadania. Jak odpowiedziałbyś na tę prośbę?**
- a. Zapewniasz jasne i konkretne wytyczne.
 - b. Oferujesz ogólne wytyczne, ale nie podajesz szczegółowych wskazówek, zachęcając członka zespołu do wykorzystania własnej inicjatywy.
 - c. Wyjaśniasz, że oczekujesz od zespołu większej niezależności i samodzielności w podejmowaniu decyzji, nie podając szczegółowych wytycznych.

Punktacja:

Każda odpowiedź „a” to 2 punkty.

Każda odpowiedź „b” to 1 punkt.

Każda odpowiedź „c” to 0 punktów.

Interpretacja wyników

0 – 14 punktów: Jesteś na początku swojej drogi w rozwijaniu inteligencji kulturowej. To doskonała okazja, by potraktować ten obszar jako przestrzeń do osobistego i zawodowego wzrostu. Warto sięgnąć po literaturę, kursy, a przede wszystkim — doświadczenia. Każde spotkanie z inną kulturą to szansa na poszerzenie horyzontów, zbudowanie głębszych relacji i zwiększenie skuteczności działania w międzynarodowym środowisku.

15 – 25 punktów: Masz już solidne podstawy. Twoje doświadczenia i wiedza pokazują, że jesteś świadomy znaczenia różnic kulturowych, choć wciąż masz przestrzeń na rozwój. Zachęcam Cię do dalszego pogłębiania niuansów międzykulturowych interakcji — z ciekawością, pokorą i chęcią uczenia się. Każdy krok w tym kierunku przyniesie korzyści zarówno w pracy, jak i w relacjach międzyludzkich.

26 – 30 punktów: Gratulacje! Twój wynik wskazuje na wysoki poziom inteligencji kulturowej. Potrafisz rozumieć złożoność kontekstów kulturowych, dostosowywać swoje zachowanie i budować relacje oparte na szacunku. Twoje kompetencje międzykulturowe są bezcenne — szczególnie w roli lidera, negocjatora lub ambasadora zmian. Niech ciekawość i otwartość nadal Ci towarzyszą — inteligencja kulturowa to umiejętność, którą warto stale pielęgnować.

Niezależnie od uzyskanego wyniku pamiętaj: inteligencja kulturowa to zdolność dynamiczna. Zmieniamy się, uczymy i dojrzewamy z każdą interakcją, podróżą, wyzwaniem. Najważniejsze to pozostać otwartym — na drugiego człowieka, na nieznane, na nowe sposoby widzenia świata.

W kolejnych rozdziałach przyjrzymy się dokładnie poszczególnym aspektom inteligencji kulturowej. Poznasz praktyczne strategie, przykłady z życia i aktualną wiedzę wynikłą z badań, które pomogą Ci rozwijać wrażliwość międzykulturową i działać z większą świadomością.

Ta podróż dopiero się zaczyna. A skoro tu jesteś — to znak, że jesteś gotów, by iść dalej. Otwórz się na odkrywanie, naukę i rozwój — bo świat, w całym swoim kulturowym bogactwie, właśnie na Ciebie czeka.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion

Inteligencja kulturowa

Ześć z wieży Babel do globalnej wioski

Inteligencja kulturowa – w ujęciu autorki książki – to zdolność rozumienia innych, przekraczania barier i współpracy ponad podziałami. Jeśli na różnice spojrzymy z ciekawością, a nie z lękiem, mogą – paradoksalnie – nie dzielić, lecz łączyć. Takie podejście staje się kluczem do sukcesu w zglobalizowanym świecie, w którym wielu z nas pracuje i żyje.

Ta publikacja powstała z myślą o osobach, które na co dzień działają w międzynarodowym środowisku i mierzą się z wyzwaniami wynikającymi z różnorodności kulturowej.

Z książki dowiesz się między innymi:

- Czym jest „Trójkąt kulturowy” i „Lustro kulturowe” – narzędzia stworzone przez autorkę
- Jak rozwijać skuteczne strategie komunikacji i współpracy międzykulturowej
- Jakie są kluczowe różnice w stylach przywództwa, budowania zaufania, podejmowania decyzji czy zarządzania konfliktem
- Jak negocjować skutecznie w różnych kontekstach kulturowych
- Jakie wzorce dominują w kulturach Niemiec, Brazylii, Chin, Stanów Zjednoczonych i Rosji – i jak się w nich odnaleźć

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:
ebookpoint

ISBN 978-83-289-3250-0



9 788328 932500

Cena: 79,00 zł