

# Культурный интеллект как социально-психологический феномен: обзор концепции

С.В. Чигарькова, Г.У. Солдатова

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Поступила 12 декабря 2018/ Принята к публикации: 27 декабря 2018

## Cultural intelligence as a socio-psychological phenomenon: a review of the conception

Svetlana V. Chigarkova\*, Galina U. Soldatova

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

\* Corresponding author E-mail: chigars@gmail.com

Received December 12, 2018 / Accepted for publication: December 27, 2018

**Актуальность.** В контексте интенсификации межкультурного взаимодействия как одной из ключевых характеристик современного общества особую значимость приобретает знание личностных особенностей, обеспечивающих успешность в межкультурной коммуникации. В поисках ответа на данный запрос американский профессор Кристофер Эрли и профессор Сингапурского технологического университета Сун Анг предложили концепцию культурного интеллекта, определяемого как способность эффективно функционировать и взаимодействовать в ситуациях, характеризующихся культурным многообразием. Данная концепция получила признание у зарубежных исследователей, но пока слабо освещена в отечественной психологической науке.

**Цель:** анализ концепции культурного интеллекта и выделение основных направлений его эмпирического исследования.

**Описание хода исследования.** В статье анализируются теоретические основания концепции культурного интеллекта, приводится обзор эмпирических исследований культурного интеллекта и других феноменов межкультурного взаимодействия, рассматривается основной методический инструментарий изучения культурного интеллекта.

**Результаты исследования.** Выделены ключевые направления эмпирических исследований культурного интеллекта за последние 15 лет, представлены основные методы измерения культурного интеллекта и намечены дальнейшие перспективы его исследования.

**Выводы.** Концепция культурного интеллекта, родившаяся на стыке современных теорий интеллекта Х. Гарднера и Р. Стернберга, чрезвычайно актуальна для современного мира в контексте темы «культура и интеллект». Культурный интеллект особенно важен в специфическом контексте межкультурных отношений, значение которых возрастает в современном мире, отличающемся культурным разнообразием. Культурный интеллект исследуется в связи с другими видами интеллекта, а также личностными чертами («Большая пятерка личностных черт»). Особую популярность такие исследования получили в области организационной психологии и психологии управления. Тем не менее, существует ряд значимых феноменов межкультурной коммуникации, в частности, этническая идентичность, требующих новых исследований в контексте их взаимосвязи с культурным интеллектом.

**Ключевые слова:** культурный интеллект, межкультурная компетентность, межкультурная коммуникация, личностные качества, организационная психология, психология управления.

**Introduction.** In the context of the intensification of intercultural interaction as a key component of the global development of modern society, the understanding of personal characteristics that ensure success in intercultural communication is particular importance. Looking for the solution to this issue, American Professor Christopher Early and Professor Soon Ang, Singapore University of Technology, proposed the concept of cultural intelligence, defined as the ability to function and interact effectively across cultures. This concept has been recognized in foreign studies, but so far poorly covered in the Russian psychological science.

**Objective:** Analyzing the concept of cultural intelligence and selecting the main trends of the empirical research.

**Procedure.** The paper analyzes the theoretical background of the concept of cultural intelligence, provides an overview of empirical studies of cultural intelligence and other phenomena of intercultural interaction, examines the main methodological tools for studying cultural intelligence.

**Findings.** The key areas of empirical research on cultural intelligence over the past 15 years are highlighted, the main methods for measuring cultural intelligence are presented, and further research perspectives are proposed.

**Conclusion.** The concept of cultural intelligence that appears across modern theories of intelligence by H. Gardner and R. Sternberg is extremely relevant to the modern world of global processes in the context of "culture and intelligence" issues. Cultural intelligence is very effective in a specific context, e.g. intercultural relations, the importance of which increases across cultures. Cultural intelligence is studied on a par with other types of intelligence, and also personality traits (Big Five personality traits). This concept has received particular popularity in the research field of organizational and management psychology. Nevertheless, there are a number of significant phenomena of intercultural communication, including ethnic identity, which offers new research points in relationship with cultural intelligence.

**Keywords:** cultural intelligence, intercultural competence, intercultural communication, review, personal qualities, organizational psychology, management psychology.

## Концепция культурного интеллекта в контексте современных подходов

Работы Чарльза Спирмена (Charles Spearman) и Луиса Терстоуна (Louis Thurstone) первой половины XX века заложили основы концептуализации последующих моделей интеллекта. Для исследователей неакадемических видов интеллекта особый интерес представляют также теория множественного интеллекта Ховарда Гарднера (Howard Gardner) (Gardner, 1983) и концепция интеллекта Роберта Стернберга (Robert Sternberg) (Sternberg, 1987). Х. Гарднер понимает под интеллектом «потенциал, наличие кото-

рому контексту. Разнообразие контекстов определяет существование различных видов интеллекта, которые объясняют особенности адаптации последних в каждом из контекстов и не конкурируют, а взаимно дополняют друг друга. Р. Стернберг предлагает рассматривать интеллект не только как адаптивную способность, но и как успешность человека («интеллект успеха») при столкновении с разнообразными контекстами (Стернберг, 1996). Так, разные виды интеллекта обеспечивают успешность в различных контекстах: IQ – в академической среде, социальный интеллект – в социальном взаимодействии (Cantor & Kihlstrom, 1987; Ford & Maher, 1998), эмоциональный интеллект – в эмо-

Разнообразие контекстов определяет существование различных видов интеллекта, которые объясняют особенности адаптации последних в каждом из контекстов и не конкурируют, а взаимно дополняют друг друга

рому позволяет индивидууму использовать формы мышления, адекватные конкретным типам контекста» (Kornhaber & Gardner, 1991, P. 155). В свою очередь, Р. Стернберг определяет интеллект как способность формировать и выбирать окружающие условия, а также адаптироваться к ним для достижения собственных целей при учете общественного или культурного контекста (Стернберг и др., 2002). Как мы видим, в обоих подходах уделяется внимание адаптации индивида к соответствующей

сфере (Goleman, 1995; Salovey & Mayer, 1990), практический интеллект – в решении практических задач, находящихся за рамками академического обучения (Стернберг и др., 2002), личностный интеллект – в процессе познания себя и других (Mayer, 2014).

На стыке теорий Х. Гарднера и Р. Стернберга рождается чрезвычайно актуальная для современного мира тема – «культура и интеллект», которая привлекает внимание к собственно культурному контексту.

Неслучайно, что именно эти теории легли в основу выделения такого вида интеллекта, как культурный. Культурный интеллект особенно важен в специфическом контексте межкультурных отношений, значение которых возрастает в современном мире, отличающемся культурным разнообразием.

## Концепция культурного интеллекта и ее развитие

Сама концепция культурного интеллекта родилась и развивалась в непосредственном межкультурном сотрудничестве американских и сингапурских специалистов. Впервые научному сообществу концепцию представили в 2003 году американский профессор Кристофер Эрли (Christopher Earley) и профессор Сингапурского технологического университета Сун Анг (Soon Ang) (Earley, Ang, 2003). Под культурным интеллектом (cultural intelligence – CQ) авторы понимают способность индивида эффективно функционировать и взаимодействовать в ситуациях, характеризующихся культурным многообразием. С опорой на известные концепции интеллекта (Ackerman, 1996; Gardner, 1993; Sternberg, 1987) культурный интеллект рассматривается как многомерное образование, неограниченное исключительно когнитивной сферой. Основываясь на компонентной теории интеллекта (Sternberg, Detterman, 1986), К. Эрли и С. Анг предложили четырехфакторную модель культурного интеллекта. Метакогнитивный компонент CQ отражает способность выстраивать стратегии, которые люди используют для приобретения культурного знания. Когнитивный компонент CQ – это общие и контекстные знания о культуре. Мотивационный компонент CQ представляет способность и желание индивида направлять внимание и энергию на культурный контекст. Поведенческий компонент CQ рассматривается как способность осуществлять соответствующие вербальные и невербальные действия при коммуникации с людьми разных культур. Для выявления уровня культурного интеллекта Сун Анг и его коллеги разработали и апробировали «Шкалу культурного интеллекта» (CQS), субшкалы которой соответствуют четырем пере-



**Светлана Вячеславна Чигарькова** – младший научный сотрудник кафедры психологии личности факультета психологии МГУ имени М.В. Ломоносова  
E-mail: chigars@gmail.com  
[https://istina.msu.ru/profile/Chigarkova\\_Svetlana/](https://istina.msu.ru/profile/Chigarkova_Svetlana/)



**Галина Уртанбековна Солдатова** – доктор психологических наук, профессор, член-корреспондент РАО, заместитель заведующего кафедрой психологии личности факультета психологии МГУ имени М.В. Ломоносова  
E-mail: soldatova.galina@gmail.com  
[https://istina.msu.ru/profile/Soldatova\\_Galina/](https://istina.msu.ru/profile/Soldatova_Galina/)

сленным выше компонентам CQ (Ang et al., 2007). Появление данной концепции и инструмента измерения культурного интеллекта на фоне дефицита жизнеспособных теоретических и методических разработок в области межкультурной коммуникации привело к бурному росту исследований данного феномена.

В дальнейшем интерес к феномену культурного интеллекта стимулировал концептуальную доработку соответствующей модели посредством дифференциации компонентов культурного интеллекта. Так, опираясь на актуальные исследования интеллекта и межкультурной коммуникации, профессор Мичиганского университета и ответственная за стратегическое развитие Центра Культурного Интеллекта Линн Ван Дайн (Linn Van Dyne) в сотрудничестве с С. Анг и другими коллегами развила и детализировала модель культурного интеллекта (Van Dyne et al., 2012).

На основании исследований метапознания (O'Neil, Abedi, 1996; Pintrich, De Groot, 1990) в структуре метакогнитивного компонента CQ были выделены:

- планирование – предварительная подготовка стратегий взаимодействия, формулирование долгосрочных и краткосрочных целей, соотнесение собственных ожиданий и возможных исходов коммуникации в ситуации межкультурного разнообразия;
- осознание – процесс осмысления в непосредственном процессе взаимодействия с другой культурой следующих аспектов:
  - а) особенностей собственных психических процессов, своего поведения и поведения оппонента, опосредованных принадлежностью к определенной культуре,
  - б) особенностей психических процессов и поведения представителей другой культуры,
  - в) специфичности межкультурной ситуации общения;
- проверка – сравнение и анализ ожиданий и реального межкультурного взаимодействия, соответствующая корректировка представлений и интерпретаций на основании полученного опыта.

Таким образом, человек с высоким уровнем метакогнитивного компонента CQ рефлексирует по поводу собственной

Человек с высоким уровнем метакогнитивного компонента CQ рефлексирует по поводу собственной культурной принадлежности и осознанно строит предположения и прогнозы ситуации межкультурного взаимодействия

культурной принадлежности и осознанно строит предположения и прогнозы ситуации межкультурного взаимодействия. Он заранее планирует ход встречи, размышляет о том, что происходит (или не происходит) в ситуации межкультурного взаимодействия, корректирует свою ментальную модель другой культуры, основываясь на полученном опыте.

На основании принятого в психологической антропологии и кросс-культурной психологии разделения элементов культуры на универсальные и уникальные внутри когнитивного компонента CQ были выделены общие и контекстные специфические знания (Cushner, Brislin, 1996; Murdock, 1987; Triandis, 1994). Под общими знаниями подразумеваются знания универсальных элементов культурной среды: экономики, права, политики, религии, ценностей, языка. Понимание общих элементов, свойственных любой культуре, дает возможность организовывать свои знания в относительно целостные модели других культур, проводить сравнение на основании данных универсалий, выделять специфическое и универсальное в культуре. Контекстные знания определяют знания об особенностях проявлений универсалий в конкретной сфере культуры. Например, при рассмотрении организационной сферы контекстные знания могут содержать данные об особенностях ведения переговоров, совершения сделок, организации управления сотрудниками и процессами и т.д. Специфичность культурной сферы может также задаваться особенностями возраста, пола, образования, социального статуса, профессии и т.д. Таким образом, человек с высоким уровнем метакогнитивного компонента CQ рефлексирует по поводу собственной культурной принадлежности и осознанно строит предположения и прогнозы ситуации межкультурного взаимодействия. Человек с высоким уровнем когнитивного компонента CQ с помощью общих знаний понимает различия и сходства культур и уже на основании этого организует контекстные знания для эффективного взаимодействия в рамках конкретной сферы.

На базе теорий мотивации были определены основные составляющие мотивационного компонента CQ: внутренняя и внешняя мотивация (Deci, Ryan, 1985, Ryan, Deci, 2000), самооффективность в адаптации (Bandura, 2002). Внутренняя мотивация определяется как внутренний интерес к межкультурному разнообразию, основанный на получении удовольствия от знакомства и взаимодействия с новыми культурами, общения и совместной деятельности с людьми различных культурных традиций. Внешняя мотивация определяется как заинтересованность в возможных материальных и личных преимуществах, связанных с получением межкультурного опыта (Ryan, Deci, 2000). Это может быть расширение возможностей трудоустройства, продвижения по службе, повышения личного статуса или материального достатка на основании опыта межкультурной работы. Действительно, организации выстраивают целую систему стимулирования эффективной работы в межкультурном коллективе или адаптации к новой культуре. Самоэффективность в адаптации определяется как уверенность в способности выполнить конкретную задачу, совладать со стрессами и приспособиться к жизни и работе в различных культурных контекстах (Bandura, 2002; Eccles, Wigfield, 2002). Человека с высоким показателем мотивационного компонента CQ привлекают ситуации межкультурного взаимодействия, он ценит те преимущества, которые приобретает, благодаря межкультурному опыту, и уверен, что сможет успешно освоить культурные различия.

Наконец, на основании теорий межкультурной коммуникации (Hall, 1959, 1976; Gudykunst, Ting-Toomey, Chua, 1988; Trompenaars, Hampden-Turner, 1998; Spencer-Oatey, 2008) в качестве ключевых измерений поведенческого компонента CQ были выделены гибкость в вербальном и невербальном поведении, а также в речевых актах. Вербальное поведение определяется через показатель гибкости вокализации речи, способности варьирования темпа, громкости, эмоционально-

Вербальное поведение определяется через показатель гибкости вокализации речи, способности варьирования темпа, громкости, эмоциональности и тональности речи, использования пауз и молчания в соответствии с принятыми в данной культуре нормами

сти и тональности речи, использования пауз и молчания в соответствии с принятыми в данной культуре нормами. Хотелось бы отметить, что, на наш взгляд, данный субкомпонент скорее относится к паравербальному поведению. Правильное невербальное поведение заключается в способности гибко использовать жесты, мимику, позы и язык тела, межличностную дистанцию, зрительный контакт и свой внешний вид для успешной коммуникации с представителями других культур. Необходимые для успешного межкультурного взаимодействия речевые акты определяются на основе способности к передаче определенных устойчивых универсальных сообщений в соответствии с культурными стандартами. К таким сообщениям относятся просьбы, приглашения, извинения, благодарность, несогласие, отказы и т.д. Важность данного субкомпонента обосновывается как значимыми различиями в поведенческих стилях передачи таких сообщений в культурах, так и неизбежностью их использования в любой коммуникации.

Расширение интереса к феномену культурного интеллекта демонстрирует рост количества статей, опубликованных за последние 15 лет по данным реферативной базы Scopus. Так, например, если в 2003

никациям и глобальному лидерству Дэвидом Ливермор (David Livermore), и Центр лидерства и культурного интеллекта в Наньянской Школе Бизнеса в Сингапуре, возглавляемый профессором Сун Анг.

Концепция культурного интеллекта была апробирована в ряде эмпирических исследований, направленных на подтверждение самостоятельности конструкта культурного интеллекта, изучение его отношений с другими видами интеллекта и личностными чертами, и завоевала большую популярность в области организационной психологии. Мы остановимся на основных направлениях исследований культурного интеллекта.

### Эмпирические исследования культурного интеллекта в различных сферах психологии

Важным этапом, последовавшим за концептуальной разработкой модели культурного интеллекта, стала попытка эмпирически доказать его самостоятельный статус как психологического феномена. В связи с этим, встал вопрос о том, чем он отличается от других видов интеллекта, фокусирующихся на решении

Целый ряд исследований однозначно подтверждает, что уже известные виды интеллекта не учитывают способность, необходимую индивидам для успешного функционирования в ситуациях культурного разнообразия, а феномен культурного интеллекта может претендовать на самостоятельность и уникальность

г. была опубликована одна статья на эту тему, то к 2017 году насчитывается уже более 700 публикаций. Широка и география исследования культурного интеллекта: США, Южная Корея, Япония, Швейцария, Турция, Россия, Новая Зеландия, Сингапур, Малайзия и др. Основными центрами изучения культурного интеллекта, а также его оценки и развития в рамках различных тренинговых программ, являются Центр Культурного Интеллекта (Cultural Intelligence Center) в США, возглавляемый специалистом по межкультурным комму-

специфических задач, в первую очередь, от IQ, отражающего общую способность к обучению и выполнению заданий, а также от эмоционального интеллекта (EQ), показывающего способность воспринимать и регулировать эмоции, и социального интеллекта, выражающегося в способности правильно понимать поведение других людей. Анг с коллегами провели исследование в США и Сингапуре и представили первые доказательства самостоятельности CQ относительно эмоционального интеллекта и общих когнитивных

способностей, оцениваемых по краткому ориентировочному тесту Вандерлика (Ang et al., 2007).

Последующие исследования, в которых использовались различные способы измерения EQ и IQ и данные, полученные в разных культурах, подтвердили эти результаты. В исследовании, проведенном в Швейцарии, Т. Рокштул в сотрудничестве с С. Анг и коллегами оценивали CQ и EQ, общие когнитивные способности и лидерские качества в различных контекстах (Rockstuhl et al., 2011). Результаты исследования показали, что все три вида интеллекта уникальны и имеют различные связи с проявлением лидерских качеств во внутригосударственных и международных ситуациях. В исследовании Т. Мун, проведенном в Южной Корее, на основании анализа данных, полученных по результатам методик оценки CQ и EQ, было показано, что оба вида интеллекта значительно различаются (Moon, 2010). В исследовании Ф. Шахин с коллегами, проведенном в Турции, также подтвердилась отличие CQ от эмоционального интеллекта (Sahin et al., 2013). Ким с коллегами провели в США исследование, используя как методики самооценки CQ и EQ, так и оценки их наблюдателями, и подтвердили дискриминантную валидность обоих видов интеллекта при обеих формах оценки (Kim et al., 2008). В дальнейшем анализ результатов показал, что самооценка CQ сильнее коррелирует с оценками наблюдателей CQ, чем с оценками наблюдателей EQ. Эти данные подтверждают конвергентную и дивергентную валидность CQ. В другом исследовании К. Краун оценивал обоснованность различий CQ, EQ и социального интеллекта и обнаружил, что все три типа интеллекта являются самостоятельными конструктами и взаимосвязаны друг с другом (Crowne, 2009).

Таким образом, целый ряд исследований однозначно подтверждает, что уже известные виды интеллекта не учитывают способность, необходимую индивидам для успешного функционирования в ситуациях культурного разнообразия, а феномен культурного интеллекта может претендовать на самостоятельность и уникальность.

Одно из популярных исследовательских направлений, осуществляемых в русле этой, пока еще молодой концепции, –

изучение отношений между CQ и индивидуально-психологическими особенностями личности. Исследователи предположили, что такая черта, как открытость опыту, проявляющаяся в креативности, развитом воображении и предприимчивости, должна быть наиболее сильно связана с CQ, поскольку оба связаны с элементом новизны ситуации. В подтверждение данной гипотезы исследовались связи между показателями Большой пятерки и CQ (Ang et al., 2006). Было выявлено, что открытость опыту положительно связана со всеми компонентами CQ и является наиболее выраженным его предиктором. Эти данные подтвердились и в дальнейших исследованиях (Oolders et al., 2008; Ward et al., 2009; Sahin et al., 2013; Солдатова и др., 2018).

В ряде исследований было продемонстрировано, что CQ, по сравнению с личностными чертами Большой пятерки, обладает большей предиктивной силой при объяснении успешности принятия решений, выполнения задач, процессов адаптации и проявлений лидерства в культурно обусловленном контексте (Ang et al., 2007; Kim et al., 2008; Rockstuhl et al., 2011; 2013). В исследовании экспатов в Японии было выявлено, что в успешной адаптации к инокультурной среде более важным оказывается культурный интеллект, в первую очередь, его мотивационный компонент, направленный на понимание и принятие нового культурного контекста, чем личностные особенности человека (Huff et al., 2014).

Отдельным направлением исследований CQ является изучение его в качестве опосредствующей переменной в контексте межкультурного взаимодействия. Урд и Фишер в исследовании, проведенном в Новой Зеландии, обнаружили, что высокий уровень CQ усиливает влияние таких личностных качеств, как культурная эмпатия, непредвзятость и гибкость, на успешность общей адаптации студентов, приехавших учиться по международному обмену (Ward, Fischer, 2008). Также психологами из разных стран получены данные, что высокий уровень CQ усиливает влияние такой личностной черты, как открытость опыту, на ряд показателей: на самооценку производительности труда у экспатов в Малайзии (Sri Ramalu et al., 2012), на эффективность адаптации

В связи с возрастающим спросом на специальные способности, знания и навыки для работы в межкультурных компаниях концепция культурного интеллекта оказалась особенно востребована в контексте исследований в области психологии управления и организационной психологии

у студентов по обмену в Новой Зеландии (Oolders et al., 2008), на эффективность решения заданий среди канадских студентов (Duff et al., 2012).

В связи с возрастающим спросом на специальные способности, знания и навыки для работы в межкультурных компаниях концепция культурного интеллекта оказалась особенно востребована в контексте исследований в области психологии управления и организационной психологии. В основном такие исследования связаны с изучением повышения производительности труда, адаптации в межкультурной среде, успешности и эффективности профессионального взаимодействия на разных уровнях поликультурных организаций.

Эмпирические результаты демонстрируют, что уровень CQ положительно коррелирует с производительностью трудовой деятельности в поликультурных коллективах и выступает предиктором успешности культурной адаптации (Abdul, Budhwar, 2013; Chen et al., 2010; Huff, 2013; Lin et al., 2012; Moon et al., 2012; Sri Ramalu et al., 2012; Templer et al., 2006; Ward, Fischer, 2008; Ward et al., 2009, 2011; Wu, Ang, 2011). Так, в одном из первых исследований на эту тему Анг с коллегами выявил, что иностранные специалисты с высоким уровнем метакогнитивного и поведенческого компонента CQ оцениваются их руководителями как более эффективные в выполнении ролевых ожиданий, поскольку они демонстрируют большую готовность к выстраиванию стратегий в межкультурном контексте (метакогнитивный компонент CQ), способны лучше адаптироваться в данном контексте (поведенческий компонент CQ) и в целом лучше проявляют себя в понимании и принятии культурно обусловленных ожиданий от их должности (Ang et al., 2007). В другой работе, связанной с показателями производительности в сфере торговли недвижимостью, Чен с коллегами продемонстрировали положительную связь между показателем мотивационного компонента CQ у агентов по сделкам купли-продажи и количест-

вом продаж, совершенных ими с участием клиента, представляющего другую культуру (Chen et al., 2011).

CQ также связан с другими психологическими феноменами, изучаемыми в контексте поликультурных корпораций. Например, чем выше уровень CQ, тем в целом ниже показатели эмоционального выгорания в профессиональной среде (Tay et al., 2008), культурного шока (Chen et al., 2011) и намерения уйти с работы (Huff, 2013; Wu, Ang, 2011). Также исследователями была выявлена положительная и устойчивая во времени связь между метакогнитивным и когнитивным компонентами CQ и эмоциональным доверием в командах, включающих представителей различных культур, в отличие от команд с гомогенным культурным составом (Rockstuhl, Ng, 2008; Rockstuhl et al., 2010). Позже в исследовании Чуа и коллег эти результаты были подтверждены, а также выявлено, что высокий уровень метакогнитивного CQ связан с более высокой интенсивностью обмена новыми идеями в поликультурных командах, в отличие от культурно гомогенных, а эмоциональное доверие, в свою очередь, является опосредующей переменной между метакогнитивным компонентом CQ и обменом новыми идеями. Так, выявлено, что, чем более высокий уровень доверия в поликультурном коллективе, тем успешнее выстраиваются стратегии взаимодействия между представителями разных культур, и легче происходит обмен знаниями (Chua et al., 2012).

Еще одной сферой использования концепции CQ стало изучение темы лидерства. Несколько качественных исследований, основывающихся на глубинных интервью с лидерами международных коммерческих организаций, подтвердили важность оптимального уровня CQ для лидеров, управляющих сотрудниками с различными культурными традициями (Dean, 2007; Deng, Gibson, 2008). В исследовании высшего звена руководителей-экспатов (Elenkov, Manev, 2009) было обнаружено, что в процессе вне-

дрения инноваций в организации лидеры с высоким CQ осуществляют более эффективное руководство. В исследовании Гровеса и Фейерхерма было показано, что уровень CQ играет важную роль у лидера команд с большим культурным разнообразием и не имеет особого значения для лидеров, управляющих командами с меньшей культурной разнородностью (Groves, Feyerherm, 2011).

В исследовании особенностей лидерства швейцарских высокопоставленных военных была определена роль различных видов интеллекта (IQ, EQ и CQ) в обеспечении успешности их руководства во внутригосударственных и международных ситуациях (Rockstuhl et al., 2011). Результаты показали, что уровень IQ связан с эффективностью лидерства как во внутригосударственных, так и в международных ситуациях. EQ был значимым предиктором успешности руководства во внутригосударственных ситуациях, а CQ – в ситуациях, связанных с международным взаимодействием. Таким образом, можно сделать вывод о том, что общий уровень интеллекта способствует осуществлению лидерства в любых ситуациях, в то время как эмоциональный интеллект определяет успешность во внутрикультурных ситуациях, а культурный интеллект – в ситуациях, происходящих на пересечении различных культурных миров.

Исследование стенограмм межкультурных переговоров между представителями Восточной Азии и Америки показало, что участники переговоров с высоким CQ продемонстрировали более интегративную стратегию в вопросах управления, учитывающих интересы обеих сторон (Imai, Gelfand, 2010). Такое поведение предсказывает возможность заключения взаимовыгодной сделки для обеих сторон переговоров. В работе Энгле с коллегами было продемонстрировано, что высокий уровень метакогнитивного CQ положительно связан с более высокой эффективностью решения проблем в ходе кросскультурных переговоров (Engle et al., 2013). Исследуя студентов MBA (Master of Business Administration) из разных стран, Гровес с коллегами пришли к выводу, что высокий уровень CQ расширяет возможности переговорщиков в осуществлении стратегии сотрудничества и ведения переговоров, осно-

ванных на взаимных интересах, а также в переговорных процессах, требующих гибкости и адаптации к меняющимся условиям (Groves et al., 2015).

Изучались также связи CQ с наличием культурно разнообразных социальных связей. В работах Фера и Куо, а также Жертсена с коллегами выявлено, что, чем выше уровень CQ у индивида, тем более культурно разнообразен круг его знакомых и друзей (Fehr, Kuo, 2008; Gjertsen et al., 2010).

Таким образом, результаты эмпирических исследований демонстрируют важную роль культурного интеллекта в межкультурном взаимодействии и его связь с различными психологическими и социальными феноменами.

### Методы исследования культурного интеллекта

Развитие концепции культурного интеллекта и проведение эмпирических исследований было бы невозможно без разработки специальных методик оценки CQ. Основываясь на четырехфакторной модели CQ, авторы концепции Сун Анг и Линн Ван Дайн с коллегами (Ang et al., 2007) разработали «Шкалу культурного интеллекта» (Cultural Intelligence Scale – CQS), состоящую из 20 пунктов: четыре пункта оценивают метакогнитивный CQ, шесть пунктов – когнитивный CQ, пять пунктов – мотивационный CQ и пять пунктов – поведенческий CQ. Апробация и валидизация CQS проводились в США и Сингапуре. Общее число респондентов составило 1502 человека, из них 142 менеджера программы MBA (Ang et al., 2011; Ng, Van Dyne & Ang, 2012; Van Dyne, Ang, & Koh, 2008). Методика продемонстрировала себя как надежный и валидный диагностический инструмент. В России на базе Российского университета дружбы народов (РУДН) была сделана попытка апробации данной методики (Беловол, Шкварило, Хворова, 2012).

В связи с дальнейшей концептуализацией феномена культурного интеллекта в 2012 году Линн Ван Дайн в сотрудничестве с Сун Анг и коллегами (Van Dyne et al., 2012) представили расширенную версию CQS (E-CQS), представляющую собой шкалу, состоящую из 37 пунктов и

измеряющую субкомпоненты CQ. Даная методика также прошла необходимые психометрические процедуры и может использоваться для более детального анализа культурного интеллекта. Апробация расширенной методики была проведена на русскоязычной выборке в 1545 человек и доказала правомерность ее применения в исследованиях межкультурной коммуникации в русскоязычной среде (Солдатова, Чигарькова, Рассказова, 2018).

Несмотря на то, что в большинстве исследований используется методика CQS, и полученные на ее основании данные являются надежными, перед исследователями встает задача развития дополнительных способов измерения CQ, основанных на различных методологиях его оценки (Ang et al., 2011; Gelfand et al., 2008; Ng et al., 2012).

Леунг с коллегами (Leung et al., 2014) выделили три основных подхода к измерению CQ:

- 1) методы, основанные на самоотчете, когда респонденты оценивают свои способности самостоятельно (например, стандартизированные шкалы, такие как CQS, E-CQS или описания собственного поведения);
- 2) методы, основанные на оценке наблюдателей, где хорошо осведомленные наблюдатели сообщают о способностях индивида к осуществлению эффективного межкультурного взаимодействия (например, отчеты наблюдателей, основанные на оценке супервизоров, коллег или подчиненных);
- 3) методы измерения CQ, основанные на оценке поведения, где респонденты демонстрируют свои способности в стандартизированных тестах (например, тесты на принятие решения в определенных ситуациях или ассоциативные тесты).

Все эти методы важны и могут дополнять друг друга, поскольку отражают разные грани CQ. Так, Рокштул с коллегами привлекла парадигма теста ситуационного принятия решения (ТСПР) (Motowidlo, Dunnette & Carter, 1990). На его основе они разработали методику измерения CQ, основанную на оценке поведения в конкретной ситуации межкультурного взаимодействия (Rockstuhl et al., 2013). С помощью профессиональной съемочной группы и актеров были записаны ото-

бренные экспертами типичные ситуации с открытым финалом, связанные с межкультурным взаимодействием. Респондентам предлагалось ответить, как бы они справились с данной ситуацией.

Прошедшие апробацию методики оценки CQ повысили «эмпирический потенциал» концепции, что сыграло важную роль в стимулировании множества исследований. Тем не менее, инструментарий по измерению CQ продолжает развиваться в различных плоскостях, расширяя возможности изучения данного феномена.

## Выводы

Интенсификация межкультурного взаимодействия, связанная с усилением глобальных процессов в мире, породила необходимость более глубокого понимания способностей, обеспечивающих успешность в поликультурном пространстве. В ответ на этот запрос на стыке современных теорий интеллекта и психологических подходов к пониманию особенностей межкультурного взаимодействия родилась концепция культурного интеллекта. Культурный интеллект можно определить как вид социального интеллекта, направленного на специфический социальный контекст, определяемый культурными особенностями. Если социальный интеллект направлен на решение задач, в первую очередь, в рамках одной культуры, то культурный интеллект обеспечивает успешность индивида при взаимодействии на границе культур.

Культурный интеллект включает когнитивный, метакогнитивный, мотивационный и поведенческий компоненты, охватывая основные уровни межличностного взаимодействия и обеспечивая интегративный подход к решению кросскультурных ситуаций, характеризующихся сложностью, неопределенностью, разнообразием культурных измерений, и адаптацию к ним. Стоит отметить, что выделение

В качестве перспектив развития концепции культурного интеллекта мы предполагаем выход за рамки организационной психологии и психологии управления и исследование малоизученных аспектов связи культурного интеллекта с личностными характеристиками, занимающими важное место в культурно обусловленном контексте

метакогнитивного компонента культурного интеллекта выгодно отличает данную концепцию от других подходов, анализирующих успешность межкультурного взаимодействия только на когнитивном, мотивационном и поведенческом уровнях. Эффектность данной концепции и наличие методического инструментария привели к ее широкому использованию в рамках эмпирических исследований.

В первых эмпирических исследованиях культурного интеллекта была подтверждена самостоятельность данного конструкта и его отличие от других видов интеллекта. Другим направлением исследований стало изучение взаимосвязей культурного интеллекта и личностных черт. Выяснилось, что культурный интеллект тесно связан с личностными чертами, опосредуя их роль в различных процессах межкультурного взаимодействия. Открытость опыту можно рассматривать в качестве общего психологического предиктора уровня культурного интеллекта. Особую популярность культурный интеллект приобрел в исследованиях в области психологии управления и организационной психологии. Выявлено, что культурный интеллект тесно связан с продуктивностью трудовой деятельности, с успешностью адаптации, с особенностями лидерства и ведения переговоров в международных контекстах, а также с богатством социальных связей.

Определенные ограничения существующего методического инструментария измерения культурного интеллекта приводят к пониманию необходимости развития новых методов и их критического анализа. Тем не менее, концепция культурного интеллекта имеет значительную практическую направленность и актуализируется не только в эмпирических ис-

следованиях и методических изысканиях, но и в разнообразных тренинговых и обучающих программах.

В качестве перспектив развития концепции культурного интеллекта мы предполагаем выход за рамки организационной психологии и психологии управления и исследование малоизученных аспектов связи культурного интеллекта с личностными характеристиками, занимающими важное место в культурно обусловленном контексте. Одной из таких характеристик может стать этническая идентичность как интегральное личностное образование, определяющее взаимоотношение как с собственной этнической группой, так и сознательные и бессознательные установки относительно представителей другой этнической принадлежности (Солдатова, Нестик, 2011). Межкультурное взаимодействие как ситуация пересечения отличающихся миров выступает еще одной значимой призмой восприятия и понимания информации в современном мире, а также действий в ситуациях, обусловленных межкультурным контекстом. Это придает дополнительную значимость такой личностной характеристике, как толерантность к неопределенности, отвечающей за личностную регуляцию и принятие решения в ситуации неизвестности и изменчивости. Данные феномены важны для понимания особенностей взаимодействия в условиях сложности, неопределенности и разнообразия, являющихся ключевыми характеристиками современного общества. Исследование данных характеристик и их связи с культурным интеллектом может внести существенный вклад в понимание факторов успешности межкультурного взаимодействия.

## Литература:

- Беловол Е.В., Шкварило К.А., Хворова Е.М. Адаптация опросника «Шкала культурного интеллекта» К. Эрли и С. Анга на русскоязычной выборке // Психология и педагогика. – 2012. – № 4. – С. 5–14.
- Солдатова Г.У., Нестик Т.А. Историко-эволюционная перспектива человечества в мире разнообразия: от парадигмы конфликта к парадигме толерантности // Национальный психологический журнал. – 2011. – № 2. – С. 15–25.
- Солдатова Г.У., Чигарькова С.В., Рассказова Е.И. Апробация русскоязычной версии расширенной Шкалы культурного интеллекта // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2018. – Т. 15. – № 3. – С. 510–526.

- Стернберг Дж., Форсайт Дж.Б., Хедланд Дж. Практический интеллект : монография / под общ. ред. Дж. Стернберга. – Санкт-Петербург : Питер, 2002.
- Стернберг Дж. Интеллект успеха : монография. – Минск : Попурри, 1996.
- Шайгерова Л.А., Шилко Р.С., Зинченко Ю.П., Долгих А.Г., Ваханцева О.В. Культурная детерминация психического здоровья и психологического благополучия: методологические вопросы // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2018. – № 2. – С. 3–23.
- Abdul M. M., & Budhwar P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of World Business*, Elsevier, 222–231.
- Ackerman P. L. (1996). A theory of adult intellectual development: Process, personality, interests, and knowledge. *Intelligence*, 22, 227–257. doi:10.1016/S0160-2896(96)90016-1
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31, 100–123. doi:10.1177/1059601105275267
- Ang, S., Van Dyne, L., & Tan, M. L. (2011). Cultural intelligence. In R. J. Sternberg & S. C. Kaufman (Eds.), *Cambridge handbook on intelligence*, 582–602. Cambridge, England: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511977244.030
- Ang S., Van Dyne L., Koh C., Ng, K.-Y., Templer K. J., Tay C., & 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, 335–371. doi:10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x.
- Bandura A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology*, 51, 269–290. doi:10.1111/1464-0597.00092.
- Cantor N. & Kihlstrom J. E (1987). Personality and social intelligence. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chen G., Kirkman, B. L., Kim K., Farh C. I. C., & Tangirala S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53, 1110–1130. doi:10.5465/AMJ.2010.54533217
- Chen X. P., Liu D., & Portnoy R. (2011). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from U.S. real estate firms. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0024697
- Chua R. Y. J., Morris M. W., & Mor S. (2012). Collaborating Across Cultures: Cultural Metacognition and Affect Based Trust in Creative Collaboration Organizational Behavior and Human Decision Processes, 118, 116–131. doi:10.1016/j.obhdp.2012.03.009
- Crowne K. (2009). Social intelligence, emotional intelligence, cultural intelligence, and leadership: Testing a new model. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.
- Cushner K. & Brislin R. W. (1996). Intercultural relations: A practical guide (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dean B. P. (2007). Cultural intelligence in global leadership: A model for developing culturally and nationally diverse teams. Unpublished doctoral dissertation, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Deci E. L. & Ryan R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum. doi:10.1007/978-1-4899-2271-7
- Deng L. & Gibson P. (2008). A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 181–197.
- Duff A. J., Tahbaz A., & Chan, C. (2012). The interactive effect of cultural intelligence and openness on task performance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 20, 1–12.
- Earley P. C., & Ang S. (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Eccles J. S., & Wigfield A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.), *Annual review of psychology*, 53, 109–132. Palo Alto, CA: Annual Reviews. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135153
- Elenkov D. S., & Manev I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44, 357–369. doi:10.1016/j.jwb.2008.11.001
- Engle R.L., & Crowne K.A. (2013). The Impact of International Experience on Cultural Intelligence: An Application of Contact Theory in a Structured Short Term Programme. *Human Resource Development International*, 17, 30–46. doi:10.1080/13678868.2013.856206
- Fehr R. & Kuo E. (2008). The impact of cultural intelligence in multicultural social networks. Paper presented at the 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA.
- Ford M. E., & Maher M. A. (1998). Self-awareness and social intelligence. In M. D. Ferrari & R. J. Sternberg (Eds.), *Self-awareness: Its nature and development*, 191–218. New York: Guilford Press.
- Gardner H. (1983). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York: Basic Books.
- Gardner H. (1993). Multiple intelligences: Theory in practice. New York, NY: Basic Books.
- Gelfand M. J., Imai L., & Fehr R. (2008). Thinking intelligently about cultural intelligence: The road ahead. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 375–387. New York, NY: M. E. Sharpe.
- Gjertsen T., Torp A. M., Koh C. K., & Tan M. L. (2010, August). The impact of cultural intelligence on homophily in intraorganizational multinational networks. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Montreal, Canada.
- Goleman D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam Books.
- Groves K. S., Feyerherm A., Gu M. (2015) Examining Cultural Intelligence and Cross Cultural Negotiation Effectiveness. *Journal of Management Education*, 39, 209–243. doi:10.1177/1052562914543273
- Groves K., & Feyerherm A. (2011) Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group and Organization Management*, 36, 535–566. doi:10.1177/1059601111415664

- Gudykunst W. B., Ting-Toomey S., & Chua E. (1988). Culture and interpersonal communication. Newbury Park, CA: Sage.
- Hall E. T. (1976). Beyond Culture. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. (1959). Thesilent language. New York, NY: Doubleday.
- Huff K.C., Song P. & Gresch E. B. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan International. *Journal of Intercultural Relations*, 38, 151– 157. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.08.005
- Huff K.C. (2013). Language, cultural intelligence and expatriate success. *Management Research Review*, 36, 596–612. doi:10.1108/01409171311325750
- Imai L., & Gelfand M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 83–98. doi:10.1016/j.obhdp.2010.02.001
- Kim K., Kirkman B. L., & Chen G. (2008). Cultural intelligence and international assignment effectiveness. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 71–90. New York, NY: Sharpe.
- Kornhaber M. & Gardner H. (1991), Critical thinking across multiple intelligences. In S. Machlure & P. Davies (Eds.). *Learning to think: Thinking to learn*. Oxford: Pergamon.
- Leung K., Ang S. & Tan M.L. (2014). Intercultural Competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 2014*, 1, 489–519. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229
- Lin Y. C., Chen A. S. Y., & Song Y. C. (2012). Does Your Intelligence Help to Survive in a Foreign Jungle? The Effects of Cultural Intelligence and Emotional Intelligence on Cross Cultural Adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36, 541–552. doi:10.1016/j.ijintrel.2012.03.001
- Mayer, J. D. (2014). Personal intelligence: The power of personality and how it shapes our lives. New York: Scientific American/Farrar, Strauss, & Giroux.
- Koo H., Choi B., Shik Jung, J. (2012). Previous international experience, cross-cultural training, and expatriates' cross-cultural adjustment: Effects of cultural intelligence and goal orientation. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 285–330. doi:10.1002/hrdq.21131
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 876–898. doi:10.1108/02683941011089134
- Motowidlo S. J., Dunnette M. D., & Carter G. W. (1990). An Alternative Selection Procedure: The Low-Fidelity Simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 640–647. doi:10.1037/0021-9010.75.6.640
- Murdock G. P. (1987). Outline of cultural materials (5th rev. ed.). New Haven, CT: Human Relations Area Files.
- Ng K.-Y., Van Dyne L., & Ang S. (2012). Cultural intelligence: a review, reflections and recommendations for future research. In A.M. Ryan, F.T.L. Leong, & F.L. Oswald (Eds.), *Conducting Multinational Research, Applying Organizational Psychology in the Workplace*, 29–58. Washington, DC, Psychological Association. doi:10.1037/13743-002
- O'Neil H. E., & Abedi J. (1996). Reliability and validity of a state metacognitive inventory: Potential for alternative assessment. *The Journal of Educational Research*, 89, 234–245. doi:10.1080/00220671.1996.9941208
- Oolders T., Chernysheerco O. S., Stark S. (2008). Cultural intelligence as a mediator of relationships between Openness to Experience and adaptive performance. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 145–158. New York, NY: Sharpe.
- Pintrich R. R., & DeGroot E. V. (1990). Motivational and Self-Regulated Learning Components of Classroom Academic Performance. *Journal of Educational Psychology*, 82, 33–40. .
- Rockstuhl T. Ang S., Ng K.Y., Lievens F., & Van Dyne L. (2013). The incremental value of assessing situational perspective taking in SJTs. *Presented at Annu. Conf. Soc. Ind. Organ. Psychol.*, 28th, Apr. 11–13, Houston.
- Rockstuhl, T., & Ng, K.-Y. (2008). The effects of cultural intelligence on interpersonal trust in multicultural teams. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 206–220. New York, NY: Sharpe.
- Rockstuhl T., Hong Y. Y., Ng K.-Y., Ang S., & Chiu C. Y. (2010) The culturally intelligent brain: From detecting to bridging cultural differences. *NeuroLeadership Institute*, 3, 22–36.
- Rockstuhl T., Seiler S., Ang S., Van Dyne L., & Anne, 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, 825–840. doi:10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychology*, 55, 68–78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Sahin F., Gurbuz S., Köksal O., & Ercan Ü. (2013). Measuring cultural intelligence in the Turkish context. *International Journal of Selection and Assessment*, 21 (2), 135–144. doi:10.1111/ijsa.12024
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9, 185–211. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Spencer-Oatey, H. (2008) Culturally speaking: Culture, communication and politeness theory (2nd edition). London & New York: Continuum.
- Sri Ramalu, S., Shamsudin F., & Subramaniam C. (2012). The mediating effect of cultural intelligence on the relationship between openness personality and job performance among expatriates on international assignments. *International Business Management*, 6, 601–610. doi:10.3923/ibm.2012.601.610
- Sternberg R.J., & Detterman D. K. (1986). What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition Norwood, NJ: Ablex.
- Sternberg R.J. (1987). Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tay C., Westman M., & Chia, A. (2008). Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers. In S. Ang (Sr. L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 126–144. New York, NY: Sharpe.
- Templer K. J., Tay C., & Chandrasekar N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, 31, 154–173. doi:10.1177/1059601105275293
- Triandis HC. (1994). Culture and Social Behavior. New York: McGraw-Hill.

- Trompenaars F. & Hampden-Turner C. (1998). Riding the waves of culture. McGraw-Hill.
- Van Dyne L., Ang S., & Koh C. (2008). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 16–38. New York, NY: Sharpe.
- Van Dyne L., Ang S., Ng K.-Y., Rockstuhl T., Tan M. L., & Koh C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence (CQ). *Social and Personal Psychology: Compass*, 6(4), 295–313. doi:10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x
- Ward C., Wilson J., Fisher R. (2011). Assessing the predictive validity of cultural intelligence over time. *Personality and Individual Differences*, 51, 138–142. doi:10.1016/j.paid.2011.03.032
- Ward C., & Fischer R. (2008). Personality, cultural intelligence, and intercultural adaptation. In S. Ang, & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 159–176. New York: M.E. Sharpe.
- Ward C., Fischer R., Lam F. S. Z., & Hall L. (2009). The convergent, discriminant, and incremental validity of scores on a self-report measure of cultural intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, 69, 85–105. doi:10.1177/0013164408322001
- Wu PeiChuan, Ang S.H. (2011). The Impact of Expatriate Supporting Practices and Cultural Intelligence on Cross Cultural Adjustment and Performance of Expatriates in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 2683–2702. doi:10.1080/09585192.2011.599956

## References:

- Abdul M. M., & Budhwar P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of World Business, Elsevier*, 222–231.
- Ackerman P. L. (1996). A theory of adult intellectual development: Process, personality, interests, and knowledge. *Intelligence*, 22, 227–257. doi:10.1016/S0160-2896(96)90016-1
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31, 100–123. doi:10.1177/1059601105275267
- Ang, S., Van Dyne, L., & Tan, M. L. (2011). Cultural intelligence. In R. J. Sternberg & S. C. Kaufman (Eds.), *Cambridge handbook on intelligence*, 582–602. Cambridge, England: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511977244.030
- Ang S., Van Dyne L., Koh C., Ng, K.-Y., Templer K. J., Tay C., & 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, 335–371. doi:10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x.
- Bandura A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology*, 51, 269–290. doi:10.1111/1464-0597.00092.
- Belovol E.V., Shkvarilo K.A., & Khvorova E.M. (2012). Adaptation of the questionnaire «The Scale of Cultural Intelligence» by C. Early and S. Ang within the Russian-language sample. [*Psikhologiya i Pedagogika*], 4, 5–14.
- Cantor N. & Kihlstrom J. E (1987). Personality and social intelligence. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chen G., Kirkman, B. L., Kim K., Farh C. I. C., & Tangirala S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53, 1110–1130. doi:10.5465/AMJ.2010.54533217
- Chen X. P., Liu D., & Portnoy R. (2011). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from U.S. real estate firms. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0024697
- Chua R. Y. J., Morris M. W., & Mor S. (2012). Collaborating Across Cultures: Cultural Metacognition and Affect Based Trust in Creative Collaboration Organizational Behavior and Human Decision Processes, 118, 116–131. doi:10.1016/j.obhdp.2012.03.009
- Crowne K. (2009). Social intelligence, emotional intelligence, cultural intelligence, and leadership: Testing a new model. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.
- Cushner K. & Brislin R. W. (1996). *Intercultural relations: A practical guide* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dean B. P. (2007). Cultural intelligence in global leadership: A model for developing culturally and nationally diverse teams. *Unpublished doctoral dissertation*, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Deci E. L. & Ryan R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum. doi:10.1007/978-1-4899-2271-7
- Deng L. & Gibson P. (2008). A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 181–197.
- Duff A. J., Tahbaz A., & Chan, C. (2012). The interactive effect of cultural intelligence and openness on task performance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 20, 1–12.
- Earley P. C., & Ang S. (2003) *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Eccles J. S., & Wigfield A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.), *Annual review of psychology*, 53, 109–132. Palo Alto, CA: Annual Reviews. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135153
- Elenkov D. S., & Manev I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44, 357–369. doi:10.1016/j.jwb.2008.11.001
- Engle R.L., & Crowne K.A. (2013). The Impact of International Experience on Cultural Intelligence: An Application of Contact Theory in a Structured Short Term Programme. *Human Resource Development International*, 17, 30–46. doi:10.1080/13678868.2013.856206
- Fehr R. & Kuo E. (2008). The impact of cultural intelligence in multicultural social networks. Paper presented at the 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA.
- Ford M. E., & Maher M. A. (1998). Self-awareness and social intelligence. In M. D. Ferrari & R. J. Sternberg (Eds.), *Self-awareness: Its nature and development*, 191–218. New York: Guilford Press.

- Gardner H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner H. (1993). *Multiple intelligences: Theory in practice*. New York, NY: Basic Books.
- Gelfand M. J., Imai L., & Fehr R. (2008). Thinking intelligently about cultural intelligence: The road ahead. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 375–387. New York, NY: M. E. Sharpe.
- Gjertsen T., Torp A. M., Koh C. K., & Tan M. L. (2010, August). The impact of cultural intelligence on homophily in intraorganizational multinational networks. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Montreal, Canada.
- Goleman D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Groves K. S., Feyerherm A., Gu M. (2015) Examining Cultural Intelligence and Cross Cultural Negotiation Effectiveness. *Journal of Management Education*, 39, 209–243. doi:10.1177/1052562914543273
- Groves K., & Feyerherm A. (2011) Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group and Organization Management*, 36, 535–566. doi:10.1177/1059601111415664
- Gudykunst W. B., Ting-Toomey S., & Chua E. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hall E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. (1959). *Thesilent language*. New York, NY: Doubleday.
- Huff K.C., Song P. & Gresch E. B. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan *International Journal of Intercultural Relations*, 38, 151– 157. doi:10.1016/j.ijintrel.2013.08.005
- Huff K.C. (2013). Language, cultural intelligence and expatriate success. *Management Research Review*, 36, 596–612. doi:10.1108/01409171311325750
- Imai L., & Gelfand M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 83–98. doi:10.1016/j.obhdp.2010.02.001
- Kim K., Kirkman B. L., & Chen G. (2008). Cultural intelligence and international assignment effectiveness. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 71–90. New York, NY: Sharpe.
- Kornhaber M. & Gardner H. (1991), Critical thinking across multiple intelligences. In S. Machlure & P. Davies (Eds.). *Learning to think: Thinking to learn*. Oxford: Pergamon.
- Leung K., Ang S. & Tan M.L. (2014). Intercultural Competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2014, 1, 489–519. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229
- Lin Y. C., Chen A. S. Y., & Song Y. C. (2012). Does Your Intelligence Help to Survive in a Foreign Jungle? The Effects of Cultural Intelligence and Emotional Intelligence on Cross Cultural Adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36, 541–552. doi:10.1016/j.ijintrel.2012.03.001
- Mayer, J. D. (2014). *Personal intelligence: The power of personality and how it shapes our lives*. New York: Scientific American/Farrar, Strauss, & Giroux.
- Koo H., Choi B., Shik Jung, J. (2012). Previous international experience, cross-cultural training, and expatriates' cross-cultural adjustment: Effects of cultural intelligence and goal orientation. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 285–330. doi:10.1002/hrdq.21131
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 876–898. doi:10.1108/02683941011089134
- Motowidlo S. J., Dunnette M. D., & Carter G. W. (1990). An Alternative Selection Procedure: The Low-Fidelity Simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 640–647. doi:10.1037/0021-9010.75.6.640
- Murdock G. P. (1987). *Outline of cultural materials* (5th rev. ed.). New Haven, CT: Human Relations Area Files.
- Ng K.-Y., Van Dyne L., & Ang S. (2012). Cultural intelligence: a review, reflections and recommendations for future research. In A.M. Ryan, F.T.L. Leong, & F.L. Oswald (Eds.), *Conducting Multinational Research, Applying Organizational Psychology in the Workplace*, 29–58. Washington, DC, Psychological Association. doi:10.1037/13743-002
- O'Neil H. E., & Abedi J. (1996). Reliability and validity of a state metacognitive inventory: Potential for alternative assessment. *The Journal of Educational Research*, 89, 234–245. doi:10.1080/00220671.1996.9941208
- Oolders T., Chernysheerdc O. S., Stark S. (2008). Cultural intelligence as a mediator of relationships between Openness to Experience and adaptive performance. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 145–158. New York, NY: Sharpe.
- Pintrich R. R., & DeGroot E. V. (1990). Motivational and Self-Regulated Learning Components of Classroom Academic Performance. *Journal of Educational Psychology*, 82, 33–40. .
- Rockstuhl T. Ang S., Ng K.Y., Lievens F., & Van Dyne L. (2013). The incremental value of assessing situational perspective taking in SJTs. *Presented at Annu. Conf. Soc. Ind. Organ. Psychol.*, 28th, Apr. 11–13, Houston.
- Rockstuhl, T., & Ng, K.-Y. (2008). The effects of cultural intelligence on interpersonal trust in multicultural teams. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 206–220. New York, NY: Sharpe.
- Rockstuhl T., Hong Y. Y., Ng K.-Y., Ang S., & Chiu C. Y. (2010) The culturally intelligent brain: From detecting to bridging cultural differences. *NeuroLeadership Institute*, 3, 22–36.
- Rockstuhl T., Seiler S., Ang S., Van Dyne L., & Anne, 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, 825–840. doi:10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychology*, 55, 68–78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Sahin F., Gurbuz S., Köksal O., & Ercan Ü. (2013). Measuring cultural intelligence in the Turkish context. *International Journal of Selection and Assessment*, 21 (2), 135–144. doi:10.1111/ijsa.12024

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9, 185–211. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Shaigerova L.A., Shilko R.S., Zinchenko Yu.P., Dolgikh A.G., & Vakhantseva O.V. (2018). Cultural determination of mental health and psychological well-being: methodological issues. [*Vestnik Moskovskogo universiteta*]. Series 14. Psychology, 2, 3–23.
- Spencer-Oatey, H. (2008) Culturally speaking: Culture, communication and politeness theory (2nd edition). London & New York: Continuum.
- Soldatova G.U., & Nestik T.A. (2011). Historical and evolutionary perspective of mankind in the world of diversity: from the conflict paradigm to the tolerance paradigm. *National Psychological Journal*, 2, 15–25.
- Soldatova G.U., Chigarkova S.V., & Rasskazova E.I. (2018). Testing the Russian version of the extended scale of cultural intelligence [*Psikhologiya. Zhurnal Vyshey Shkoly Ekonomiki*], 15(3), 510–526.
- Sternberg J., Forsyth J. B., & Hedlund J. (2002). Practical Intelligence: monograph. St. Petersburg, Piter.
- Sternberg J. (1996). Intellect of success: monograph. Minsk, Potpourri.
- Sri Ramalu, S., Shamsudin F., & Subramaniam C. (2012). The mediating effect of cultural intelligence on the relationship between openness personality and job performance among expatriates on international assignments. *International Business Management*, 6, 601–610. doi:10.3923/ibm.2012.601.610
- Sternberg R.J., & Deterrnan D. K. (1986). What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition Norwood, NJ: Ablex.
- Sternberg R.J. (1987). Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tay C., Westman M., & Chia, A. (2008). Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers. In S. Ang (Sr. L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 126–144. New York, NY: Sharpe.
- Templer K. J., Tay C., & Chandrasekar N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, 31, 154–173. doi:10.1177/1059601105275293
- Triandis HC. (1994). Culture and Social Behavior. New York: McGraw-Hill.
- Trompenaars F. & Hampden-Turner C. (1998). Riding the waves of culture. McGraw-Hill.
- Van Dyne L., Ang S., & Koh C. (2008). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 16–38. New York, NY: Sharpe.
- Van Dyne L., Ang S., Ng K.-Y., Rockstuhl T., Tan M. L., & Koh C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence (CQ). *Social and Personal Psychology: Compass*, 6(4), 295–313. doi:10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x
- Ward C., Wilson J., Fisher R. (2011). Assessing the predictive validity of cultural intelligence over time. *Personality and Individual Differences*, 51, 138–142. doi:10.1016/j.paid.2011.03.032
- Ward C., & Fischer R. (2008). Personality, cultural intelligence, and intercultural adaptation. In S. Ang, & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 159–176. New York: M.E. Sharpe.
- Ward C., Fischer R., Lam F. S. Z., & Hall L. (2009). The convergent, discriminant, and incremental validity of scores on a self-report measure of cultural intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, 69, 85–105. doi:10.1177/0013164408322001
- Wu PeiChuan, Ang S.H. (2011). The Impact of Expatriate Supporting Practices and Cultural Intelligence on Cross Cultural Adjustment and Performance of Expatriates in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 2683–2702. doi:10.1080/09585192.2011.599956