

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Alla Vallades

KULTUURILISE INTELLIGENTSUSE ROLL ERGO INSURANCE SE NÄITEL

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele.....
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „.....„ 2014.a.

.....õppetooli juhataja
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. KULTUURILISE INTELLIGENTSUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Kultuurilise intelligentsuse määratlemine ja roll organisatsioonis	7
1.2. Kultuurilise intelligentsuse seos teiste intelligentsuse vormidega	14
1.3. Kultuurilise intelligentsuse elemendid ja nende tähtsus	17
1.4. Kultuurilise intelligentsuse suunamine	25
2. KULTUURILISE INTELLIGENTSUSE HINDAMINE ERGO INSURANCE SE NÄITEL	30
2.1. Uurimisobjekt, valim ja metoodika.....	30
2.2. Kultuurilise intelligentsuse küsitluse tulemuste analüüs	36
2.2.1. Kultuurilise intelligentsuse näitajad.....	36
2.2.2. Teiste kultuuride esindajatega suhtlemise meeldivus ning kultuurilise intelligentsuse kogemused ja õppimine	45
2.2.3. Kultuurilise intelligentsuse õpetamise vajadus	50
2.3. Järeldused ja ettepanekud kultuurilise intelligentsuse suunamiseks.....	54
KOKKUVÕTE.....	61
VIIDATUD ALLIKAD	64
LISAD	70
Lisa 1. Uurimuses kasutatud ankeet.....	70
Lisa 2. Küsimuste vastuste sagedusjaotused.....	76
Lisa 3. Küsimuste vastuste erinevused soo ja riigi alusel Mann-Whitney test	81

Lisa 4. Küsimuste vastuste erinevused vanuse, staaži ja hariduse alusel Kruskal-Wallis test.....	82
Lisa 5. Kultuurilise intelligentsuse näitajate korrelatsioonimatriks	83
Lisa 6. Kultuurilise intelligentsuse näitajate normaaljaotuse test	84
SUMMARY	86

SISSEJUHATUS

Kultuuriline intelligentsus on isiku võime kultuurilist erinevust tajuda, hinnata ning vastavalt selle tingimustele ka efektiivselt toimida. Kultuuriline intelligentsus on tänapäevase elu võtmeks. Kultuuriline intelligentsus võimaldab läbi teadmiste ja teadlikkuse teha vahet kultuurilistel erinevustel ning käituda erinevates kultuurilistes kontekstides vastavalt erinevusi arvestades. See kehtib enamike teisest kultuuridest pärit kliente teenindavate organisatsioonide, aga ka muude organisatsioonide kohta, kus puututakse kokku võõraste kultuuride esindajatega. Tänu sellele, et kultuuriliselt intelligentsemad töötajad saavad võõras kultuurikeskkonnas paremini hakkama, saavutavad organisatsioonid, kelle töötajate kultuuriline intelligentsus on kõrgema tasemega, paremaid tulemusi.

Kultuuriline intelligentsus on uus mõiste, millest on räägitud peamiselt vaid viimase kümne aasta jooksul. Sellepärast ei ole seda teemat jõutud veel kuigi palju uurida ja senised empiirilised uuringud on tehtud põhiliselt USA ja Aasia riikide andmetel. Autorile teadaolevalt ei ole seda Eestis varem teaduslikult käsitletud. Lätis on seda uurinud Ramis ja Krastina (2010), aga nende töö on kultuurilise intelligentsuse ja õppeprotsessi seoste kohta, olles seega kaugel majandusvaldkonnast.

Käesoleva töö uurimisobjektiks on kindlustusselts ERGO Insurance SE, mille puhul on tegemist rahvusvahelise organisatsiooniga, millel on üksused Eestis, Lätis ja Leedus. Lisaks tuleb osadel organisatsiooni liikmetel suhelda oma töös emettevõtte esindajatega. Kuigi ettevõtte töötajad teenindavad põhiliselt kohalikke kliente, siis esineb ka selles osas kultuurilist mitmekesisust, sest Eesti kliendid jagunevad eesti- ja venekeelseteks ning Läti kliendid läti- ja venekeelseteks.

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja kindlustusseltsi ERGO Insurance SE töötajate hinnangud kultuurilise intelligentsuse kohta andmaks soovitusi töötajate kultuurilise

intelligentsuse tõstmiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- selgitada kultuurilise intelligentsuse mõistet, tähtsust ja kultuurilise intelligentsuse jagunemist elementideks;
- anda ülevaade kultuurilise intelligentsuse mõõtmise metoodikast;
- selgitada ettevõtte võimalusi töötajate kultuurilise intelligentsuse suunamiseks;
- kirjeldada uurimisobjekti ja uurimismetoodikat ja viia läbi kultuurilise intelligentsuse ankeetküsitlus ERGO Insurance SE-s;
- analüüsida küsitluse tulemusi ning esitada küsitlustulemuste ja teoreetiliste seisukohtade põhjal järeldused ja ettepanekud kultuurilise intelligentsuse tõstmiseks ERGO Insurance SE-s.

Töös tuginetakse Ang *et al.* (2007) käsitlusele, mille kohaselt kultuuriline intelligentsus jaguneb neljaks komponendiks: metakognitiivne, kognitiivne, motivatsiooniline ja käitumuslik kultuuriline intelligentsus. Lähtudes sellest viib autor läbi ettevõtte töötajate seas ankeetküsitluse, milles töötajad vastasid nii enda kui teiste töötajate kultuurilise intelligentsuse kohta.

Käesolev magistritöö jagatud kaheks suuremaks peatükiks, millest esimene vaatlleb ja analüüsib kultuurilise intelligentsuse käsitluste teoreetilisi aluseid. Üksikasjalikumalt vaatlleb autor kultuurilise intelligentsuse määratlusi ja kultuurilisest intelligentsusest saadavaid kasusid, samuti kultuurilise intelligentsuse suunamise võimalusi ettevõttes.

Uurimuse teises osas analüüsitakse kultuurilise intelligentsusega seonduvaid teemasid kindustusfirmas ERGO Insurance SE. Autor analüüsib uurimuse jaoks läbi viidud ankeedi resultate ja toob välja analüüsist tulenevad järeldused. Ankeediga saadud andmete analüüsimiseks on kasutatud andmetöötlusprogrammi SPSS ning connect.ee *online* uuringute programmi. Viimast kasutati ka andmete kogumiseks interneti teel.

1. KULTUURILISE INTELLIGENTSUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Kultuurilise intelligentsuse määratlemine ja roll organisatsioonis

Käesolevas alapeatükis annab autor ülevaate kultuurilise intelligentsuse erinevatest definitsioonidest ja võrdleb neid omavahel. Selgitatakse, milline on kultuurilise intelligentsuse tähtsus ning millist kasu saadakse sellest töötamisel ja organisatsiooni juhtimisel. Samuti mainitakse mõningaid probleeme, mida vähene kultuuriline intelligentsus võib kaasa tuua.

Esimest korda tõid kultuurilise intelligentsuse kontseptsiooni välja Londoni Ärikooli uurijad Early ja Ang. (2003: 27) Nad defineerisid kultuurilist intelligentsust kui "isiku võimet edukalt kohaneda uutes kultuurilistes keskkondades, mis on tema tavapärasest kultuurilisest keskkonnast erinevad." Sarnase määratluse juurde on nad jäänud ka hilisemates töödes, kuigi nad on kultuurilise intelligentsuse definitsiooni veidi täpsustanud: „Kultuuriline intelligentsus on isiku võime kultuurilist erinevust tajuda, hinnata ning vastavalt selle tingimustele ka efektiivselt toimida” (Early, Peterson 2004: 107). Selle defineeringu põhjal selgitavad Ismail *et al.* (2012: 254), et kultuuriline intelligentsus on tänapäevase elu võtmeks. Nad lähevad veelgi kaugemale ja jõuavad järeldusele, et töökollektiivi efektiivseks toimimiseks peaks kollektiiv ise kultuurilist intelligentsust arendama. Sellest järeldub, et meeskondade ja organisatsioonide edukus on seotud kultuurilise intelligentsusega.

Juba enam kui kümme aastat varem on Thomas (1999: 256) selgitanud, et töö efektiivsust mõjutavad töökollektiivi kultuuriline mitmekesisus ning kollektiivi liikmete sotsiaal-kultuurilised tavad või põhimõtted. Tema poolt saadud tulemuste järgi saavutavad kultuuriliselt ühtsed meeskonnad paremaid tulemusi kui kollektiivid, mis koosnevad erineva kultuurilise taustaga liikmetest. Käesoleva uurimuse autor leiab, et Thomas (1999: 256) on jätnud siiski mainimata selle, et tööka kultuurilise taustaga

kollektiiv võib mõjuda soodsalt erinevale, vähem töökale isikule, ja võimalik, et ka vastupidi.

Tabel 1.1.1. Kultuurilise intelligentsuse erinevad definitsioonid ja rakendused

Allikas	Kultuurilise intelligentsuse definitsioon	Koosteelemendid	Tulemused/rakendused
Earley 2002, Earley ja Ang 2003	Isik, kes on võimeline edukalt toime tulema uute kultuuriliste kontekstidega	Kognitiivne (k.a. metakognitiivne) Motivatsiooniline Käitumuslik	Globaalse eesmärgiga äri Mitmekesised eesmärgid Treeningmeetodid
Thomas ja Inkson 2003	Adaptiivsed kogemused ning käitumismallid efektiivseks suhtluseks erinevates kultuuridevahelistes situatsioonides	Teadmised Tähelepanelikkus Käitumine Kogemused Tulevane käitumismall	Kultuuridevaheline otsuste vastuvõtmine Kultuuridevaheline juhtimine Kultuuridevaheline suhtlemine Multikultuursed meeskonnad Rahvusvaheline karjäär
Earley ja Mosakowski 2004	Loomulik võime interpreteerida võõraid ja selgusetuid käitumisi neid isegi järele aimates	Kognitiivne Füüsiline Emotsionaalne/ Motivatsiooniline	Kohane käitumine uutes kultuurikeskkondades
Earley ja Peterson 2004	Inimese võime käituda tavapärasest erinevalt, et saada multikultuurses situatsioonis hakkama	Metakognitiivne/ Kognitiivne Motivatsioon Käitumine	Kultuuridevaheline treening Mitmest rahvusest meeskonnad
Earley, Ang ja Tan 2006	Isiku võime edukalt kohaneda tingimustega uutes kultuurilistes võrgustikes, mis kaasnevad ebatavalise kultuurilise kontekstiga	Kultuurstrateegiline mõtlemine Motivatsioon Käitumine	Mitmekesised eesmärgid Globaalsed töö eesmärgid Ülemaailmsed meeskonnad Ülemaailmne juhtimine
Thomas 2006	Võime efektiivselt kultuuriliselt erinevate isikutega suhelda	Teadmised Tähelepanelikkus Käitumine	Arendamine Abistamine
Ang <i>et al.</i> 2007	Isiku võime efektiivselt toimida ja juhtida kultuuriliselt erinevaid võrgustikke	Kognitiivne Metakognitiivne Motivatsioon Käitumine	Kultuuriline hinnang ja otsustamine Kultuuriline kohanemine ja käitumine

Allikas: (Balogh *et al.* 2011: 100).

Kultuurilise intelligentse mõiste ja rakendused on alates Earley ja Angi esmasest definitsioonist (2003: 27) pidevalt muutunud. Erinevate autorite ja erinevate aastate erinevat kontseptsiooni kultuurilisest intelligentsusest ja rakendustest peegeldab tabel 1.1.1.

Kuigi kultuurilist intelligentsust on defineeritud erinevalt, on siiski võimalik välja tuua definitsioonide ühised jooned. Enamik definitsioone rõhutab kohanemist ja võimet tegutseda erinevas kultuurilises keskkonnas. Earley ja Mosakowski (2004) on teistest erinevalt määratlenud seda läbi olukorra interpreteerimise ja etteaimamise, mitte läbi nendes käitumise, kuigi võib arvata, et olukorra interpreteerimine võimaldab ka selles sobival viisil käituda. Thomas (2006) on tegutsemise asendanud suhtlemisega, mis ilmselt on üks põhilisi tegevusi, mis vajab võõras kultuurikeskkonnas kohandamist. Ang *et al.* (2007) on välja toonud võime juhtida kultuuriliselt erinevaid võrgustikke.

Kõikide definitsioonide järgi koosneb kultuuriline intelligentsus mitmetest elementidest. Kõige sagedamini on elementideks kognitiivne (ka teadmised, kogemused), metakognitiivne, motivatsiooniline ja käitumuslik kultuuriline intelligentsus. Mõnedes käsitlustes lisanduvad nendele veel tähelepanelikkus ja kultuuristrateegiline mõtlemine.

Kultuurilise intelligentsuse konstruktsioon tuleneb üldistest intelligentsuse teooriatest, mis väidavad, et kõrgema intelligentsiga isikud on probleemide lahendamisel asjatundlikumad (Schmidt, Hunter 2000). See langeb kokku ka praktilise (Sternberg *et al.* 2000) ja emotsionaalse intelligentsuse teooriaga (Salovey, Mayer 1990).

Mitmete autorite poolt tehtud uuringute tulemused on näidanud, et kultuurilistest inimestest on inimesel kasu nii hariduse omandamisel, alluvana töötamisel, sh teenindajana, kui organisatsiooni või meeskonna juhtimisel. Kultuuriline intelligentsus võib osutada oluliseks isegi sellistes olukordades, kus see võib esmapilgul tähtsusetuna tunduda. Näiteks USA-s on üha rohkem hakatud rääkima kultuurilisest kinnisvaramüügist, mille korral tehingu osapooled (müüja, ostja ja nende esindajad) omavad üksteisest erinevat kultuurilist tausta. (Chen *et al.* 2012: 95) Eriti tähtsaks muutub kultuuriline intelligentsus kui kõik osapooled pärinevad erinevatest kultuurikeskkondadest, näiteks latiino, emigreerunud venelane, valge ameeriklane ja hiinlane.

Montgomery (2011) annab teada, et 63% õpetajatest, 63% lapsevanematest ja 65% juhatajatest peavad teiste kultuuride tundmist absoluutselt oluliseks või väga oluliseks ülikoolis õppimisel ning hilisemaks ametialaseks tegevuseks. Kõrgema kultuurilise intelligentsusega isikud kohanevad uue kultuurilise keskkonnaga paremini ning sooritavad oma tööd paremini (Ramalu *et al.* 2012: 27). Seega on kultuuriline intelligentsus oluline hariduse omandamise seisukohast lähtudes.

Kultuuriline intelligentsus võimaldab läbi teadmiste ja teadlikkuse teha vahet kultuurilistel erinevustel ning käituda erinevates kultuurilistes kontekstides vastavalt erinevusi arvestades (Naiechi, Abbasalizadeh 2007: 20). See kehtib enamike kliente teenindavate organisatsioonide kohta. Arora ja Rohmetra (2012: 75) uurimusest selgus, et teenindajate kultuuriline intelligentsus ja kliendi rahulolu on positiivses korrelatsioonis.

Kõige rohkem on kultuurilisest intelligentsusest kasu sellistel organisatsioonidel, kelle töötajad peavad täitma oma tööülesandeid erinevates kultuurikeskkondades ja kokku puutuma erinevate kultuuride esindajatega. Tänu kultuurilisele intelligentsusele vähenevad kultuuridevahelised kommunikatsioonibarjäärid ning kultuurilise mitmekesisusega on lihtsam toime tulla. (Faiazi, Jannersarahmadi 2006: 42)

Ramalu *et al.* (2012: 21) selgitavad, et kultuurilise intelligentsuse ja töö teostamise efektiivsuse vahel on olemas märkimisväärne seos. Nad väidavad, et mida kõrgem on kultuurilise intelligentsuse tase, seda suurem on töö tootlikkus. Stone-Romero *et al.* (2003: 328) kirjutavad, et eriti ilmekalt tulevad sellised seosed välja rahvusvaheliste sidemete puhul, mil üksikisikud tunnetavad sageli oma töö madalat hindamist juhtide poolt kui neil on viimastest erinev kultuuriline taust. See on tingitud töötaja rolli kultuuriliste erinevuste mittemõistmisest. Vastavalt Ramalu *et al.* (2012: 22) on kultuurilise intelligentsuse vajakajäämisest tingitud töö negatiivse hindamise nähtus eriti tunnetatav isikute puhul, kes tulevad võõraste kultuurilisesse keskkonda teisest riigist.

Mitmete uuringute tulemused on rõhutanud kultuurilise intelligentsuse tähtsust teenindusettevõtte jaoks. Arora ja Rohmetra (2012: 75) uurimusest selgus, et teenindajate kultuurilise intelligentsuse ja organisatsiooni tootlikkuse vahel on olemas

seos. Nende uurimusest selgus ka, et erinevates teenindusasutustes on erinev teenindajate kultuurilise intelligentsuse tase. Seega, mida kõrgem on töötajate kultuuriline intelligentsus, seda suurem on kliendi rahulolu ja ettevõtte tootlikkus. Safari ja Radmehr (2013: 203) on leidnud, et teenindusettevõttes on töötajate emotsionaalne intelligentsuses seotud nende pühendumisega. Kui klienditeenindajatel tuleb kokku puutuda erinevate kultuuride esindajatega, siis aitab kõrgem kultuuriline intelligentsus vältida ja lahendada kultuuride vahelistest erinevustest tulenevaid konflikte. Klientide ja teenindajate vaheliste konfliktide vältimine ja lahendamine on ettevõtte teeninduskvaliteedi ja kliendirahulolu silmas pidades kahtlemata väga oluline.

Kanten (2014) uuris kultuurilise intelligentsuse seost klienditeenindajate poolt pakutava teeninduse kliendile orienteeritusega. Tulemused näitasid, et kõrgema kultuurilise intelligentsusega klienditeenindajad täitsid enda hinnangul oma ametialasest rollist tulenevaid ülesandeid kõrgem kliendile orienteerituse tasemega, näiteks alati kõiki kliendi soovi täites või kõiki ametijuhendis toodud tegevusi sooritades. Lisaks sellele täitsid kõrgema kultuurilise intelligentsuse tasemega töötajad sagedamini vabatahtlikult klientide huvides ülesandeid, mida nad ametijuhendi kohaselt ei olnud kohustatud täitma. (Kanten 2014: 113-114)

Fakherdin (2011: 12-13) uuris hotelliteenindajate töötulemusi ning leidis, et kõrgema kultuurilise intelligentsuse tasemega hotellitöötajatel on paremad töötulemused osade näitajate osas. Kõrgemad kultuurilise intelligentsusega töötajad võtsid paremini omaks hotelli väärtused, näitasid üles paremat koostööd, suhtusid klientidesse austusega.

Kultuurilisest intelligentsusest ei saa ettevõtte kasu mitte üksnes erinevatest kultuuridest pärinevate klientidega suhtelemise, vaid kultuuriline intelligentsus võimaldab paremini toimida organisatsioonidel, mille liikmeskond koosneb erinevate kultuuride esindajatest. Karma ja Vedina (2009: 535) väitel võib tänapäeval ettevõtte töötajaskonna kultuuriline mitmekesisus olla ettevõtte jaoks oluliseks konkurentsieeliseks, kuid selle realiseerimiseks on vajalik, et töötajad oleksid suutelised erinevate kultuuride esindajatega ühiselt töötama.

Doney *et al.* (1998: 601) kirjutavad, et ühiskonnas kehtivad kultuurilised väärtused mõjutavad usaldust ning seetõttu mõjutavad kultuurilised eripärad ka tarbijasuhete

kujunemist. Siit ilmneb, et selleks, et edukalt oma toodet või teenust müüa, peab ettevõtte juht olema kultuuriliselt intelligentne isik. Hansen *et al.* (2011: 250) toovad ära, et müüjate kultuuriline intelligentsus mõjutab kultuuridevahelise müügi tulemuslikkust.

Organisatsiooni juhi tugevad teadmised teistest kultuuridest ning teadlikkus erinevate kultuuride eripäradest aitavad formuleerida ja täide viia nii pikaajalisi, kui ka lühiajalisi programme ja plaane (Sadeghian 2011: 411). Kõrgema kultuurilise intelligentsusega töötajatel on teise riiki tööle minekul informatsiooni vastuvõtmisel ja selle käitlemisel, samuti kognitiivsete, emotsionaalsete ja käitumuslike seoste loomisel eelis. Tulenevalt suutlikkusele teiste kultuuride esindajatega suhelda, suudavad kõrge kultuurilise intelligentsusega esindajad edukalt teiste kultuuride esindajatega suhteid luua ja kontaktvõrgustikku ehitada. (Thomas *et al.* 2008: 125) Vastavalt Ramalu *et al.* (2012: 22) vähendab töötajate rolliootuste valesimõistmist ning lõpptulemusena töö teostamist kultuuridevaheline kompetentsus nagu näiteks tähelepanu keskendamine, multikultuursete situatsioonide õppimine, verbaalsete ja mitteverbaalsete käitumismudelite uurimine jms.

Kaasaegsed organisatsioonid vajavad juhte, kes oleksid võimelised tajuma kultuurilisi erinevusi ning kelledel oleks kõrge teiste kultuuridega lävimise võime. Kultuuriline intelligentsus aitab selliseid organisatsioone (Ismail *et al.* 2012: 252). Sadeghian (2011: 412) jõudis oma uurimuses järeldusele, et kõrgharidus või kõrgem ametikoht organisatsioonis ei ole korrelatsioonis isiku kultuurilise intelligentsusega ega demonstreeri isiku kultuurilise intelligentsuse taset. Seega ei saa eeldada, et kõrgelt haritud inimeste palkamine juhtideks välistaks küsimuse pöörata tähelepanu nende kultuurilisele intelligentsusele.

Tugeva kultuurilise intelligentsusega juht suudab organisatsiooni paremini juhtida (Sadeghian 2011: 411). Ramalu *et al.* (2012: 27) selgitavad, et võime paremini uue kultuurilise keskkonnaga kaasneva teadmatusega ja mitmetimõistetavusega seonduva stressiga toime tulla on eelduseks multikultuursele häälestatusele. Arora ja Rohmetra (2012: 75) selgitavad, et "kultuuriliselt ebaintelligentsed" juhid, kes ei suuda mujalt maailmast pärit klientidega toime tulla, võivad olla üheks ebaõnnestunud teenindamise põhjuseks. Seega, kui organisatsiooni juhid arendaksid endas oskusi, et saada

”kultuuriliselt intelligentseteks”, siis suureneb ka võimalus saada teenindamisel positiivsemaid ja produktiivsemaid tulemusi.

Transformatsiooniline juhtimine tähendab seda, et juht käitub sellisel moel, et suunata alluvaid teda usaldama ja temas kindel olema (Zafra *et al.* 2008: 41). Transformatsioonilised juhid muudavad oma alluvate väärtuseid, uskumusi ja suhtumist kollektiivse hüvangu nimel (Shani, Somech 2011: 358). Ismail *et al.* (2012: 257) leidsid, et kollektiivi juhi kultuurilise intelligentsuse ja transformatsioonilise juhtimismeetodi vahel on väga tugev positiivne korrelatsioon. Kõige tugevam on aga seos juhi käitumusliku kultuurilise intelligentsuse ja transformatsioonilise juhtimismeetodi vahel. Seega väldib kõrge kultuurilise intelligentsusega juhtide olemasolu töötulemuste halvenemist tingituna juhi ebapiisavast kultuurilisest intelligentsusest (Ang *et al.* 2006: 119).

Siiani on empiirilised uuringud kultuurilise intelligentsuse mõjude kohta piirdunud peamiselt tööalaste tulemuste ja töörahuloluga, ent kultuuriline intelligentsus eeldab toimetulekut ja adapteerumist ka väljaspool tööd (Ramalu *et al.* 2012: 28). Ramalu *et al.* (2012: 28) leiavad, et puudus on longituuduuringutest, mis hõlmaksid pikemaajalise perioodi tulemusi. Samuti arvavad nad, et kvalitatiivne uurimus, mis kasutaks intervjuusid, võib anda senistest, valdavalt statistilistel ankeeditöötlustel põhinevatest uurimustest, erinevaid tulemusi.

Eelneva kokkuvõtteks leiab autor, et kultuurilise intelligentsuse definitsioone on mitmeid, kuid kõik käsitlevad seda mitmest elemendist koosnevana ja enamikel juhtudel on toodud selles välja inimese võime kohaneda ja oma käitumist muuta vastavalt kultuurilisele keskkonnale. Uurimuse autor võtab kultuurilise intelligentsuse määratlemisel aluseks eelkõige Early ja Angi (2003) definitsiooni (isik, kes on võimeline edukalt toime tulema uute kultuuriliste kontekstidega) ja Angi (2007) hilisema tuletise sellest definitsioonist (isiku võime efektiivselt toimida ja juhtida kultuuriliselt erinevaid võrgustikke). Angi (2003) kultuurilise intelligentsuse rakenduseks on kultuuriline kohanemine ja käitumine, mis teenindusettevõtte kontekstis autorit eelkõige huvitab. Sellest tulenevalt käsitleb autor töös edaspidi kultuurilise intelligentsuse koostiselementidena metakognitiivset, kognitiivset, motivatsioonilist ja käitumuslikku kultuurilist intelligentsust.

1.2. Kultuurilise intelligentsuse seos teiste intelligentsuse vormidega

Kultuurilise intelligentsuse kõrval on majandusteadlased uurinud mitmete teiste intelligentsuse vormide mõju töötajate käitumisele ja töötulemustele. Varasematel aegadel uuriti üksnes vaimsete võimekust väljendava IQ mõju, hiljem on selle kõrval hakatud tähelepanu pöörama sotsiaalsele ja emotsionaalsele intelligentsusele. Sellega seonduvalt on tõstatunud küsimus, kuidas on kultuuriline intelligentsus seotud teiste intelligentsuse vormidega.

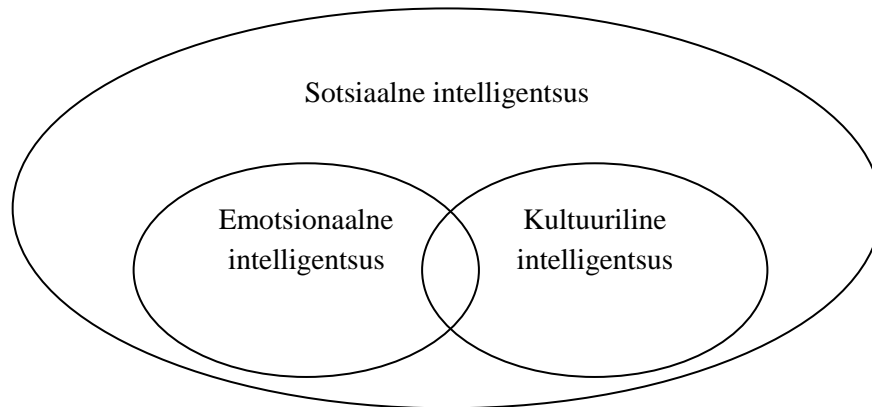
Sotsiaalse intelligentsuse (SI) idee pakkus XX sajandi esimesel poolel välja Thorndike (1936), kellele ka paljud autorid oma uurimustes viitavad. Sotsiaalset intelligentsust nähakse eelkõige kui võimet saada hakkama interpersonaalsete ülesannetega (Kaukiainen *et al.* 1999: 81) suhetes targalt käituda (Frederiksen *et al.* 1984: 315). Mõned uurijad usuvad, et intelligentsuse sotsiaalsed aspektid võivad olla sama tähtsad, kui mitte isegi tähtsamad, kui kognitiivsed aspektid (Sternberg, Grigorenko 2006: 27).

Emotsionaalset intelligentsust (EI) käsitleti algselt kui sotsiaalse intelligentsuse osa. Emotsionaalse intelligentsuse definitsioonid keskenduvad emotsioonide tuvastamisele ja mõistmisele mitte ainult iseendas vaid ka teiste isikute puhul, samuti mõistetakse seda ka kui võimet emotsionaalset informatsiooni mõtteprotsessides ning vastavates tegevustes efektiivselt kasutada (Crowne 2009: 150).

Intelligentsused ei ole omavahel isoleeritud vaid pigem on nad vastastikusel seoses (Moran *et al.* 2006: 22). Paljud autorid on väitnud, et SI, EI ja CQ on kõik üldise intelligentsuse teooria erinevateks aspektideks (Alon, Higgins 2005: 501), kuigi enne Crowne (2009) vastavat tunnustatud mudelit publitseeritud ei olnud.

Crowne (2009: 148) on uurinud kolme intelligentsuse vormi – sotsiaalset intelligentsust (SI), emotsionaalset intelligentsust (EI) ja kultuurilist intelligentsust (CQ). Tema uurimuse eesmärgiks oli EI ja CQ vahelise seose määramine ning nende erinevuse selge demonstreerimine ning nende seosed SI alajaotustega. Crowne mudel on aluseks teistele uurimustele ning nende konstruktsioonide kasutamisele. Mudelit kujutav skeem on toodu ära joonisel 1.2.1 Vastavalt sellele skeemile on nii emotsionaalne kui ka

kultuuriline intelligentsus sotsiaalse intelligentsuse osadeks, mis teataval määral ka omavahel kattuvad.



Joonis 1.2.1. Sotsiaalse, emotsionaalse ja kultuurilise intelligentsuse seos (Crowne 2009: 157).

Enne Crowne (2009) mudelit ei olnud loodud sotsiaalset, emotsionaalset ja kultuurilist intelligentsust seostavat ning kõiki kolme haaravat integreeritud mudelit (Gardner, Moran 2006: 227). Crowne (2011: 159) poolt väljatöötatud skeemi ja teooria praktiline tähtsus seisneb selles, et see mudel aitab juhtidel mõista paremini kõigi nende intelligentsi elementide sarnasusi ja erinevusi. Organisatsiooni juhid saavad Crowne poolt pakutavat informatsiooni kasutada oma töötajate efektiivsemaks väljaõppeks.

Hilisemas uurimuses (Crowne 2012: 5) arendab Crowne aga oma mudelit edasi ning jõuab järeldusele, et emotsionaalne intelligentsus ja kultuuriline intelligentsus ei pruugi 100% juhtudest olla sotsiaalsele intelligentsusele allutatud. Lisaks leiab ta, et kõrge kultuuriline intelligentsus ei eelda automaatselt kõrget emotsionaalset intelligentsust. Viimast on väitnud ka Early (*et al.* 2006). Seda seetõttu, et kattuvad ainult väga vähesed aspektid. Crowne (2012: 7) teeb järelduse, et ühe intelligentsuse kõrge tase ei ole eelduseks teiste intelligentsuste kõrgete tasemete olemasolule.

Emotsionaalne intelligentsus on sarnane kultuurilise intelligentsusega selles mõttes, et see väljendab inimese seisundit, mis võib elu jooksul muutuda. Seega on nii emotsionaalset kui kultuurilist intelligentsust võimalik inimesel elu jooksul arendada. Sealjuures võib emotsionaalne intelligentsus aidata kaasa kultuurilise intelligentsuse taseme kasvule. Seos võib olla ka vastupidine. Siiani ei ole teadlased siiski täpselt aru

saanud, kuidas need kaks erinevat intelligentsuse elementi üksteist mõjutavad, kuid empiiriliste uuringute tulemused on näidanud nende vahelist korrelatsiooni. (Moon 2010: 880) Autori arvates võib selle seose praktiline väärtus seisneda selles, et inimeste kultuurilise intelligentsuse tõstmine võib olla saavutatav läbi emotsionaalse intelligentsuse kasvu. Seega näiteks koolitused, kus arendatakse emotsionaalset intelligentsust võivad lõppkokkuvõttes viia ka kultuurilise intelligentsuse taseme kasvule.

Vaatamata sellele, et kultuuriline ja emotsionaalne intelligentsus võivad osaliselt kattuda, on Ang *et al.* (2007: 339) märkinud nende olulise erinevusena, et emotsionaalne intelligentsus ei võta arvesse kultuurilist konteksti. Emotsionaalne intelligentsus väljendab pigem inimese võimet käituda talle harjumuspärasest kultuurilises keskkonnas, ega anna olulist informatsiooni selle kohta, kuidas võiks inimene suuta kohanduda erinevates kultuurikeskkondades. Inimene, kes on kõrge emotsionaalse intelligentsusega, kuid madala kultuurilise intelligentsusega ei pruugi saada hästi hakkama võõras kultuurikeskkonnas. Moon (2010: 881) lisab, et paljud kultuurilise intelligentsuse hulka kuuluvad teadmised ei ole seotud emotsionaalse intelligentsusega. Näiteks selleks, et osata erinevate kultuuride esindajatega käituda, ei ole vaja emotsionaalset intelligentsust. Samuti ei ole see vajalik selleks, et teada, millised on teiste kultuuride usundid, abielutraditsioonid ning majanduslikud ja õiguslikud süsteemid.

Thomas (2006: 92) on võrrelnud emotsionaalse ja kultuurilise intelligentsuse erinevust emotsionaalse intelligentsuse ja IQ vahelise erinevusega. Nii nagu kõrge IQga inimene võib käituda teatud situatsioonides kohatult, võib kõrge emotsionaalse intelligentsusega inimene käituda ebakohaselt võõras kultuurilises keskkonnas. Esimesel juhul ei pruugi inimesel olla oskust käituda kohaselt endale harjumuspärasest ja teisel juhul võõras kultuurikeskkonnas.

Emotsionaalne intelligentsus väljendab nii inimese teadlikkust iseenda kui inimestevaheliste suhtluse kohta, siis Moon (2010: 881) arvates on kultuuriline intelligentsus seotud vaid inimestevahelise suhtlusega. Seega eneseteadlikkus ja enesejuhtimine emotsionaalse intelligentsuse komponentidega ei ole kultuurilise intelligentsusega seotud. Seevastu sotsiaalne teadlikkus ja suhete juhtimine võivad olla

kultuurilise intelligentsusega tihedalt seotud, sest need on olulised teiste kultuuride esindajatega suheldes.

Kokkuvõtvalt märgib autor, et kultuurilise intelligentsuse seosed teiste intelligentsuse elementidega on veel väheuuritud teema, mis on ka mõistetav, sest kultuurilise intelligentsuse näol on tegemist uue kontseptsiooniga. Kultuurilist intelligentsust võib koos emotsionaalse intelligentsusega pidada sotsiaalse intelligentsuse osaks. Teatud ulatuses, mis eriti puudutab inimestevahelise suhtlemisega seotud oskuseid, on emotsionaalne ja kultuuriline intelligentsus seotud ning ühe intelligentsuse kõrgem tase võib aidata kaasa teise intelligentsuse kõrgema taseme omandamisele.

1.3. Kultuurilise intelligentsuse elemendid ja nende tähtsus

Nagu alapeatükis 1.1. kultuurilise intelligentsuse definitsioonide juures selgus, käsitlevad kõik autorid seda mitmetest elementidest koosnevana. Peterson (2004) on toonud välja oma jaotuse kultuurilisest intelligentsusest, mis põhineb Gardneri (1984) mitmekülgse intelligentsuse teorial. Vastavalt Peterson (2004) saab kultuurilise intelligentsuse jagada järgmisteks elementideks:

- 1) lingvistiline intelligentsus, mis peegeldab keeleoskusi, mis on vajalikud teistest kultuuridest isikutega suhtlemiseks; samas ei pea isik rääkima võõrkeelt vabalt, et olla kultuuriliselt intelligentne;
- 2) ruumiline intelligentsus, mis näitab oskust kohaneda teiste kultuuride esindajate jaoks sobivale füüsilise suhtlusdistsantsile;
- 3) interpersonaalne intelligentsus, mis viitab võimele õieti teistele isikutele reageerida.

Ismail *et al.* (2012: 255) toovad välja nelja erinevat levinuimat kultuurilise intelligentsuse elementi, mis põhinevad Earley ja Ang (2003) kultuurilise intelligentsuse käsitlusel:

- 1) Metakognitiivne kultuuriline intelligentsus, mille all mõeldakse üksikindiidi arusaamist multikultuursusest. Siia alla kuuluvad kultuuridevahelise suhtlemise teel saadud teadmised, tulevase erineva kultuurilise taustaga isikutega

suhtlemiseks ettevalmistumine, samuti ettevalmistus erinevatest kultuuridest tingitud võimalike situatsioonide lahendamiseks.

- 2) Kognitiivne kultuuriline intelligentsus, mis hõlmab erinevate legaalsete ja sotsiaalsetel normidel põhinevate süsteemide äratundmist, samuti usuliste tõekspidamistega ning võõraste kultuuride keeltega kursis olemist.
- 3) Motivatsiooniline kultuuriline intelligentsus, mille puhul on tegemist üksikisiku huviga teiste kultuuride vastu, samuti eneseusaldusega multikultuurses suhtlemises, mis võimaldab isikul erinevates kultuurilistes tingimustes efektiivselt toime tulla.
- 4) Käitumuslik kultuuriline intelligentsus, käitumine mis hõlmab isiku võimet kohaneda võõraste kultuuride verbaalsete ja mitteverbaalsete käitumistega. Siia alla käivad loogilised käitumuslikud reaktsioonid erinevates olukordades ning see on arendatav ja õpitav. (Ismail *et al.* 2012: 255)

Sarnasele multikultuurilise intelligentsuse jaotusele neljaks teguriks viitavad ka Hansen *et al.* (2011: 246). Nad selgitavad oma uurimuses, et need neli mõõdet või tegurit – kognitiivne, metakognitiivne, käitumuslik ja motivatsiooniline kultuuriline intelligentsus – kokku moodustavad üldise kultuurilise intelligentsuse. Eraldivõetuna on nad siiski kõik erinevateks võimeteks.

Metakognitiivne kultuuriline intelligentsus näitab inimese võimet mõista teisi kultuure ja omandada nende kohta teavet (Ang *et al.* 2007: 338). Seega kõrge metakognitiivse kultuurilise intelligentsusega inimesed suudavad kerge vaevaga teiste kultuuride käitumise eripäraseid mõista ning õppida võõraste kultuuride eripärade kohta. Metakognitiivset intelligentsust võib inimesel olla endal keeruline tajuda, sest kultuuride kohta teabe omandamine võib toimida automaatse ja alateadliku protsessina. (Thomas *et al.* 2008: 131)

Balogh *et al.* (2011: 100) on selgitanud, et kognitiivne intelligentsus hõlmab erinevate kultuuride norme, väärtuseid, usulisi põhimõtteid, kunstilisi väärtuseid ja keelereegleid, mida saab omandada läbi õppimise ja kogemuse. See haarab endasse ka erinevate kultuuride ja subkultuuride väärtused ning nende majanduslikud ja juriidilised süsteemid. Kui metakognitiivne intelligentsus väljendab kõrgema tasandi kognitiivset

protsessi, siis kognitiivne intelligentsus näitab konkreetseid teadmisi (Ang *et al.* 2007: 338). Kognitiivne kultuuriline intelligentsus koosneb spetsiifilistest teadmistest erinevate kultuuride kohta, samuti ka üldistest teadmistest selle kohta, kuidas kultuurid toimivad (Arora, Rohmetra 2012: 75). Seega see selgitab, kuidas mõned isikud on tänu oma suurematele teadmistele teistest võimekamad võõras kultuurilises keskkonnas toime tulema.

Motivatsioonilise kultuurilise intelligentsuse peamisteks aspektideks võib lugeda motivatsiooni, energiat ja huvi suhelda uute kultuuridega (Sadeghian 2011: 411). Motivatsiooniline intelligentsus on seotud inimese sisemise motivatsiooniga (Templer *et al.* 2006: 156). Motivatsioonilist kultuurilist intelligentsust võib pidada kõige olulisemaks organisatsiooni efektiivsust mõjutavaks kultuurilise intelligentsuse teguriks (Sadeghian 2011: 412). Ühendades seda seisukohta Ismail (*et al.* 2012: 255) käsitlusega saab siia juurde lisada enesekindluse võõraste kultuuride esindajatega suheldes.

Kõrge motivatsioonilise kultuurilise intelligentsusega inimeste jaoks on võõraste kultuuridega tutvumine ja kohanemine loomulik protsess. Kuna see pakub neile huvi, siis ei pea nad selleks sundima. Tänu sellele, et on nad enesekindlad saavad võõrastes kultuurikeskkondades hakkama. (Earley, Mosakowski 2004: 143) Sellele vastupidiselt madala motivatsioonilise kultuurilise intelligentsusega inimestele on vähem huvi võõraste kultuuride suhtes, neile on teiste kultuuridega kohandumine ebameeldiv protsess ja see tekitab nendes ebakindlust.

Kõrge motivatsioonilise kultuurilise intelligentsusega isik omab uue kultuurilise keskkonna omandamise võimet ja naudib uute kultuuridega tutvumist. Kõrge motivatsioonilise kultuurilise intelligentsusega inimestel on huvi ja soov teiste kultuuride kohta teada saada. Nad suudavad leida endas energiat, et teiste kultuuride eripärade kohta õppida. (Ang *et al.* 2007: 338) Motivatsioonilist kultuurilist intelligentsust valdavad inimesed on võimelised saama üle erinevas kultuurilises keskkonnas viibimisest tingitud šokist (Deng, Gibson 2008: 184). Niisiis suudavad nad kontrollida oma emotsioone ja tundeid, mis on osaks emotsionaalsest intelligentsusest.

Käitumuslik kultuuriline intelligentsus näitab inimese võimet teha kohandusi nii oma verbaalses kui mitteverbaalses käitumises vastavalt kultuurikeskkonnale. Selle hulka

kuuluvad sobiva sõnavara valimine, hääletooni ja kõnemaneeeri kohandamine, kultuuriliselt sobivad žestid jne. (Ang *et al.* 2007: 338) Kõrge kultuurilise intelligentsusega inimestele on iseloomulik käitumise paindlikkus ja hea olukorra tajumine, mis võimaldab vastavalt situatsioonile enda käitumist muuta. Sellised inimesed valdavad hästi erinevaid suhtlemis- ja käitumismustreid. (Rose *et al.* 2010: 78) Seega väljendab käitumuslik kultuuriline intelligentsus inimese võimet oma käitumist praktikas muuta, samal ajal kui teised kultuurilise intelligentsuse elemendid väljendavad võimet või motivatsiooni kultuuride kohta teadmisi omandada või teadmisi endi.

Tabel 1.3.1. Kultuurilise intelligentsuse erinevad definitsioonid ja rakendused

Kultuurilise intelligentsuse element	Metakognitiivne	Kognitiivne	Motivatsiooni- line	Käitumuslik
Sisu	Arusaam multikultuursusest Võime kultuuriliselt erinevas keskkonnas hakkama saada	Teadmised teise kultuuride sotsiaalsete ja õiguslike normide kohta Teadmised usuliste tõekspidamiste kohta Teadmised keeliste eripärade kohta	Huvi teiste kultuuride suhtes Enesekindlus oma teadmistes teiste kultuuride kohta	Võime enda verbaalset ja mitte verbaalset käitumist kohandada Käitumuslikud reaktsioonid erinevates olukordades
Kasud	Hakkama saamine võõras kultuuri-keskkonnas Kõrge õppimisvõime teiste kultuuride kohta Teadmiste omandamine toimub alateadlikult	Hakkama saamine võõras kultuuri-keskkonnas	Võõraste kultuuride esindajatega suhtlemine on loomulik protsess Toimetulek kultuurišokiga Motivatsioon võõraste kultuuride kohta õppida	Paindlik käitumine võõraste kultuuride esindajatega suheldes

Allikas: autori koostatud (Ismail *et al.* 2012: 255, Ang *et al.* 2007: 338, Thomas *et al.* 2008: 131, Balogh *et al.* 2011: 100, Sadeghian 2011: 411, Earley ja Mosakowski 2004: 143, Deng ja Gibson 2008: 184, Rose *et al.* 2010: 78) alusel.

Tabelis 1.3.1 on eelneva põhjal esitatud kokkuvõtlik võrdlus erinevatest kultuurilise intelligentsuse elementidest. Nende määratlemisel on lähtud Earley ja Ang (2003) käsitlusest. Iga kultuurilise intelligentsuse elemendi juures on välja toodud selle sisu ja saadavad kasud.

Erinevad kultuurilise intelligentsuse elemendid võivad olla üksteisega korreleeritud kuid võivad seda ka mitte olla. Earley ja Ang (2003) väitel on selles mõttes kultuuriline intelligentsus sarnane töörahuoluga, sest ka selle puhul võivad erinevad töörahulolu komponendid üksteist mõjutada, kuid võivad seda ka mitte teha. Hinnates kultuurilise intelligentsuse näitajate vahelisi korrelatiivseid seoseid empiirilisel on Ang *et al.* (2007: 343) leidnud, et kõik neli kultuurilise intelligentsuse elementi on omavahel positiivselt ja mõõdukalt korreleeritud. Ühe kultuurilise intelligentsuse elemendis siseselt on aga erinevad seda iseloomustavad näitajad omavahel tugevamalt korreleeritud.

Kui alapeatükis 1.1. käsitleti empiirilisi uuringuid, mis on tehtud üldise kultuurilise intelligentsuse ja töötulemuste vaheliste seoste kohta siis osades uuringutes on käsitletud seda teemat detailsemalt, uurides sama seost erinevate kultuurilise intelligentsuse elementide kohta. Mõned uuringud on küll käsitlenud korraga vaid mõnda kultuurilise intelligentsuse elementi. Nende uuringute tulemused võimaldavad täpsemalt mõista, milliseid tööalaseid kasusid kultuuriline intelligentsus annab.

Hansen *et al.* (2011: 247-248) jõuavad oma uurimuses järeldusele, et motivatsiooniline, käitumuslik, kognitiivne ja metakognitiivne kultuuriline intelligentsus on kõik efektiivse kultuurilise adaptatsiooniga seotud. Siit tuleneb, et müüjate kultuuriline adaptatsioon on positiivses korrelatsioonis nende töötulemustega (Hansen *et al.* 2011: 249). Chen *et al.* (2012: 95) jõudsid oma uurimuses järeldusele, et töötajate motivatsiooniline kultuuriline intelligentsus omab positiivset korrelatsiooni töötaja müügitulemustega. Sealjuures avaldusid kultuurilise intelligentsuse positiivsed mõjud tehingutes, mille korral oli teiseks osapooleks teisest rahvusest inimene. Nende kahe uuringu tulemuste põhjal saab järeldada, et rohkem on kinnitust leidnud motivatsioonilise kultuurilise intelligentsuse seose töötajate müügitulemusega, kuigi seda võivad mõjutada ka teised kultuurilise intelligentsuse elemendid.

Ang *et al.* (2007) viisid USAs ja Singapuris läbi kolm erinevat uuringut, milles selgitati välja, kuidas on kultuuriline intelligentsus seotud otsuste langetamise, kultuurilise adaptiooni ja tööülesannete täitmisega. Selgus, et otsuste langetamisega olid seotud kognitiivne ja metakognitiivne kultuuriline intelligentsus ning kultuurilist adaptiooni mõjutasid motivatsiooniline ja käitumuslik kultuuriline intelligentsus. Selles osas olid Ang *et al.* (2007) tulemused erinevad Hansen *et al.* (2011) tulemustest, mille järgi olid

kultuurilise adaptatsiooni mõjuriteks veel kognitiivne ja metakognitiivne kultuuriline intelligentsus. Ang *et al.* (2007) leidsid veel, et tööülesannete täitmisega on seotud metakognitiivne ja käitumuslik kultuuriline intelligentsus.

Templer *et al.* (2006) poolt 400 Singapuris töötava välismaalase seas läbiviidud uuringu tulemused näitavad, et kõrgema motivatsioonilise kultuurilise intelligentsusega inimesed suudavad ennast paremini töökoha nõudmistele kohandada. Samuti selgus, et neil on täpsem ja realistlikum ettekujutus töökohal nõutavast. Sellest tulenevalt muudab kõrge motivatsiooniline kultuuriline intelligentsus töötaja väärtuslikuks globaalses keskkonnas ja rahvusvahelist suhtlemist nõudvate ülesannete puhul. Nende tulemuste põhjal annavad Templer *et al.* (2006) soovitusel, et rahvusvahelised ettevõtted peavad motivatsioonilisele kultuurilisele intelligentsusele tähelepanu pöörama juba personali valiku juures ning töötajatele peab korraldama koolitusi, mis aitaksid tõsta nende enesetõhusust eesmärgiga aidata neil tulevikus paremini teadmisi uute kultuuride kohta omandada.

Rose *et al.* (2010) tulemused näitavad metakognitiivse ja käitumusliku kultuurilise intelligentsuse tähtsust töötulemuste mõjuteguritena. Nad uurisid Malaisias töötavaid välismaalastest töötajaid. Selgus, et kõrgema käitumusliku kultuurilise intelligentsusega töötajatel olid paremad kontekstuaalsed ja ülesandespetsiifilised töötulemused. Kõrgema metakognitiivse kultuurilise intelligentsusega töötajatel olid paremad kontekstuaalsed töötulemused.

Eelneva kokkuvõtteks leiab autor, et uuringute tulemused on andnud kultuurilise intelligentsuse elementide mõju suhtes erinevaid tulemusi. Kuigi uurimistulemuste läbivaks jooneks on kultuurilise intelligentsuse positiivne mõju tööalastele tulemustele, siis osades uuringutes on avaldunud üht tüüpi kultuurilise intelligentsuse soodne mõju ja teistes uuringutes on jällegi sarnast mõju avaldanud teist tüüpi kultuuriline intelligentsus. Võimalik, et need erinevused on seotud uurimismetoodikaga, sest kultuurilise intelligentsuse elemente on empiirilisel kindlaks tehtud mõnevõrra erinevalt ning ka situatsioonid, millest töötulemusi on uuritud on olnud erinevad.

Selleks, et teada saada, milline on kultuurilise intelligentsuse tase üksikul töötajal või ettevõtte töötajatel tervikuna, samuti selleks, et empiiriliselt uurida, milliste teguritega on kultuuriline intelligentsus seotud, on vajalik kultuurilist intelligentsust mõõta.

Kultuurilise intelligentsuse mõõtmisel on levinud küsimustike kasutamine, kus vastajad annavad hinnangu erinevatele nende kultuurilist intelligentsust iseloomustavatele väidetele. Ühe esimese ja levinuma on sellistest on välja töötanud Ang *et al.* (2004), kelle poolt koostatud 20 küsimusest koosnevat ankeeti nimetatakse kultuurilise intelligentsuse skaalaks. Nimetud autorid kasutasid seda küsimustikku esimesena USA ja Singapuri üliõpilastel. Küsimustikus olevates väidetest peegeldavad kuus kognitiivset ja neli metakognitiivset kultuurilist intelligentsust, viis käitumuslikku ja viis motivatsioonilist kultuurilist intelligentsust. Näiteks on küsimustikus väited „Ma tean teiste keelte reegleid (grammatikat, sõnavara)“ (kognitiivne kultuuriline intelligentsus); „Ma kohandan oma kultuurilisi teadmisi, kui ma suhtlen minu jaoks võõrast kultuurist isikutega” (metakognitiivne kultuuriline intelligentsus); ”Ma muudan oma verbaalset käitumist (näiteks aktsenti, tooni) kui kultuuridevaheline suhtlemine seda eeldab” (käitumuslik kultuuriline intelligentsus); ja ”Ma naudin suhtlemist erinevatest kultuuridest isikutega” (motivatsiooniline kultuuriline intelligentsus). Kõikidele nendele väidetele on vastajate vaja anda 7-pallisel skaalal hinnang, millises ulatuses nad väitega nõustuvad.

Nimetatud meetodikat on kultuurilise intelligentsuse mõõtmiseks kasutanud Templar *et al.* (2006), Ward *et al.* (2009), Rose *et al.* (2010), Chen *et al.* (2012) , Ramalu *et al.* (2012) Arora ja Rohmetra (2012). Ismail *et al.* (2012) on kasutanud analoogilist küsimustikku ja hindamisskaalat, kuid erinevalt eelnevalt nimetatud autoritest, on tema küsimustikku täiendanud nii et seal on 34 väidet. Seega võib öelda, et Ang *et al.* (2004) kultuurilise intelligentsuse skaala on kujunenud valitsevaks meetodiks kultuurilise intelligentsuse mõõtmisel.

Thomas *et al.* (2008: 136) on sellise meetodika kriitikana välja toonud, et inimesed ei pruugi osata enda käitumist objektiivselt hinnata. Näiteks ei pruugi inimesed märgata, kas ja kui palju nad oma verbaalset või mitteverbaalset käitumist teiste kultuuride esindajatega muudavad. See muudab sellise küsimustiku abil kultuurilise intelligentsuse ja eriti selle käitumusliku elemendi mõõtmise problemaatiliseks. Ideaalvariandis tuleks

vaadelda inimeste käitumist reaalses elus, mida on kahjuks problemaatiline korraldada. Väärtuslikku informatsiooni käitumusliku intelligentsuse kohta võivad anda kriitilised juhtumid, mille korral intelligentsuse tase selgelt avaldub.

Kognitiivset kultuurilist intelligentsust on ilmselt küsimustiku või intervjuu kaudu kõige parem määrata. Selle puhul on oluline, et küsimused oleksid sellised, et nende põhjal selguks kultuurilise intelligentsuse tase. Thomas *et al.* (2008: 137) soovivad kasutada küsimustikke, milles on konkreetset küsimused kultuurialaste teadmiste kohta. Selle puhul tekib aga küsimus, kui sügavaid teadmisi pidada piisavateks, kas näiteks piisab sellest, et inimene teab, et Jaapani ärimehed tavaliselt vahetavad visiitkaart või on oluline teada ka põhjust, miks nad seda teevad.

Ward *et al.* (2009: 102) on kasutanud kultuurilise intelligentsuse skaalat, et hinnata emotsionaalse ja kultuurilise intelligentsuse seost üldise kognitiivse intelligentsusega. Uuringute tulemusena jõudsid nad seisukohale, et kultuurilise intelligentsuse skaala on valiidne, kuid selle skaala põhjal ei tule piisavalt esile emotsionaalse ja kultuurilise intelligentsuse erinevused. Sarnaselt Thomas *et al.* (2008) pakuvad nad välja, et sobivam oleks kasutada mõõdikut, mis põhineb inimeste reaalsel käitumisel.

Kultuurilist intelligentsust on tavaliselt mõõdetud inimeste enesekohaste antud hinnangute põhjal. Shannon ja Begley (2008) lasid oma uuringus töökaaslastele hinnata üksteise kultuurilist intelligentsust ja võrdlesid tulemusi inimeste kultuurilise intelligentsuse enesehinnangutega. Selgus, et enda ja teiste inimeste poolt antud hinnangud oli positiivselt korreleeritud. Need tulemused näitavad, et töökaaslased suudavad üksteise kultuurilist intelligentsust hinnata ligikaudu sama hästi kui inimesed ise.

Kokkuvõtvalt autor leiab, et kuigi Ang *et al.* (2004) kultuurilisi intelligentsuse skaalal on probleeme, mis avalduvad iseäranis motivatsioonilise kultuurilise intelligentsuse hindamisel, on sellest kujunenud põhine meetod kultuurilise intelligentsuse mõõtmisel. Põhimõtteliselt kõik teadusuuringud on tehtud selle meetodi või selle täienduse abil. Seda võib pidada positiivseks selle poolest, et niimoodi on erinevate autorite kultuurilise intelligentsuse hinnangud võrreldavad.

1.4. Kultuurilise intelligentsuse suunamine

Eelnevalt on selgunud, et kultuurilisest intelligentsusest võib organisatsiooni jaoks olla mitmel viisil kasu (näiteks töötajate paremad töötulemused, parem õppimisvõime), siis on kindlasti organisatsiooni huviks, et tema töötajatel oleks kõrge kultuurilise intelligentsuse tase. Selleks, et seda taset saavutada on organisatsioonide jaoks olulised võimalused kultuurilist intelligentsust suunata. Käesolevas alapeatükis annab autor ülevaate võimalustest kultuurilist intelligentsust suunata läbi sellealase kogemuse omandamise ja kultuurilise intelligentsuse õpetamise.

Ismail *et al.* (2012: 254) selgitavad, et tervet vaimu omavate isikute puhul on kultuuriline intelligentsus arendatav. Sadeghian (2011: 412) lisab oma uurimistulemsutele tuginedes, et töötaja sool ja seksuaalsel orientatsioonil ei ole seost kultuurilise intelligentsusega. Selle põhjal võib eeldada, et nii meeste kui naiste puhul on võimalik kultuurilist intelligentsust arendada.

Triandis (2006: 22) väitel on inimesed oma olemuse poolest etnotsentrilised. See tähendab, et nad on harjunud tegutsema endale harjumuspärasel kultuurikeskkonnas. Nad peavad keskkonda, kus nad tavapäraselt viibivad normaalseks ja sellest erinev keskkond on neile ebaloomulik. Sellisest harjumusest on aga võimalik vastava treeningu abil üle saada, kuid see nõuab vaeva, sest võõras keskkonnas kohandumine on inimesele loomuvastane. Selleks, et kohaneda teiste kultuuridega, on inimesel vajalik ennast asetada teiste kultuuride esindajate mõttemaailma. Seda oskust arendab erinevates kultuurilistes situatsioonides viibimine, mida ka vastavate koolituste kaudu harjutatakse.

Kuna Ang *et al.* (2007: 338) väitel näitab metakognitiivne kultuuriline intelligentsus inimese võimet teiste kultuuride eripärasid omandada, siis võib selle põhjal eeldada, et kõrge metakognitiivse kultuurilise intelligentsusega inimestel on head eeldused omandada ka kõrge kognitiivse kultuurilise intelligentsuse tase. Samal ajal soodustab teiste kultuuride kohta teadmiste omandamist ka kõrge motivatsiooniline intelligentsus. Seetõttu võib eeldada, et ka see aitab kaasa kõrge kognitiivse intelligentsuse taseme omandamiseks. Kui motivatsiooniline intelligentsus annab inimesele huvi teiste kultuuride kohta teadmisi omandada, siis metakognitiivne intelligentsus annab võime neid teadmisi omandada.

Metakognitiivse kultuurilise intelligentsuse puhul on tegemist pigem võimega ja see muudab selle omandamise keerulisemaks. Kognitiivse intelligentsuse hulka kuuluvate teadmiste omandamine, siis on võimalik seda hariduse ja kogemuse kaudu tõsta. (Ang *et al.* 2007: 338)

Shannon ja Begley (2008) uurisid võõras kultuurikeskkonnas töötatud aja ja kultuurilise intelligentsuse vahelist seost Malaisias töötavate välismaalaste põhjal. Tulemused näitasid, et mida pikem oli inimese rahvusvaheline töökogemus, seda kõrgemad olid tema metakognitiivne ja motivatsiooniline kultuuriline intelligentsus ning ka kultuuriline intelligentsus tervikuna. Siiski kognitiivse ja käitumusliku kultuurilise intelligentsuse puhul statistiliselt olulist seost ei esinenud. Need tulemused näitavad, et mida kauem inimene võõras kultuurikeskkonnas viibib, seda kõrgemaks arenevad tema võimed ja motivatsioon võõraste kultuuride kohta õppida, kuid ei saa kindel olla, kas ta tegelikkuses neid teadmisi omandab ja rakendab. Samast uuringust selgus, et metakognitiivne ja käitumuslik kultuuriline intelligentsus olid positiivses seoses inimese vanusega. See viitab asjaolule, et teatud kultuurilise intelligentsuse elemendid võivad areneda ka üksnes inimese elukogemuse põhjal.

Tay *et al.* (2008) uurisid võõras kultuurikeskkonnas töötatud aja ja kultuurilise intelligentsuse vahelist seost ärireisijate näitel. Nende poolt saadud tulemuste põhjal oli pikaajalisema rahvusvahelise töökogemusega seotud hoopis kognitiivne kultuuriline intelligentsus, kuid mitte metakognitiivne ja motivatsiooniline intelligentsus nagu leidsid seda Shannon ja Begley (2008). Selline tulemuste erinevus võib anda lootust, et rahvusvahelise töökogemuse põhjal võivad inimesel areneda erinevad kultuurilise intelligentsuse elemendid, kuid samas ei saa kindel olla millised nendest.

Kultuurilist intelligentsust suurendavad tööalased kogemused ei pea tingimata seisnema võõras kultuurikeskkonnas töötamises või välislähetustes. Nagu näitavad Shokef ja Erez (2008) tulemused suurendavad kultuurilist intelligentsust ka kogemused, mille korral inimene töötab kodumaal, kuid puutub töö käigus kokku teiste kultuuride esindajatega. Sealjuures on positiivsed mõjud olemas ka üksnes rahvusvahelistes virtuaalsetes meeskondades töötamise ja virtuaalse suhtlemise korral.

Kultuurilist intelligentsust ei pruugi suurendada mitte ainult tööalased kogemused, vaid ka välisriikide külastamine ja selles elamine üleüldiselt. Tarique ja Takeuchi (2008) tulemused näitavad, et mida suurem on külastatud välisriikide arv, seda kõrgem on kultuuriline intelligentsus. Selline seos osutus statistiliselt oluliseks kõikide kultuurilise intelligentsuse elementide puhul. Samad autorid uurisid ka välisriikides viibitud aja seost kultuurilise intelligentsusega ja selle puhul selgus, et inimestel, kes on viibinud välisriikides pikemat aega on kõrgem kognitiivne ja metakognitiivne kultuuriline intelligentsus. Nende tulemuste põhjal võib arvata, et paljude erinevate riikide külastamine, mis annab inimesele kontakte paljude erinevate kultuuride esindajatega, võib kultuurilise intelligentsuse arendamise seisukohast lähtudes olla suuremaks kogemuseks kui pikemaajaline viibimine ühes välisriigis.

Crowne (2008) tulemuste järgi suurendavad üldist kultuurist intelligentsust nii töötamine kodumaal kui välismaal, samuti õppimine välismaal. Metakognitiivset intelligentsust suurendab õppimine või töötamine välismaal, kognitiivset ja motivatsioonilist intelligentust õppimine välismaal, käitumuslikku intelligentust, õppimine, töötamine ja elamine välismaal. Samuti selgus, et käitumuslik kultuuriline intelligentsus on positiivses seoses üldise haridustasemega.

Kultuurilise intelligentsuse tõstmisele võib kaasa aidata keeleoskus. Shannon ja Begley (2008) tulemuste järgi on kõrgem kognitiivne kultuuriline intelligentsus seotud parema keeleoskusega. Samal ajal teiste kultuurilise intelligentsuse näitajatega olulist seost ei esinenud. See tähendab, et keeleoskus võib toimida vahendina, mis aitab võõraste kultuuride kohta teadmisi omandada.

Kuna kultuuriline intelligentsus koosneb erinevatest osadest, siis on selle arendamiseks vajalik erinevat tüüpi õpet. Näiteks kognitiivse kultuurilise intelligentsuse tõstmiseks on vajalik õppida erinevate kultuuride religioossete, majanduslike ja kultuuriliste taustade kohta. Käitumusliku kultuurilise intelligentsuse arendamisele aitavad kaasa praktilised harjutused teiste riikide esindajatega suhtelemise kohta. (Earley, Ang 2003)

Võõra kultuurilise keskkonnaga paremaks toimetulekuks ning kultuurilise intelligentsuse tõstmiseks on kasulikud vastavad treeningprogrammid, mis aitavad tõsta potentsiaalsete rahvusvahelistele töökohtadele suundujate kultuurilist intelligentsust.

Kasuks tulevad organisatsioonilised arenguprogrammid nagu näiteks töökaaslaste abi ning juhendamine. Samuti võib üheks isiku kultuurilise intelligentsuse tõstmise võimaluseks olla erinevad rollimängud (Ramalu *et al.* 2012: 27). Uue kultuurilise keskkonnaga kaasnevaga aitab paremini toime tulla organisatsiooni sotsiaalne abi (vastuvõtva kultuuri mänedžeripoolne abi) ja logistiline abi (majutus, treeningud, väljaõpped jms).

Rothwell (2012: 28) on toonud välja mitmed nõuanded, mida peaks arvestama multikultuurses keskkonnas töötamisel. Nõuanded on mõeldud eelkõige võõras kultuurilises keskkonnas äritegevuseks, projektide läbiviimiseks ning põhinevad uurimustel ja kogemustel. Muuhulgas soovitab ta enne võõrasse kultuuri sisenemist omandada selle kohta informatsiooni, mis on tänapäeval hõlpsasti kättesaadav. Tuleb selgeks teha võõra riigi seadused ning kultuurilised tavad, mis võivad endale sarnase kultuurilise kontekstiga riikide omast olla väga erinevad. Arvestada tuleks võõra kultuuri keelega. Seega on ta pidanud oluliseks enne kontaktide algust tõsta kognitiivse kultuurilise intelligentsuse taset.

Töötajate kultuurilise intelligentsuse õpetamisel tuleb arvestada töötajate huvide ja soovidega. Kõige efektiivsem on pakkuda sellist huvi töötajatele, kes on motiveeritud võõraste kultuuride kohta õppima. See tähendab, et kõige rohkem peaks selliseid koolitusprogramme pakkuma eelneva kõrge motivatsioonilise kultuurilise intelligentsusega töötajatele. Kuna kultuurilisele intelligentsusele aitab eriti kaasa välismaal omandatud haridus, siis selle põhjal võib pidada kõige efektiivsemaks korraldada töötajatele kultuurilise intelligentsuse alaseid koolitusi välisriikides. (Crowne 2008: 396-397)

MacNabb (2012) viis läbi eksperimendi uurimaks, kas kultuurilist intelligentsust on võimalik koolituse kaudu tõsta. Ta korraldas USA ja Austraalia ülikoolides kaheksanädalase kultuurilise intelligentsuse kursuse, kus osales kokku 370 erinevatest rahvustest üliõpilast. Enne ja pärast kursust hinnati kultuurilise intelligentsuse taset. Selgus, et kõigi nelja kultuurilise intelligentsuse liigi juures toimus kursuse läbinutel areng, kõige rohkem paranesid käitumuslik ja metakognitiivne kultuuriline intelligentsus. Ka kursusel osalenud andsid valdavalt tagasiside, et see oli nende jaoks arendav. Seega annavad need tulemused empiirilist kinnitust, et lisaks kogemuse kaudu

kultuurilise intelligentsuse tõstmisele on seda edukalt võimalik arendada ka vastava õppe kaudu.

Kultuurilise intelligentsuse õpetamise kõrval on võimalik töötajate kultuurilise intelligentsuse taset suurendada ka sellega, et juba alguses võetakse tööle kõrge kultuurilise intelligentsuse tasemega töötajad. Templar *et al.* (2006) ongi selle kohta öelnud, et rahvusvahelised ettevõtted peaksid kultuurilisele intelligentsusele tähelepanu pöörama juba personali valiku juures. Crowne (2008) väidab, et tänapäeval peaksid multinatsionaalsed ettevõtted tegema seda kõikide töötajate valiku juures.

Alapeatükki kokkuvõtteks leiab autor, et ettevõtetel on mitmeid võimalusi oma töötajate kultuurilise intelligentsuse suunamiseks. Töötajate kultuuriline intelligentsus suureneb aja jooksul, kui nad töökäigus puutuvad kokku teiste kultuuride esindajatega, mis tingimata ei pea toimuma tööasjus välismaal viibides. Selle kõrval on võimalik kultuurilise intelligentsuse taset tõsta ka vastavate koolitustega. Erinevate koolituste kaudu on võimalik arendada erinevaid kultuurilise intelligentsuse elemente.

2. KULTUURILISE INTELLIGENTSUSE HINDAMINE ERGO INSURANCE SE NÄITEL

2.1. Uurimisobjekt, valim ja metoodika

Uurimus viidi läbi ERGO Insurance SE töötajate seas Eestis ja Lätis. ERGO Insurance SE on ERGO kindlustusgruppi kuuluv ettevõte. ERGO on Saksamaa ja Euroopa juhtivaid kindlustusettevõtteid, mis tegutseb enam kui 30 riigis ja millel on rohkem kui 50 000 töötajat ja üle 40 miljoni kliendi. Muuhulgas on ERGO Euroopa suurimaks eraravikindlustuse ja õigusabikindlustuse osutajaks. ERGO tegevus on suunatud peamiselt kindlustusteenuste pakkumisele eraklontidele ning väike- ja keskmise suurusega ettevõtetele.

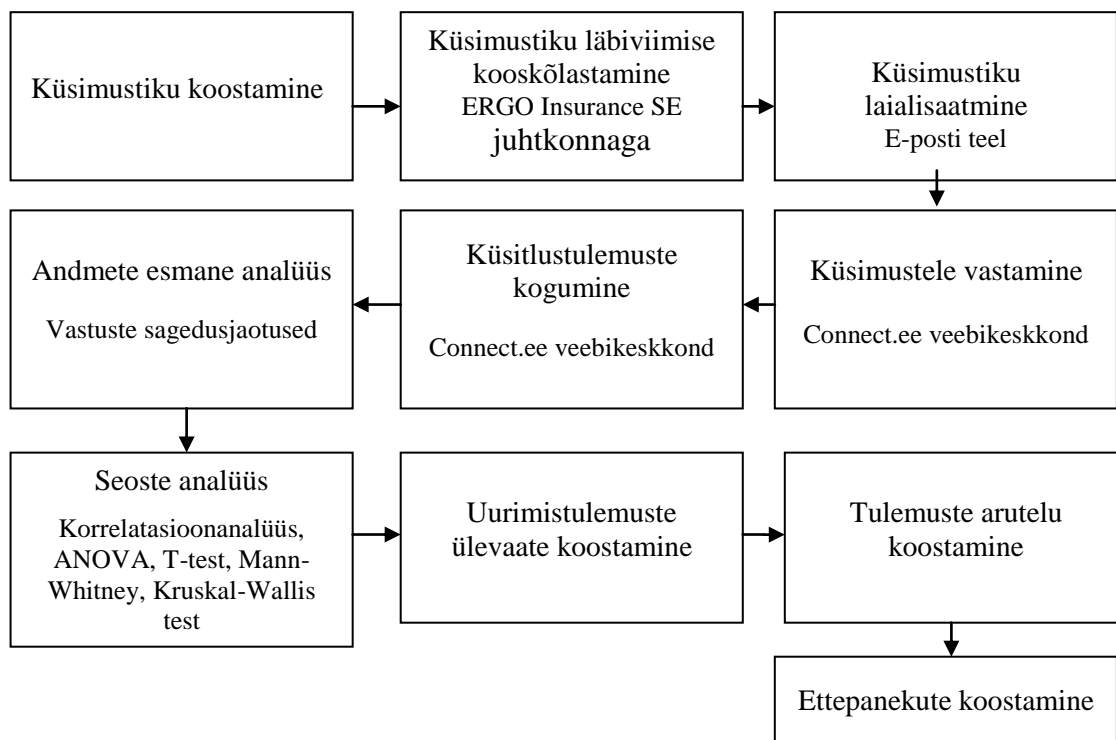
Teiste riikide seas tegutseb ERGO kindlustusgrupp kõigis kolmes Balti riigis. Alates 3. jaanuarist 2011 on ERGO elukindlustusseltsid Baltimaades ühinenud Euroopa äriühinguks (SE) nimega ERGO Life Insurance SE. Äriühingu peakontor asub Leedus (Vilniuses) ja filiaalid Eestis ja Lätis.

Seega kuuluvad uuritavad töötajad Balti riikide elanike hulka. Huettinger (2008) on uurinud nende riikide kultuure Hofstede (1980) poolt väljatöötatud viie mõõtme alusel: individuaalsus *versus* kollektivism, ebamäärasuse vältimine, võimukaugus, maskuliinus/feminiinus ja pikaajaline orientatsioon. Huettinger (2008: 371) leiab, et kolme Balti riigi Hofstede kultuurilised mõõtmed on üldistatult võetuna sarnased Rootsi ja Saksamaa kohta käivate Hofstede kultuuriliste mõõtmega. Vadi ja Meri (2005: 276) on oma uurimuse tulemusena leidnud, et eestlased sarnanevad Hofstede mõõtmete poolest pigem sakslastega ja šveitslastega, vähem skandinaavlastega ning on kaugel klassikalistest Läänes levinud stereotüüpidest Ida-Euroopa kohta. Ilmne, et Eestis ja Lätis on sarnaselt teiste endiste Nõukogude Liidu riikidega toimunud muudatused noorema generatsiooni suhtumistes rahvusliku kultuuri parameetritesse. Naumov (2000: 717) põhjendab seda Nõukogude Liidu ajal eksisteerinud eraldatusega välismaailmast ja "suure vennaliku perega" nagu toonane propaganda seda serveeris, millised suhtumised

aga peale suurriigi lagunemist muutusid sageli märksa natsionalistlikumateks ja omanäolisemateks.

Siiski tuleks pidada silmas, et Hofstede mõõtmed ei käsitle mitte kultuurilist intelligentsust, vaid erinevaid rahvuslike kultuuride mõõtmeid. Kõrge kultuuriline intelligentsus võimaldab inimesel kohaneda igat tüüpi kultuuridega. Seega näiteks inimesel, kes on pärit maskuliinsest kultuurist, on kõrge kultuurilise intelligentsuse korral võime hakkama saada ka feminiinsete kultuuride esindajatega. Madala kultuurilise intelligentsuse puhul suudab inimene vähem.

Uuringu eesmärgiks oli läbi viia ankeetküsitlus ettevõtte kõigi kolmes riigis asuvate töötajate seas. Kahjuks ei õnnestunud saada autorile mitteteadaolevatel põhjustel Leedu töötajate vastuseid, mistõttu piirduakse Eesti ja Läti töötajate vastustega. Küsitluse eesmärgiks oli saada võimalikult palju laekunud ankeete ja seetõttu ei jäetud valimist välja ühtegi töötajat tulenevalt nende soost, vanusest, tööstaažist, ametikohast ega muust tunnusest. Seega kaasati valimisse ettevõtte töötajad kõikselt. Uuringu läbiviimise etappe on kujutatud skemaatiliselt joonisel 2.1.1.



Joonis 2.1.1. Empiirilise uuringu skeem (autori koostatud).

Uurimuse läbiviimiseks koostatud ankeet koosnes 14 valikvastustega küsimustest, mille puhul oli võimalik kodeerida vastuseid numbriliste väärtustega. Lisaks sellele küsiti ankeedis vastaja tööstaaži firmas, vanuse, soo, ametikoha ning hariduse kohta. Ankeedi vastustest sai autor ka andmed vastanu riigi kohta – Läti või Eesti. Ankeet on toodud ära magistritöö lisas 1. Ankeedi koostamisel kasutas autor osaliselt Ang *et al.* (2007) uurimuses kasutatud küsimusi, mida täiendas omapoolsetega, et lisaks kultuurilise intelligentsuse hindamisele selgitada välja töötajate hinnangud kultuurilise intelligentsuse õppimise ja selle vajalikkuse, töö käigus teiste kultuuridega kokkupuutumise ning teistest kultuuridest huvitatuse kohta.

Küsimustiku põhiosa 14-st küsimusest olid üheksa küsimust kaheosalised, st vastaja pidi andma nii oma seisukoha antud küsimuses kui endapoolse arvamuse teiste firma töötajate seisukoha kohta. Nendeks olid küsimused 1 ja 5–12. Kõigile neile küsimustele sai vastata seitsme erineva variandiga, mis olid järjest muutuvus skaalas (ei ole sellega mitte mingil juhul nõus; ei ole sellega üldiselt nõus; ei ole sellega pigem nõus; olen sellega pigem nõus; olen sellega üldiselt nõus; olen sellega igal juhul nõus) ning viimase – seitsmenda – variandina oli võimalus, et vastajal puudub seisukoht antud väite suhtes.

Selline jaotus andis head eeldused hilisemaks ankeeditulemuste analüüsimiseks. Antud küsimused käsitlesid vastaja igapäevast kokkupuudet erinevatest kultuuridest isikutega; vastaja arvamust hakkamasaamisest erinevate kultuuridega kohanemisega; teadlikkust teiste kultuuride väärtustest ja usulistest tõekspidamistest; samuti teiste kultuuride majanduslikest ja seadusandlikest süsteemidest; vastaja arvamust teadlikkuse kohta teiste keelte reeglitest; vastaja kindlustunnet kultuurilistes teadmistes; kultuuriliste teadmiste täpsuse kontrollimist suhtlemise käigus; ning vastaja suhtumisi valmidusesse muuta verbaalset ja mitteverbaalset käitumist erinevatest kultuuridest isikutega suhtlemisel.

Nimetatud küsimused grupeeriti järgnevas analüüsis nelja erineva kultuurilise intelligentsuse liigi alusel. Metakognitiivset kultuurilist intelligentsust näitavad ankeedis 5. küsimuse „Arvan, et saan hakkama erineva kultuuriga kohanemisega“ tulemused. Kognitiivset kultuurilist intelligentsust väljendavad küsitluse ankeedis küsimused 6-8: „Tean teiste kultuuride väärtuseid ja usulisi tõekspidamisi“, „Olen kursis teiste

kultuuride seadusandlike ja majanduslike süsteemidega“, „Tean teiste keelte reegleid (sõnavara, grammatikat)“. Motivatsioonilist intelligentsust väljendavad 9. küsimuse „Olen erineva kultuurilise taustaga isikutega suheldes oma kultuurilistes teadmistes kindel“ vastused, sest enesekindlust võõraste kultuuridega suhtlemises on motivatsioonilise intelligentsuse osaks. Käitumuslikke intelligentsust väljendavad ankeedis küsimused 10-12: „Kontrollin oma kultuuriliste teadmiste täpsust kui ma suhtlen teistest kultuuridest pärit isikutega“, „Suheldes teiste kultuurilise taustaga isikutega muudan ma oma verbaalset käitumist (näiteks rõhuasetusi, hääletooni) kui olukord seda nõuab“ ja „Muudan oma mitteverbaalset käitumist kui kultuuridevaheline suhtlemine seda eeldab“.

Küsimused 3, 13 ja 14 käisid arvamuse kohta kultuurilise intelligentsuse õpetamise vajalikkusest (kas õpingute käigus on õpetatud kultuurilist mitmekesisust; vastaja arvamusest erinevate kultuuride õpetamise vajalikkusest tulevastele firmajuhtidele ning töötajatele). Kultuurilise intelligentsuse tõstmise võimalusi on hinnanud Ramalu *et al.* (2012: 27), mis on viinud autori soovile uurida ka ERGO Insurance SE töötajate suhtumist kultuurilise intelligentsuse tõstmisesse. Mainitud kolmel küsimusel oli vähem vastusevariante – kolmanda küsimuse puhul: on õpetatud; ei ole õpetatud; ei oska öelda ning 13-nda ja 14-nda küsimuse puhul variandid: üldse pole vajalik, pigem pole vajalik, pigem on vajalik ning kindlasti on vajalik. Samuti variant, et vastaja ei oska vastata. Ka nende skaalade eesmärgiks oli hilisem võimalikult lihtne arväärtusteks teisendamine ja hea eeldus hilisemaks ankeeditulemuste analüüsimiseks.

Ankeedis oli viimasena avatud küsimus selle kohta, kas vastajatel on veel soov midagi lisada seoses võõraste kultuuridega kokkupuutumisega ettevõttes või selle tegevuses või soov tuua selle kohta näiteid. Sellele küsimusele vastas kokku vaid 11 vastajat, st 10,7% vastanutest. Märkimisväärne on see, et sellele küsimusele vastasid ainult 2 Läti vastanut, ülejäänud 9 vastanut olid Eestist. Nimetatud küsimuste vastustele on töös viidatud tähistustega V1-V9.

Küsitlusele vastamine toimus perioodil veebruar-märts 2013. Küsitluse läbiviimiseks küsiti nõusolekut ERGO Insurance SE juhtkonnalt. Küsitlusele vastamine toimus elektrooniliselt connect.ee veebikeskkonnas. Küsitluse ankeet oli anonüümne ja sellele oli võimalik vastata vastavalt soovile kolmes keeles – eesti, vene või inglise. Kokku

vastas küsimustikule 118 töötajat, mis jagunesid kahe riigi vahel ligikaudu võrdselt: 56,8% vastanutest oli Eestis ja 43,2% Lätist. Naisi oli vastanute hulgas 83% ja mehi 17%.

Töötajate haridustaseme analüüsimisel kasutab autor järgnevat skaalat: keskharidusega ja keskeriharidusega töötajad – ”1”; bakalaureusekraadiga või rakendusliku kõrgharidusega – ”2”; magistrikraadiga või kõrgema teadusliku kraadiga – ”3”. Antud jaotus ei ole siiski päris täpne, ent autor pidas otstarbekaks sarnaste hariduslike tasemete ühendamise, et saavutada andmete parem analüüsitavus. Haridusetaseme lõikes jagunesid vastajad järgnevalt: keskharidusega või keskeriharidusega vastanuid oli 23,7%; bakalaureusekraadiga või rakendusliku kõrgharidusega vastanuid 44,1% ja vähemalt magistrikraadiga vastanuid 32,2%.

Ankeedile vastanute keskmine vanus oli 37,7 aastat. Vastanute seas oli kõige enam 23–37 aastaseid töötajaid, ent mitte märkimisväärselt. Vastanute vanus kõikus vahemikus 20–69 eluaastat. Ankeedile vastanute keskmine tööstaaz firmas ERGO Insurance SE oli kuus aastat, ulatudes 1-20 aastani. Kõige enam (ligi 55%) oli 1–4 aastase tööstaaziga töötajaid.

Analüüsimaks töötajate vanuse ja staaži seoseid kultuurilise intelligentsuse näitajateks kasutas autor lisaks nende käsitlemisele pidevate tunnustega ka alternatiivset meetodikat, kodeerides need kolme gruppi (vastavalt <30, 31-50 ja >51 aastat; 1-5, 6-10, <11 aastat). Kahjuks ei võimaldanud küsitluse tulemused viia läbi analüüsi töötajate ametialade kohta, sest selle kohta jätsid paljud küsitletud vastuse andmata ning samuti olid saadud vastused väga laialivalguvad.

Küsitlustulemuste analüüsis jaotati kultuurilise intelligentsuse kohta käivad küsimused nelja gruppi vastavalt kultuurilise intelligentsuse elementidele (metakognitiivne, kognitiivne, motivatsiooniline, käitumuslik). Kõikide kultuurilise intelligentsuse näitajate puhul hinnati, kas need on seotud töötaja vanuse, staaži, soo, haridustaseme ja riigiga. Samuti viidi läbi korrelatsioonanalüüs selgitamaks välja erinevate kultuurilise intelligentsuse näitajate vahelised seosed. Järgnevalt hinnati ka teiste küsimuste vastuste seoseid töötaja vanuse, staaži, soo, haridustaseme ja riigiga ning samuti erinevate küsimuste vastuste omavahelisi seoseid.

Seoste hindamisel sõltus valitud meetodika andmete tüübist. Küsimustes, mille puhul vastajad andsid hinnangu 6-astmelisel skaalal, loeti vastuste arvulised väärtused pidevaks tunnuseks. Küsimustes, millele oli võimalik vastata 4-astmelisel skaalal, loeti vastuse arvulised väärtused diskreetseks tunnuseks. Pidevate tunnuste vaheliste seoste puhul kasutati Pearsoni korrelatsioonikordajat. Olukorras, kus tuli hinnata näitajate erinevusi kahe grupi vahel kasutati Studenti t-testi ja mitme grupi puhul dispersioonanalüüsi (ANOVA). Kuna Studenti t-testi ja dispersioonanalüüsi rakendamine eeldab tunnuste normaaljaotust, siis testis autor seda Jarque-Bera testiga. Testimise tulemused on esitatud lisa 6. Selle kohaselt vastanute hinnangud enda kultuurilise intelligentsusega osutusid normaaljaotusele vastavaks (vaid ühe küsimuse puhul saab normaaljaotuse olemasolu ümber lükata). Samal ajal selgus, et vastanute hinnangud teiste töötajate kohta ei vasta normaaljaotusele. Nimetatud põhjusel kasutakse enda ja teiste töötajate kohta antud kultuurilise intelligentsuse hinnangute võrdlemisel Mann-Whitney testi. Diskreetsete tunnuste analüüsis kasutati juhtudel kui oli vaja võrrelda erinevusi kahe grupi vahel Mann-Whitney testi ja kui mitme grupi vahel siis Kruskal-Wallis testi.

Kultuurilise intelligentsuse kohta andsid küsitletavad hinnangu nii enda kui ettevõtte teiste töötajate kohta. Selleks, et selgitada erinevusi enda ja teiste kohta antud hinnangutes võrreldi nende keskväärtuseid ja kasutati nende erinevuse statistilise olulisuse testimiseks Studenti t-testi. Hindamaks, milline on enda ja teiste töötajate kultuurilise intelligentsuse kohta antud hinnangute vaheline seos kasutati Pearsoni korrelatsioonikordajat.

Enamike küsimuste puhul oli vastajatel üheks võimaluseks vastata, et tal puudub seisukoht selles küsimuses. Hilisemas analüüsis näitajate vaheliste seoste kohta jäeti sellised vastused kõrvale. Küll on aga toodud selliste vastajate osakaalud lisa 2 toodud vastuste sagedusjaotustes ning järgnevas alapeatükis toodud tulemuste analüüsis on välja toodud küsimused, mille puhul oli küsimuses seisukohta omanud vastajaid keskmisest rohkem.

Andmeanalüüsiks kasutati andmetöötlusprogrammi SPSS ning connect.ee *online* uuringute programmi.

2.2. Kultuurilise intelligentsuse küsitluse tulemuste analüüs

2.2.1. Kultuurilise intelligentsuse näitajad

Empiirilises analüüsis uuritakse esimesena erinevate kultuurilise intelligentsuse elementide teemat. Selle juures võrreldakse erinevate kultuurilise intelligentsuse näitajate jaotuse erinevusi. Järgnevalt tuuakse välja kultuurilise intelligentsuse näitajate seos töötaja soo, vanuse, staaži, hariduse ja riigiga. Seejärel analüüsitakse erinevate kultuurilise intelligentsuse näitajate omavahelisi seoseid ja viimasena võrreldakse enda ja teiste töötajate kohta antud kultuurilise intelligentsuse hinnanguid.

Võrreldes vastajate hinnanguid erinevate kultuurilise intelligentsuse kohta esitatud küsimustele saab väita, et kõige kõrgemalt hindavad vastajad oma metakognitiivset kultuurilist intelligentsust ehk võimet võõras kultuurikeskkonnas hakkama saada. Ligi 90% vastanutest on vähemalt pigem nõus sellise hakkama saamisega. Tasemelt teiseks kultuurilise intelligentsuse näitajaks saab pidada käitumuslikku kultuurilist intelligentsust, mille puhul on väidetega nõustujaid 66-76%. Sealjuures leidsid vastajad, et mõnevõrra rohkem, et nad teiste kultuuride esindajatega suheldes kontrollivad ennast ja mõnevõrra vähem, et nad teevad vajadusel suhtluses verbaalseid või mitteverbaalseid kohandusi.

Kultuurilise intelligentsuse elementidest kõige madalam tase oli vastajatel kognitiivse ja motivatsioonilise kultuurilise intelligentsusega. Need tulemused näitavad suhteliselt madalaid hinnanguid enda teadmiste teiste kultuuride kohta ja vähest enesekindlust nende teadmiste suhtes. Kõige madalamad on vastajate arvates teadmised teiste kultuuride majanduslike ja seaduslike taustade kohta, mille puhul vaid veidi üle kolmandiku vastanutest nõustub vastava valdkonna tundmisega. Teadmiste osas on kõige parem olukord teiste keelte kultuuriliste eripärade puhul. (tabel 2.2.1) Autori arvates võib seda tulemust pidada loomulikuks, sest tegemist on võrreldes teiste kultuurilise intelligentsuse osadega spetsiifilise teemaga, eriti kultuuride õiguslikud eripärad. Nimetatud tulemused annavad alust arvata, et ettevõtte töötajate teadmised teiste kultuuride kohta vajavad tõstmist.

Keeleliste eripärade tundmise kohta antud vastuste puhul tuleb arvestada võimalusega, et vastajad on tõlgendanud teiste keelte mõistet erinevalt ning osad nendest on pidanud

silmas läti ja leedu, teised aga inglise ja saksa keelt. Kuna ilmselt vastajad tunnevad inglise ja saksa keele eripärasid oluliselt paremini kui läti ja leedu keele omasid, siis on võimalik, et inimesed, kes mõistid teiste keelte all inglise või saksa keelt, on hinnanud oma teadmisi teiste keelte eripärade tundmise kohta kõrgemaks.

Tabel 2.2.1. Kultuurilise intelligentsuse näitajate jaotus

Kultuurilise intelligentsuse näitaja	Keskmine	Standardhälve	Nõustujate %	Mittenõustujate %
<i>Metakognitiivne</i> Saan hakkama võõras kultuurikeskkonnas	4,84	0,91	89,8	7,7
<i>Kognitiivne</i> Tean usulisi ja kultuurilisi tõekspidamisi	3,60	1,06	50,9	45,8
Tean teiste kultuuride majanduslikke ja seaduslikke taustu	2,95	1,45	33,8	64,3
Valdan teiste keelte kultuurilisi eripärasid	3,92	1,34	62,8	34,8
<i>Motivatsiooniline</i> Olen kindel oma multikultuurilistes teadmistes	3,51	1,03	40,7	54,2
<i>Käitumuslik</i> Teiste kultuuridega suheldes kontrollin ennast	4,49	1,15	76,3	20,4
Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda verbaalset käitumist	4,17	1,11	70,3	22,0
Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda mitteverbaalset käitumist	4,07	1,11	66,2	21,2

Allikas: autori arvutused.

Märkus: Veerus „Keskmine“ on toodud vastuste aritmeetiline keskmine enesekohaste hinnangute kohta, mis on arvestatud punktideks järgmiselt: 1-ei ole mingil juhul nõus, 2- ei ole üldiselt nõus, 3- pigem ei ole nõus, 4- pigem olen nõus, 5-üldiselt olen nõus, 6-igal juhul olen nõus. Veerus „Nõus“ on toodud vastajate osakaal, kes andsid vastused 4- pigem olen nõus, 5-üldiselt olen nõus, 6-igal juhul olen nõus. Veerus „Ei ole nõus“ on toodud vastajate osakaal, kes andsid vastused 1-ei ole mingil juhul nõus, 2- ei ole üldiselt nõus, 3- pigem ei ole nõus.

Kultuurilise intelligentsuse kohta oli vastajatel võimalik ka oma seisukohta mitte avaldada. Selliseid vastuseid oli märkimisväärselt rohkem teiste ettevõtte töötajate kui enda kohta antud hinnangute puhul. Kui enda kohta antud hinnangutel jäi selliste

vastuste osakaal vahemikku 1,7-12,7%, siis teiste töötajate kohta antud hinnangutel oli see 12,7-39,0% (lisa 2). Autori arvates võib pidada loomulikuks, et töötajad oskavad enda kultuurilise intelligentsuse kohta rohkem seisukohta võtta kui teiste töötajate oma kohta. Kõige rohkem oli seisukohta mitteomavaid vastajaid (39,0%) teiste töötajate motivatsioonilise kultuurilise intelligentsuse puhul. Ilmselt on keeruline teiste inimeste eest hinnata kui kindlad nad oma teadmistes on. Nii enda kui teiste töötajate kohta antud hinnangutes oli suhteliselt rohkem seisukoha puudumust käitumusliku kultuurilise intelligentsuse puhul. Seega on ka käitumise võimaliku kohandamise kohta suhteliselt keerulisem vastata.

Kultuurilise intelligentsuse näitajate vahelisi erinevusi töötaja soo, tööstaži, vanuse, haridustaseme ja riigi lõikes testiti Mann-Whitney ja Kruskal-Wallis testi abil. Testimise tulemused on esitatud lisades 3 ja 4.

Kognitiivse kultuurilise intelligentsuse puhul ei esinenud ühtegi statistiliselt olulist erinevust soo, tööstaži, vanuse, haridustaseme ja riigi järgi. Metakognitiivse kultuurilise intelligentsuse puhul selgus, et Eesti töötajad peavad oma teadmisi võõraste kultuuride usunditest ja kultuurilistest eripäradest kõrgemaks kui Läti omad (tabel 2.2.2). Teiste riikide seadusandlike ja majanduslike süsteemidega kursisolekule antud hinnangute puhul olid need kõrgemad suurema vanuse ja tööstažiga töötajatel (lisa 4).

Olulised erinevused vastaja riigi järgi ilmnid ka hinnangutes teiste keelte reeglite tundmisele. Läti töötajate arvamus teiste keelte grammatika ja reeglite tundmise kohta oli kõrgem kui Eesti töötajatel (tabel 2.2.2). Autori arvates võib olla tegemist asjaoluga, et Lätis on põhiliseks teiseks kasutatavaks keeleks vene keel, mida kasutatakse ka riigisisises suhtlemises rohkem kui Eestis, sest rahvastiku etnilises koosseisuski on vene keele kõnelejate osakaal suurem. Ilmselt on ka lätlastest vene keele oskajate ja vene kultuuri valdajate ning venelastest läti keele valdajate osakaal suurem kui näiteks Eestis eestlastest vene keele valdajate osakaal. Teiseks põhjenduseks võib autori arvates olla Eesti tugevam seotus Skandinaaviamaadega, sest kui vene keele valdajaid on Eestis võibolla ainult veidi vähem kui Lätis, siis tuleb Eesti klienditeenindajatel ilmselt Lätist sagedamini suhelda soomlastega, rootslastega jt erinevate kultuuride esindajatega.

Motivatsioonilise kultuurilise intelligentsuse puhul ei sõltunud hinnangud töötaja soost, vanusest, staažist ega riigist. Nende kõrval osutus oluliseks hariduse mõju. Ilmnes, et kõrgema haridustasemega töötajad on oma kultuurialastes teadmistes enesekindlamad. (lisa 4)

Tabel 2.2.2. Kultuurilise intelligentsuse näitajate erinevused Eesti ja Läti töötajatel

Kultuurilise intelligentsuse näitaja	Eesti	Läti	Mann-Whitney statistik
<i>Metakognitiivne</i> Saan hakkama võõras kultuurikeskkonnas	4,90	4,79	0,41
<i>Kognitiivne</i> Tean usulisi ja kultuurilisi tõekspidamisi	3,93	3,42	1,88*
Tean teiste kultuuride majanduslikke ja seaduslikke taustu	3,05	2,86	0,63
Valdan teiste keelte kultuurilisi eripärasid	3,43	4,30	-2,98**
<i>Motivatsiooniline</i> Olen kindel oma multikultuurilistes teadmistes	3,53	3,49	0,33
<i>Käitumuslik</i> Teiste kultuuridega suheldes kontrollin ennast	4,13	4,78	-2,43*
Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda verbaalset käitumist	4,43	3,97	1,87
Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda mitteverbaalset käitumist	4,34	3,85	1,89

Allikas: autori arvutused.

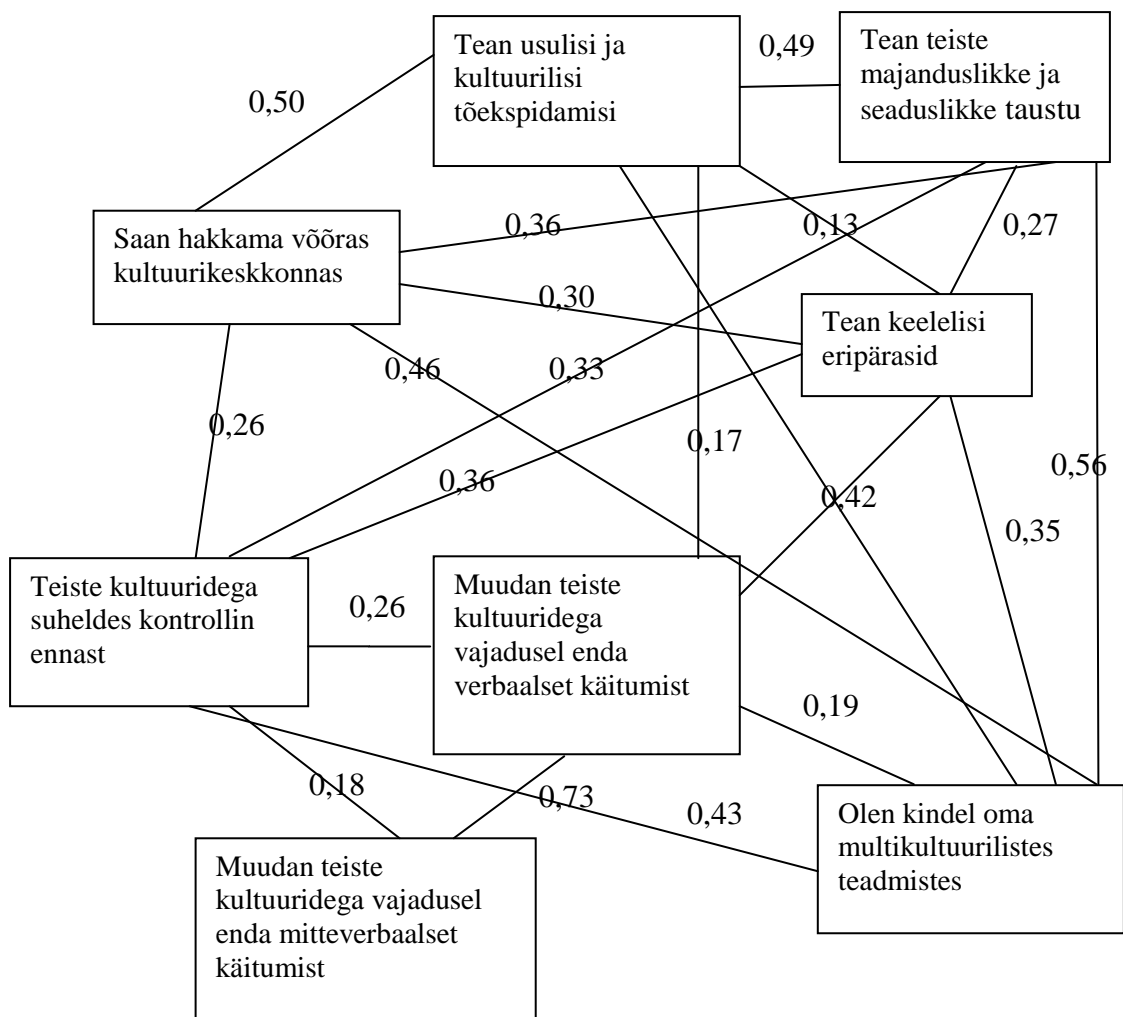
Märkus: Veergudes „Eesti“ ja „Läti“ on toodud vastuste aritmeetiline keskmine enesekohaste hinnangute kohta, mis on arvestatud punktideks järgmiselt: 1-ei ole mingil juhul nõus, 2- ei ole üldiselt nõus, 3- pigem ei ole nõus, 4- pigem olen nõus, 5-üldiselt olen nõus, 6-igal juhul olen nõus.

** Mann-Whitney statistik statistiliselt oluline olulisusenivool 0,01

* Mann-Whitney statistik statistiliselt oluline olulisusenivool 0,05

Käitumusliku kultuurilise intelligentsuse juures ilmnes, et Läti töötajad arvavad, et nad kontrollivad ennast teiste kultuuridega suheldes rohkem (tabel 2.2.2). Ilmnes, et Läti töötajate hulgas on ülivähe (8%) neid, kes pigem ei kontrolli enda käitumist teiste kultuuride esindajatega suheldes. Eestis on aga oma käitumise mittekontrollijate osakaal märksa suurem, ulatudes ligikaudu 30%-ni. Autori arvates näitavad need tulemused, et Läti töötajad pööravad oma käitumise kohandamisele teiste kultuuride esindajatega teadlikult rohkem tähelepanu. Ka oma käitumise verbaalse kohandamise osas ilmnemise olulised erinevused vastustes riigi järgi. Ilmnes, et Läti töötajad muudavad enda arvates märksa harvemini oma verbaalset käitumist siis, kui suhtlemine teiste kultuuride esindajatega seda nõuab.

Järgnevalt analüüsiti erinevate kultuurilise intelligentsuse näitajate hinnangute omavahelisi seoseid, kasutades selleks korrelatsioonanalüüsi. Analüüsi tulemused on toodud lisa 5 ja esitatud graafiliselt joonisel 2.2.1. Sealjuures on joonisel 2.2.1. kujutatud ainult need seosed, mille korrelatsioonikordaja osutus statistiliselt oluliseks olulisuse nivool 0,05. Järgnevalt vaadeldakse nimetatud seoseid erinevatel kultuuriliste elementide iseloomustavate näitajate vahel ning näitajate vahel ühe kultuurilise intelligentsuse liigi siseselt. Iga kultuurilise intelligentsuse liigi puhul vaadeldakse esimesena seoseid teiste kultuuriliste intelligentsuse elementidega ja seejärel erinevate kultuuriliste sama kultuurilise intelligentsuse elemendi erinevate küsimuste vahel.



Joonis 2.2.1. Kultuurilise intelligentsuse näitajate vahelised korrelatiivsed seosed (autori koostatud).

Metakognitiivne kultuuriline intelligentsus on tugevalt positiivselt korreleeritud motivatsioonilise kultuurilise intelligentsusega ($r = 0,46$; $p < 0,00$). See tähendab, et inimesed, kes tunnevad, et on võimelised võõras kultuurikeskkonnas hakkama saama, tajuvad, et nad on enesekindlad oma teadmiste suhtes. Selle tulemuse põhjal võib arvata, et enesekindlus oma teadmistes teiste kultuuride suhtes tekitab arvamust, et saadaks teiste kultuuride esindajatega suheldes hakkama. Metakognitiivse ja kognitiivse kultuurilise intelligentsuse vahel on samuti tugevad positiivsed seosed. Kõige tugevam on seos usuliste ja kultuuriliste tõekspidamiste teadmiselega ($r = 0,50$; $p < 0,00$).

Veidi nõrgemad on seosed arvamusega teiste kultuuride majanduslike, kultuuriliste ja keeleliste eripärade tundmisest, kuigi ka nende näitajate puhul on

korrelatsioonikordajate väärtused vähemat 0,3. Need tulemused näitavad, et inimestel, kellel on rohkem teadmisi teiste kultuuride kohta, on rohkem seisukohal, et nad saavad võõras kultuurikeskkonnas hakkama. Metakognitiivse ja käitumusliku kultuurilise intelligentsuse vahelised seisukohad osutusid aga nõrgemaks, sest kolmest näitajast kahe puhul statistiliselt oluline korrelatiivne seos puudub. Olulise seosena saab välja tuua, et metakognitiivne kultuuriline intelligentsus on seotud enda kontrollimisega suheldes teiste kultuuride esindajatega, kuigi korrelatiivne seos on siinkohal veidi nõrgem ($r = 0,26$; $p = 0,00$). Verbaalsete ja mitteverbaalsete kohanduste tegemistega metakognitiivsel kultuurilisel intelligentsusel seost ei ole. Seega näitavad uurimistulemused, et inimesed, kes leiavad, et saavad võõras kultuurikeskkonnas paremini hakkama, arvavad, et nad ei tee võõraste kultuuride esindajatega suheldes rohkem kohandusi.

Erinevatest kognitiivse kultuurilise intelligentsuse näitajatest on omavahel kõige tugevamalt seotud teadmised teiste kultuuride ja usu ning majanduse ja seaduste kohta ($r = 0,49$; $p < 0,00$). Ülejäänud kultuurilise intelligentsuse näitajate omavahelised seosed on mõnevõrra nõrgemad, kuid siiski esineb kõikidel juhtudel statistiliselt oluline seos. See tähendab, et kõik kolm kognitiivse kultuurilise intelligentsuse näitajat on omavahel seotud.

Kognitiivse kultuurilise intelligentsuse näitajatel esinevad tugevad positiivsed korrelatiivsed seosed nii metakognitiivse kui motivatsioonilise kultuurilise intelligentsusega. Motivatsioonilise kultuurilise intelligentsusega on seosed veidi tugevamad. Nende seast tõuseb kõige rohkem esile seos teiste kultuuride ja majanduslike tausta tundmise ja teiste kultuuridega suhtlemisega enesekindluse osas ($r = 0,57$; $p < 0,00$). Veidi nõrgemad on seosed usuliste ja kultuuriliste teadmiste ($r = 0,42$; $p < 0,00$) ning keeleoskusega ($r = 0,35$; $p < 0,00$). Antud tulemused näitavad, et rohkem kui keeleoskus annavad inimestele teiste kultuuride esindajatega suhtlemisel enesekindlust teadmised majandusest ja kultuurist. Seosed kognitiivse ja käitumusliku kultuurilise intelligentsuse vahel osutusid aga nõrkadeks. Nende näitajate vahelistest korrelatsioonikordajatest on statistiliselt olulised vaid kolmes üheksast. Oluliste seostena saab välja tuua, et inimesed, kes enda hinnangul valdavad teiste kultuuride keeli, kontrollivad ennast teiste kultuuride esindajatega suheldes rohkem ($r = 0,36$;

$p < 0,00$). Samuti teiste kultuuride majanduslikku ja seaduslikku taustu tundvad inimesed kontrollivad ennast teiste kultuuride esindajatega suheldes rohkem ($r = 0,33$; $p < 0,00$). Kolmandana võib välja tuua, et need kes tunnevad teiste kultuuride usulisi ja kultuurilisi eripärasid rohkem, teevad suhtluses rohkem verbaalseid kohandusi ($r = 0,17$; $p = 0,04$). Seega näitavad need teadmised, et kui inimesed hindavad oma teadmisi teistest kultuuridest kõrgemaks, siis nad teevad enda arvates oma käitumises rohkem kohandusi.

Motivatsiooniline kultuuriline intelligentsus on kõige tugevamalt seotud metakognitiivse ja kognitiivse kultuurilise intelligentsusega. Võrreldes metakognitiivse ja kognitiivse intelligentsusega, avalduvad motivatsioonilise kultuurilise intelligentsuse puhul ka olulised seosed käitumusliku intelligentsusega. Kõige tugevamaks võib nendest pidada seost enese kontrollimisega võõraste kultuuride esindajatega suhtlemisel ($r = 0,43$; $p < 0,00$). See tähendab, et enesekindlus võõraste kultuuridega suhtlemisel on seotud enesekontrolliga. Statistiliselt oluliseks osutus ka seos verbaalsete kohanduste tegemisega ($r = 0,19$; $p = 0,03$). Seega kui ollakse oma teadmistes kindlamad, siis ilmselt osatakse oma käitumist rohkem jälgida.

Käitumusliku kultuurilise intelligentsuse näitajatest on omavahel väga tugevalt seotud verbaalsete ja mitteverbaalsete kohanduste tegemine ($r = 0,73$; $p < 0,00$). See tähendab, et enamasti teevad töötajad mõlemat tüüpi kohandusi samas ulatuses. Võimalik, et nii tugev korrelatsioonikordaja on põhjustatud sellest, et vastajatel oli keeruline eristada enda verbaalse ja mitteverbaalse käitumise kohandamist. Inimese verbaalne ja mitteverbaalne käitumine moodustavad ühtse terviku ning inimesel võib olla keeruline neid eraldiseisvatena tajuda. Verbaalse ja mitteverbaalse kohandumise seosed enesekontrolliga osutusid nõrgemaks, kuid olid siiski statistiliselt olulised.

Käitumuslik kultuuriline intelligentsus on kõige rohkem seotud motivatsioonilise kultuurilise intelligentsusega. Seosed kognitiivse ja metakognitiivse kultuurilise intelligentsusega on nõrgad ja esinevad olulisel määral vaid enesekontrolli näitaja puhul.

Kokkuvõtvalt saab väita, et kultuurilise intelligentsuse elementidest kolm (metakognitiivne, kognitiivne ja motivatsiooniline) on tugevates omavahelistest seostes.

Nende kõrval käitumuslik kultuuriline intelligentsus on aga esimese kolmega vaid nõrgalt seotud. Kõige enam avalduvad käitumusliku kultuurilise intelligentsuse seosed motivatsioonilise kultuurilise intelligentsusega. Sealjuures verbaalsete ja mitteverbaalsete kohanduste tegemine ei ole teiste kultuurilise intelligentsuse elementidega (metakognitiivne, kognitiivne, motivatsiooniline) peaaegu üldse seotud.

Tabel 2.2.3. Enda ja teiste töötajate kultuurilise intelligentsuse hinnangute erinevused ning enda ja teiste töötajate kohta antud hinnangute vahelised korrelatsioonikordajad

Kultuurilise intelligentsuse näitaja	Ise	Teised töötajad	Mann-Whitney statistik	Korrelatsiooni-kordaja
<i>Metakognitiivne</i> Saan hakkama võõras kultuuri keskkonnas	4,84↑	4,54	2,54*	0,14
<i>Kognitiivne</i> Tean usulisi ja kultuurilisi tõekspidamisi	3,60	3,48	0,42	0,12
Tean teiste kuultuuride majanduslikke ja seaduslikke taustu	2,95	2,68	0,87	0,13
Valdan teiste keelte kultuurilisi eripärasid	3,92	3,97	0,71	0,41**
<i>Motivatsiooniline</i> Olen kindel oma multikultuurilistes teadmistes	3,51	3,47	0,42	0,15
<i>Käitumuslik</i> Teiste kultuuridega suheldes kontrollin ennast	4,49	4,38	0,22	0,28**
Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda verbaalset käitumist	4,17	4,12	0,30	0,26**
Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda mitteverbaalset käitumist	4,07	4,00	0,94	0,44**

Allikas: autori arvutused.

Märkus: Veergudes „Ise“ ja „Teised töötajad“ on toodud vastuste aritmeetiline keskmine enda ja teiste töötajate antud hinnangute kohta, mis on arvestatud punktideks järgmiselt: 1-ei ole mingil juhul nõus, 2- ei ole üldiselt nõus, 3- pigem ei ole nõus, 4- pigem olen nõus, 5-üldiselt olen nõus, 6-igal juhul olen nõus.

** Mann-Whitney statistik või korrelatsioonikordaja statistiliselt oluline olulisusenivool 0,01,
* Mann-Whitney statistik või korrelatsioonikordaja statistiliselt oluline olulisusenivool 0,05

Tabelis 2.2.3 on toodud võrdlus töötajate enda ja teiste töötajate kultuurilise intelligentsuse kohta antud hinnangutele. Tabelist 2.2.3. nähtub, et oluline erinevus esineb metakognitiivse kultuurilise intelligentsuse hindamisel. Nimelt leiavad töötajad, et nad saavad ise võõras kultuurikeskkonnas paremini hakkama kui ettevõtte teised töötajad. Teiste kultuurilise intelligentsuse näitajate puhul enda ja teiste kohta antud hinnangutes statistiliselt olulist erinevust ei ole.

Kui vaadata korrelatsioonikordajaid töötajate enda ja teiste töötajate kohta antud kultuurilise intelligentsuse hinnangute osas, siis selgub, kõigi kolme käitumuslikku kultuurilist intelligentsust väljendava näitaja ja ühe kognitiivse kultuurilise intelligentsuse näitaja osas esineb positiivne ja statistiliselt oluline korrelatiivne seos. Ülejäänud väidete puhul statistiliselt olulisi seoseid ei ilmnenud. Positiivsed korrelatiivsed seosed esinevad selliste näitajate puhul, kus vastajad on enda ja teiste kohta andnud keskmiselt sarnaseid hinnanguid. Sisuliselt on kõikidel nendel juhtudel tegemist väidetega, mis puudutavad käitumises muutuste tegemist või keeleoskust. Võimalik, et neid asjaolusid on teistel inimestel võimalik täpsemalt tajuda võrreldes faktiteadmiste või arvamusega võõras kultuurikeskkonnas hakkamasaamise kohta. Viimaste kohta on vastajad ise olnud endast paremal arvamusel võrreldes teiste töötajate kohta antud hinnangutega.

Seega näitavad analüüsi tulemused, et vaatamata sellele, et objektiivsete teadmiste osas ja enda käitumise kohandamises ei peeta ennast kaastöötajatest erinevateks, ollakse ikkagi rohkem seisukohal, et võõras kultuurikeskkonnas saadakse hakkama paremini kui teised ettevõtte töötajad.

2.2.2. Teiste kultuuride esindajatega suhtlemise meeldivus ning kultuurilise intelligentsuse kogemused ja õppimine

Küsitluse tulemused näitavad, et 83%-le töötajatest meeldib erinevatest kultuuridest isikutega suhtlemine. Neid, kellele see üldse ei meeldiks, vastanute seas ei olnudki. Nende osakaal, kes üldiselt või pigem ei olnud nõus erinevatest kultuuridest pärit isikutega suhtlema, oli alla 12%. (lisa 2, küsimus 4) Teiste kultuuridega suhtlemise

meeldivust iseloomustab järgmine avatud küsimuse vastuses toodud seisukoht: „*Erinevatest kultuuridest inimestega on väga huvitav koostööd teha, aga samas ka keeruline, kuna arusaamad on erinevad.*“ (V6) Nende tulemuste põhjal võib eeldada, et ettevõttes on head eeldused kultuurilise intelligentsuse tõstmiseks ning vaatamata sellele, et teistest kultuuridest pärinevate isikutega suhtlemine võib olla keeruline, peetakse seda ikkagi meeldivaks.

Analüüsi tulemused näitavad, et teiste kultuuridega suhtlemise meeldivus ei sõltu töötaja soost, vanusest, staažist, haridusest ega riigist. (lisa 3 ja 4) Tabelis 2.2.4 toodud korrelatsioonianalüüsi tulemused näitavad, et võõraste kultuuride esindajatega suhtlemise ja kõikide kultuurilise intelligentsuse näitajate vahel esineb positiivne korrelatiivne seos, mis on kõikidel juhtudel statistiliselt oluline.

Kõige tugevamad seosed avalduvad metakognitiivse ja motivatsioonilise kultuurilise intelligentsuse puhul ja kõige madalamad käitumusliku kultuurilise intelligentsuse puhul. Seega näitavad need tulemused, et enda kultuurilist intelligentsust kõrgemalt hindavatele inimestele on võõraste kultuuride esindajatega suhtlemine meeldivam.

Ankeedi tulemuste analüüsist selgus, et valdav enamik (75,4%) vastajatest, kes vastasid ankeedile, puutuvad igapäevaselt kokku erinevatest kultuuridest isikutega. Vastanutest ligi 40% on väitega, et puutuvad igapäevaselt erinevatest kultuuridest isikutega kokku, koguni igal juhul nõus (lisa 2, küsimus 1). See on sarnane teiste firma töötajate arvamusele kaastöötajate igapäevasest kokkupuutumisest erinevatest kultuuridest isikutega (lisa 2, küsimus 1). Teiste kultuuridega kokku puutumise osas ei ole olulisi erinevusi sõltuvalt töötaja soost, vanusest, staažist, haridusest ega riigist (lisa 3 ja 4).

Tabel 2.2.4. Võõrastest kultuuridest isikutega suhtlemise meeldivuse, võõraste kultuuridega kokkupuutumise ja kultuurilise intelligentsuse vahelised korrelatsioonikordajad

Kultuurilise intelligentsuse näitaja	Suhtlemise meeldivus	Kokkupuutumine
<i>Metakognitiivne</i> Saan hakkama võõras kultuurikeskkonnas	0,54**	0,36**
<i>Kognitiivne</i> Tean usulisi ja kultuurilisi tõekspidamisi	0,57**	0,17*
Tean teiste kultuuride majanduslikke ja seaduslikke taustu	0,42**	0,02
Valdan teiste keelte kultuurilisi eripärasid	0,26**	0,15
<i>Motivatsiooniline</i> Olen kindel oma multikultuurilistes teadmistes	0,52**	0,14
<i>Käitumuslik</i> Teiste kultuuridega suheldes kontrollin ennast	0,34**	-0,01
Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda verbaalset käitumist	0,26**	0,01
Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda mitteverbaalset käitumist	0,29**	0,02

Allikas: autori arvutused.

Märkus: ** korrelatsioonikordaja statistiliselt oluline olulisusenivool 0,01

* korrelatsioonikordaja statistiliselt oluline olulisusenivool 0,05

Nagu avatud küsimuse vastused näitavad, võivad paljud kokkupuuted erinevatest kultuuridest inimestega olla ettevõttesisesed: „*Oma pikaajalise ERGOs töötamise põhjal võin öelda, et meil on alati olnud üsna palju inimesi, kelle emakeel ei ole eesti keel.*“ (V10) Ettevõttesisesed kontaktid teiste kultuuride esindajatega toimuvad näiteks Läti ja Leedu kolleegidega suheldes: „*.... me tavaliselt suhtleme inglise, vene või saksa keeles ka Läti ja Leedu kolleegidega.*“ (V4) Avaldati ka arvamust, et klientide seas ei ole suuri kultuurilisi erinevusi: „*Üldiselt ei ole igapäevatoos palju kultuurilisi erinevusi, sest põhiosa klientidest on kohalikud inimesed Balti riikidest või Venemaalt.*“ (V2)

Tabelis 2.2.4. toodud korrelatsioonikordajad näitavad, et võõraste kultuuridega kokku puutumine on olulises positiivses seoses võõras kultuurikeskkonnas hakkama saamisega. Lisaks sellele esineb positiivne statistiliselt oluline seos teiste kultuuride usuliste ja kultuuriliste seisukohtade tundmise saamisega, kuigi korrelatsioonikordaja väärtuse järgi võib seda pidada nõrgaks seoseks.

Seega näitavad tulemused, et võõraste kultuuridega kokkupuutumine on kõige tihedamalt seotud metakognitiivse kultuurilise intelligentsusega. Mida suuremad on inimese kokkupuuted, seda rohkem inimene arvab, et ta saab võõras kultuurikeskkonnas hakkama. Samal ajal ei leia teiste kultuuridega rohkem kokkupuutunud inimesed, et neil oleksid kõrgemad konkreetset kultuurilised oskused ehk kognitiivne kultuuriline intelligentsus. Võõraste kultuuridega kokkupuutumisel ei ole seost hinnangutega teiste kultuuride majanduslike ja seaduslike eripärade tundmisele. Motivatsioonilise ja käitumusliku kultuurilise intelligentsuse ja võõraste kultuuridega kokkupuudete vahel statistiliselt olulisi seoseid ei tuvastatud. See tähendab, et ei saa väita, et kogemused võõraste kultuuride esindajatega suhtlemisel paneksid inimest enda hinnangul oma käitumist teiste kultuuride esindajatega suheldes rohkem muutma.

Samuti esineb korrelatsioon igapäevaselt võõraste kultuuridega kokkupuutumise sageduse ja arvamuse vahel, et firma juhtidele on vajalikud teadmised teistest kultuuridest ning, et firma töötajatele on vajalikud teadmised teistest kultuuridest (vastavalt $r = 0,26$; $p < 0,01$ ja $r = 0,31$; $p < 0,01$). Seega võib eeldada, et igapäevaselt erinevate kultuuridega kokku puutuvad töötajad hindavad kõrgemalt firma juhtide ja (kaas)töötajate vajadust võõraste kultuuridega kursis olla.

Kultuurilist intelligentsust on võimalik suurendada kogemuse kõrval ka läbi selle teadliku õppe. Ankeedis oli küsimus selle kohta, et kas vastanutele on kursuste või õpingute käigus seda õpetatud. Ilmnes, et vastavalt ankeedi tulemuste analüüsile ei ole ligi 60%-le töötajatest seda õpetatud. Teadmisi kultuurilisest mitmekesisusest on õpingute või kursuste raames saanud ainult 37,3% vastanutest. (lisa 2, küsimus 3) Kultuuriliste teadmiste õpetamisel ei olnud olulist erinevust erinevate vanusegruppide, erineva staažiga töötajate, erinevatest riikidest töötajate ja vastanute hariduse lõikes. (lisa 3 ja 4)

Tabel 2.2.5. Kultuurilise intelligentsuse näitajate ja teiste kultuuride kohta kursuste ja loengute käigus õppimise t-testi tulemused

Kultuurilise intelligentsuse näitaja	Ei ole õppinud	Olen õppinud	T-statistik
<i>Metakognitiivne</i> Saan hakkama võõras kultuurikeskkonnas	4,63	5,07 ↑	2,60*
<i>Kognitiivne</i> Tean usulisi ja kultuurilisi tõekspidamisi	3,16	4,03 ↑	4,48**
Tean teiste kultuuride majanduslikke ja seaduslikke taustu	2,51	3,52 ↑	3,79**
Valdan teiste keelte kultuurilisi eripärasid	3,57	4,23 ↑	2,55*
<i>Motivatsiooniline</i> Olen kindel oma multikultuurilistes teadmistes	3,06	4,00 ↑	5,05**
<i>Käitumuslik</i> Teiste kultuuridega suheldes kontrollin ennast	4,10	4,74 ↑	2,91**
Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda verbaalset käitumist	3,74	4,71 ↑	4,74**
Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda mitteverbaalset käitumist	3,80	4,63 ↑	3,94**

Allikas: autori arvutused.

Märkus: ** T-statistik statistiliselt oluline olulisusenivool 0,01

* T-statistik statistiliselt oluline olulisusenivool 0,05

Järgnevalt kontrolliti t-testiga kultuurilise intelligentsuse näitajate erinevusi sõltuvalt teiste kultuuride kohta kursuste ja loengute käigus õppimisest. Analüüsi tulemused on esitatud tabelis 2.2.5. Tulemused näitavad, et kultuurilise intelligentsuse õpingud on seotud kõigi kultuurilise intelligentsuse elementidega. Kõige tugevam on seos motivatsioonilise kultuurilise intelligentsusega ja kõige nõrgem seos metakognitiivse kultuurilise intelligentsusega. Nimetatud tulemused näitavad, et kõiki kultuurilise intelligentsuse vorme on ilmselt võimalik kursuse ja loengute vormis õppimisega arendada.

Samuti ilmnes dispersioonanalüüsi tulemustest seos kultuurialaste õpingute ja võõraste kultuuridega suhtlemise meeldivuse vahel ($F = 3,66$; $p = 0,03$). Tulemust võib pidada loogiliseks, sest saades rohkem teadmisi teiste kultuuride kohta, suudetakse võõraste kultuuride esindajaid paremini mõista ja suhtlus nendega kujuneb meeldivamaks. Kultuurialased õpingud ja võõraste kultuuridega suhtlemise sagedus omavahel seotud ei olnud.

Võõraste kultuuride kohta loengutel ja kursustel õppimine ei osutunud seotuks seisukohtadega, kas ettevõtte töötajate teadmised teiste kultuuride kohta on piisavad ega ka arvamusega selle kohta, kas erinevate kultuuride tundmist peaks ülikoolis või kursustel õpetama. Järelikult ei saa väita, et need töötajad, kes ise on võõraste kultuuride kohta õppinud, peaksid kultuurilise intelligentsuse õpetamist teistele inimestele tähtsamaks.

Seega võib kokkuvõtvalt väita, et kultuurialaste teadmiste õppimine loengutel või kursustel suurendab eelkõige inimese kognitiivset, motivatsioonilist ja käitumuslikku kultuurilist intelligentsust. Metakognitiivne kultuuriline intelligentsus areneb rohkem kogemuste pinnalt. Kultuuriõpingutes osalenud inimesed oma arvamuste alusel teavad võõrastest kultuuridest rohkem, on nendest teadmistes enesekindlamad ja võtavad võõraste kultuuride eripära suhtluses rohkem arvesse. Kuid selleks, et inimesel kujuneks seisukoht, et ta suudab hästi võõras kultuurikeskkonnas hakkama saada, on vajalik võõraste kultuuridega suhtlemise kogemust.

2.2.3. Kultuurilise intelligentsuse õpetamise vajadus

Ankeedis oli väide, mis käsitles vastanute arvamust selle kohta, kas firma ERGO Insurance SE töötajatel on piisavalt teadmisi teiste kultuuride kohta. 47,4% vastanutest leidis, et töötajatel pigem ei ole või üldse ei ole teadmisi teistest kultuuridest. Vastukaaluks arvas 38,1% vastanutest, et töötajatel pigem on vajalikke teadmisi teiste kultuuride kohta või et vajalikud teadmised on täiesti olemas. Seega oli nende hulk, kes leidsid, et teadmisi ei ole, suurem kui nende hulk, kes arvasid, et vajalikud teadmised on olemas. Antud küsimuses puudus seisukoht 14,4% vastanutest, mida võib seletada sellega, et inimesed ei oska teiste inimeste kohta selles osas hinnangut kujundada (lisa 2, küsimus 2). Antud tulemus paneb käesoleva uurimuse autori järeldama, et töötajate

teadmisi teistest kultuuridest oleks vaja efektiivsema töötulemuse nimel tõsta. Kõrgemad teadmised kultuurilisest intelligentsusest võiksid parandada suhtlust teistest kultuuridest klientide ja kolleegidega.

Arvamus, et ettevõtte töötajatel on piisavalt teadmisi teiste kultuuride kohta ei sõltunud töötaja soost, staažist, haridusest ega riigist. Selle kõrval erinesid antud küsimuse vastused vastajate vanuse järgi (lisa 3 ja 4). Sealjuures on nooremad töötajad ettevõtte töötajate teiste kultuuride alaste teadmiste kohta negatiivsemal seisukohal. Autori arvates on see tingitud sellest, et nooremad inimesed eeldavad, et ettevõtte töötajad peaksid olema teiste kultuuride kohta paremate teadmistega, mistõttu nad annavad ettevõttes valitsevale olukorrale kriitilisema hinnangu.

Tabelis 2.2.6. esitatud dispersioonanalüüsi tulemused näitavad, et hinnang ettevõtte töötajate kultuurialaste teadmiste piisavusele on kõige rohkem seotud kognitiivse ja motivatsioonilise intelligentsusega. Kõige tugevamad on seosed kognitiivse intelligentsuse hulka kuuluvate usulise ja kultuuriliste eripärade kohta käivate teadmiste ning majanduslike ja õiguslike teadmiste puhul. Seevastu teadmiste olemasolu keeleliste eripärade kohta ei ole selle hinnanguga seotud. Tulemused näitavad, et kõrgema kognitiivse ja motivatsioonilise intelligentsusega töötajad on seisukohal, et ettevõtte töötajate teadmised teiste kultuuride kohta on piisavad.

Tabel. 2.2.6. Kultuurilise intelligentsuse näitajate ja ettevõtte teiste töötajate võõraste kultuuride alaste teadmiste piisavuse hinnangu dispersioonanalüüsi tulemused

Kultuurilise intelligentsuse näitaja	Üldse ei ole teadmisi	Pigem ei ole teadmisi	Pigem on teadmised piisavad	Teadmised on täiesti piisavad	F-statistik
<i>Metakognitiivne</i> Saan hakkama võõras kultuurikeskkonnas	4,14	4,77	4,95	5,43	2,40
<i>Kognitiivne</i> Tean usulisi ja kultuurilisi tõekspidamisi	3,00	3,15	3,97	5,29	12,40**
Tean teiste kultuuride majanduslikke ja seaduslikke taustu	1,57	2,51	3,27	4,14	8,81**
Valdan teiste keelte kultuurilisi eripärasid	3,00	3,83	4,03	4,67	2,05
<i>Motivatsiooniline</i> Olen kindel oma multikultuurilistes teadmistes	2,42	3,29	3,56	5,00	4,50**
<i>Käitumuslik</i> Teiste kultuuridega suheldes kontrollin ennast	4,14	4,29	4,30	5,29	0,62
Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda verbaalset käitumist	4,00	4,00	4,19	5,43	0,75
Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda mitteverbaalset käitumist	4,17	3,95	4,09	5,14	1,03

Allikas: autori arvutused.

Märkus: Veergudes on toodud vastuste aritmeetiline keskmine enda ja teiste töötajate antud hinnangute kohta, mis on arvestatud punktideks järgmiselt: 1-ei ole mingil juhul nõus, 2- ei ole üldiselt nõus, 3- pigem ei ole nõus, 4- pigem olen nõus, 5-üldiselt olen nõus, 6-igal juhul olen nõus

** F-statistik statistiliselt oluline olulisusenivool 0,01

* F-statistik statistiliselt oluline olulisusenivool 0,05

Hinnangud töötajate kultuurialaste teadmiste piisavusele on seotud töö käigus esinevate kokkupuudetega teiste kultuuride esindajatega ($F = 5,02$; $p = 0,01$). Imselt töötajad, kes igapäevaselt suhtlevad teiste kultuuride esindajatega, oskavad sellekohaste teadmiste olemasolu vajalikumaks pidada ja sellest tuleneb ka nende kriitilisem suhtumine ettevõtte töötajate teadmistesse üldiselt. Selle kõrval aga ei sõltu hinnangud teiste

töötajate kultuurialaste teadmiste piisavuse kohta sellest, kuidas töötajal meeldib teiste kultuuride esindajatega suhelda.

Huvitava tulemusena võib välja tuua selle, et hinnang töötajate kultuurialaste teadmiste piisavusele ei ole seotud hinnanguga vastavate teadmiste õpetamise vajalikkusele ülikoolis ja kursustel. See näitab seda, et töötajad, kes suhtuvad ettevõtte töötajate teadmistesse võõraste kultuuride kohta kriitilisemalt, ei jaga seisukohta, et neid teadmisi peaks rohkem õpetama. Siiski on selline mõnevõrra ebaloogiline tulemus põhjustatud ilmselt sellest, et kultuuride tundmise õpetamise küsimuste vastuste varieeruvus on väike (peaaegu kõik vastanud leidsid, et erinevate kultuuride eripära peaks õpetama nii kõrgkoolides kui kursustel).

Järgnevalt küsiti vastanutelt arvamusi erinevate kultuuride õpetamise kohta ülikoolis või kursustel. Ilmnes, et vastanutest 95% leidsid, et erinevate kultuuride tundmist peaks ülikoolis õpetama ja 87,3% leidsid, et erinevaid kultuure tuleks töötajatele tutvustada. Nende osakaal, kes ei pidanud võõraste kultuuride tutvustamist ülikoolis ja kursustel üldse vajalikuks või pigem mitte vajalikuks oli väga väike (vastavalt 3,4% ja 9,3% vastanutest). (Lisa 2, küsimus 13 ja 14)

Kuigi ülekaalukalt oli rohkem neid, kes leidsid, et teisi kultuure peaks õpetama nii ülikoolis kui kursustel, leidsid ka üksikuid vastajaid, kes suhtusid kultuurilise intelligentsuse arendamisse negatiivselt: „*Kuna kogu müük on kohalik, siis ei ole vajadust kulutada raha müügipersonalile kultuuriliste erinevuste õpetamiseks.*“ (V2), „*Meil on Eesti riik, on normaalne, et igasugused immigrandid kohandavad end meie seaduste ja kultuuri järgi, mitte meie immigrantide kultuuri järgi.*“ (V8)

Olulist erinevust ülikoolis erinevate kultuuride õpetamise vajalikkuse puhul ei täheldatud ühegi vastanuid iseloomustava parameetri (vastanute staaž, vanus, sugu, riik ja haridus) suhtes. Samuti ei täheldatud uurimuses olulist erinevust kursustel firma töötajatele erinevate kultuuride tutvustamise vajalikkuse puhul ühegi eelmainitud vastanuid iseloomustava parameetri (vastanute staaž, vanus, sugu, riik ja haridus) suhtes. Nagu eelnevalt mainitud, on need tulemused mõjutatud vastuste vähesest varieeruvusest.

Torkab silma, et võrreldes ülikoolis õpetatava kultuurilise intelligentsusega pooldatakse teiste kultuuride alaste teadmiste õpetamist firma töötajatele kursuste abil veidi vähesemal määral. See vahe on veidi väiksem kui 9%-l vastanute arvamustest. T-testiga testides osutub see erinevus statistiliselt oluliseks ($t = 2,09$; $p = 0,04$). Seega leitakse, et olulisem on võõraste kultuuride alaste teadmiste õpetamine kõrghariduse raames.

Tulemus, mis näitab, et ülikoolis tuleks erinevate kultuuride tundmist õpetada, on korrelatsioonis parameetriga firma töötajatele erinevate kultuuride tutvustamise vajalikkusest ($r = 0,52$; $p < 0,01$), mis on autori arvates ka ootuspärane. Seega töötajad, kes arvavad, et kultuuridevahelisi erinevusi tuleks õpetada, leiavad sageli, et seda peaks korruga tegema nii ülikoolides kui ka ettevõtte töötajatele korraldatavatel kursustel.

Firma töötajatele erinevate kultuuride tutvustamise pooldajad on isikud, kes teavad paremini teiste kultuuride majanduslikke ja seaduslikke taustu ($r = 0,19$; $p < 0,05$), valdavad teiste keelte kultuurilisi eripärasid ($r = 0,18$; $p < 0,05$), on kindlad oma multikultuursetes teadmistes ($r = 0,19$; $p < 0,05$), teiste kultuuridega suheldes kontrollivad oma kultuurilisi teadmisi ($r = 0,23$; $p < 0,05$) ja muudavad teiste kultuuridega suhtlemisel vajadusel oma verbaalset käitumist ($r = 0,19$; $p < 0,05$). Ülejäänud kultuurilise intelligentsuse näitajatega statistiliselt olulisi seoseid ei avaldunud. Seega peavad kultuurilise intelligentsuse õpetamist kursusel eelkõige olulisemaks enda hinnangul kõrgema kognitiivse, motivatsioonilise ja käitumusliku kultuurilise intelligentsusega inimesed. Siinkohal tuleb pöörata tähelepanu korrelatsioonikordajate madalatele väärtustele, mis tähendab, et vaatamata seoste statistilisele olulisusele on tegemist nõrkade seostega.

2.3. Järeldused ja ettepanekud kultuurilise intelligentsuse suunamiseks

Kultuurilise intelligentsuse tähtsust uuritava ERGO Insurance SE jaoks väljendab tulemus, et valdav enamik (3/4) töötajatest puutuvad igapäevaselt kokku erinevatest kultuuridest isikutega. Vastavalt Arora ja Rohmetra (2012: 75) uurimistulemustele mõjutab teenindajate kultuuriline intelligentsus kliendirahuolu ning Ramalu *et al.* (2012: 21) tulemused viitavad sellele, et töötajate kultuuriline intelligentsus on seotud

töö tootlikkusega ettevõttes. Tänu valdava enamuse töötajate sagedastele kontaktidele teiste kultuuride esindajatega võib eeldada, et kultuuriline intelligentsus omab olulist tähtsust kliendirahulolu ja töö tootlikkuse kujunemisel.

Töö tulemused näitavad, et neljast erinevast kultuurilise intelligentsuse elemendist on hinnangud kõige kõrgemad metakognitiivse kultuurilise intelligentsuse puhul, mis väljendub selles, et ligi 90% töötajatest on arvamusel, et nad saavad võõraste kultuuride esindajatega suhtlemisega hakkama. Hinnangute kohaselt on kultuurilise intelligentsuse elementidest teisel kohal käitumuslik kultuuriline intelligentsus, mille näitajad on 70% juures. See tähendab, et enamus töötajaid enda arvates teadlikult arvestab suhtlemisel teiste kultuuride eripäraga. Madalamaks võib pidada motivatsioonilise ja kognitiivse kultuurilise intelligentsuse tasemeid. Enam kui pooled ettevõtte töötajatest ei ole oma kultuurialastes teadmistest kindlad ning vaid suhteliselt väike osa ettevõtte töötajates jagab arvamust, et nad teavad teiste kultuuride usulisi, kultuurilisi, majanduslikke ja õiguslikke taustu. Selle põhjal võib arvata, et suurimad võimalused ettevõtte töötajate kultuurilise intelligentsuse tõstmiseks peituvad nimetatud teadmiste parandamises.

Siiski tuleb kultuurilise intelligentsuse kohta antud hinnangute puhul arvestada, et nende puhul on tegemist enesehinnangutega, mis on paratamatult subjektiivsed. Uurimistulemused näitavad, et kohati kalduvad hinnangud enda kultuurilisele intelligentsusele olema keskmiselt kõrgemad kui hinnangud kaastöötajate omale. Sellised erinevused avaldusid metakognitiivse kultuurilise intelligentsuse juures. Ka korrelatsioonianalüüsi tulemused näitasid metakognitiivse ja motivatsioonilise kultuurilise intelligentsuse juures, et hinnangud enda ja teiste kohta ei ole omavahel oluliselt seotud. Seega tuleb tulemust, et ligi 90% töötajatest leiab, et nad pigem saaksid kui ei saaks võõraste kultuuride esindajatega suheldes hakkama, võtta teadmisega, et see võib põhineda liiga optimistlikul hinnangul. See omakorda viitab mõnevõrra suuremale vajadusele kultuurilist intelligentsust ettevõtte töötajate seas suunata, kui see esmapilgul tunduda võib.

Olulised kultuurilised erinevused ilmnesid Eesti ja Läti töötajate vahel. Uurimistulemused näitavad, et Eesti töötajad pidasid oma teadmisi teistest kultuuridest ja usunditest paremateks kui Läti töötajad. Samal ajal mitmetes teistes kultuurilise intelligentsuse näitajates peavad ennast tugevamateks Läti töötajad. Nad hindavad

kõrgemaks enda teadmisi teiste keelte reeglitest. Samuti olid Läti töötajad ka sagedamini seisukohal, et nad suheldes võõraste kultuuride esindajatega kontrollivad ennast. Samal ajal teevad Läti töötajad teiste kultuuride esindajatega suheldes vähem kohandusi verbaalses väljenduses. Metakognitiivse ja motivatsioonilise kultuurilise intelligentsuse osas Eesti ja Läti töötajate vahel erinevusi ei esinenud. Kognitiivse ja käitumusliku kultuurilise intelligentsuse osas ei ole võimalik võtta seisukohta, kas see on kõrgem Eesti või Läti töötajatel, sest mõlemal juhul ühe näitaja järgi oli see kõrgem Eesti, teise järgi Läti töötajatel ning kolmandas näitajas erinevust ei esinenud.

Töötajate vanuse ja staaži järgi ilmnes analüüsis seos, et vanemad ja kõrgema staažiga töötajad hindavad oma teadmisi teiste kultuuride majanduslike ja õiguslike süsteemide kohta kõrgemateks. Võimalik, et tulemus on seotud vanemate töötajate suurema kogemusega. Rohkem erinevusi kultuurilises intelligentsuses vanuse ja staaži järgi ei avaldunud. Ka Shokef ja Erez (2008) on leidnud, et kultuuriline intelligentsus areneb töökogemusega ja seda isegi kodumaal töötades, kui töö käigus puututakse teiste kultuuride esindajatega kokku. Viimane tingimus on uuritava ettevõtte puhul täidetud, sest küsitluse tulemuse järgi $\frac{3}{4}$ töötajatest puutub igapäevaselt kokku teiste kultuuride esindajatega.

Haridustaseme järgi ilmnes seos motivatsioonilise intelligentsusega. Osutus, et kõrgema haridustasemega töötajad on oma teiste kultuuride alastes teadmistes enesekindlamad. Sarnasele tulemusele jõudis ka Crowne (2008). Samal ajal ei kinnita analüüsi tulemused, et kõrgema haridustasemega inimestel oleks enda hinnangul teadmised ise (kognitiivne kultuuriline intelligentsus) kõrgemad. Võimalik, et kõrgema formaalse haridustaseme omamine suurendab inimest enesekindlust ka siis, kui nende teadmised ei ole tegelikult kõrgemad. Kõrgem haridustase iseenesest ei tähenda seda, et ollakse teiste kultuuride kohta rohkem õppinud, sest analüüsi tulemused näitavad, et haridustase ei ole seotud teiste kultuuride õppimisega ei loengutel ega kursustel. Teiseks võimaluseks on, et kõrgema haridustasemega inimestel on ka kultuurialased teadmised kõrgemad, kuid nad on nende suhtes kriitilisema hoiakuga, mistõttu erinevus teadmiste kohta antud hinnangutes ei tule esile. Crowne (2008) järgi suurendas hariduse omandamine teisi kultuurilise intelligentsuse elemente siis, kui seda tehakse välismaal. Käesolevas töös ei uuritud, millises riigis olid küsitletavad omandanud hariduse. Kuna tegemist on Balti

riikidega ja suur osa töötajaid olid omandanud hariduse ilmselt mõnda aega tagasi, siis arvab autor, et enamus küsitletutest ei ole haridust välisriigis omandanud.

Erinevad kultuurilise intelligentsuse näitajad osutusid omavahel seotuteks, sest töötajatel, kellel oli kõrgem üks kultuurilise intelligentsuse element, olid enamasti kõrged ka teised kultuurilise intelligentsuse elemendid. Sealjuures joonistus välja muster, et kultuurilise intelligentsuse elementidest kolm (metakognitiivne, kognitiivne ja motivatsiooniline) on tugevates omavahelistes seostes ning käitumuslik kultuuriline intelligentsus on nendega vähe seotud. Eriti nõrgaks osutusid verbaalsete ja mitteverbaalsete kohanduste tegemise seosed teiste kultuurilise intelligentsuse näitajatega. Kultuurilise intelligentsuse näitajate omavaheline positiivne korreleeritus on osaliselt kooskõlas Ang *et al.* (2007) poolt saaduga, kuid käesoleva töö eripäraks on, et käitumuslik kultuuriline intelligentsus osutuks teistest kultuurilise intelligentsuse näitajatest eraldiseisvaks.

Töötajate kultuurilist intelligentsust on võimalik suurendada nii kogemuse kui teadliku õppimise läbi. Nagu eelnevalt mainitud, suurem osa töötajatest puutub igapäevaselt teiste kultuuride esindajatega kokku, mis tähendab, et töö käigus omandavad nad kogemusi teiste kultuuridega suhtlemise kohta. Siiski, kuna uurimistulemused ei näita, et tööstaaž oleks seotud teiste kultuurilise intelligentsuse elementidega peale metakognitiivse, ei saa väita, et vaid kogemuste kaudu oleks võimalik kultuurilist intelligentsust kõikehõlmavalt suunata. Uurimistulemused näitavad ka seda, et tööalaselt teiste kultuuridega sagedasem kokkupuutumine on seotud kõrgema metakognitiivse kultuurilise intelligentsusega, kuid mitte teiste kultuurilise intelligentsuse elementidega. Seega järeldub siit, et teiste kultuuride esindajatega suhtlemise käigus saadud kogemused tekitavad üldise ettekujutuse, et saadakse teiste kultuuridega suheldes paremini hakkama, kuid need ei aita kaasa teiste kultuurilise intelligentsuse elementide paranemisele.

Selle kõrval selgus aga, et kultuurialaste teadmiste õppimine loengutel või kursustel suurendab töötajate metakognitiivset, kognitiivset, motivatsioonilist ja käitumuslikku kultuurilist intelligentsust. Need tulemused näitavad, et kõiki kultuurilise intelligentsuse elemente on võimalik arendada koolituse teel. Nimetatud tulemus on kooskõlas MacNabb (2012) omadega, kes on samuti leidnud, et kõiki kultuurilise intelligentsuse

elemente on võimalik õppimisega arendada. Tema leidis täiendavalt, et kultuuridealase õppe puhul on oluline mida täpselt õpitakse, sest erineva kultuurilise intelligentsuse liigid vajavad erinevat õpet. Käesolevas töös ei selgitatud välja, kuidas oli täpsemalt toimunud vastanute õpingud teiste kultuuride kohta, mistõttu ei ole võimalik hinnata, kas erinevat tüüpi õpe mõjutab erinevaid kultuurilise intelligentsuse elemente.

Saadud tulemused on mõnevõrra erinevad Balogh *et al* (2011: 100) poolt saadutest, kes leidis, et kognitiivset intelligentsust on võimalik arendada nii läbi õppimise kui kogemuse. Käesoleva töö tulemuste järgi saab seda teha läbi õppe loengute või kursuste vormis. Võimalik, et seda erinevust mõjutab uuritava ettevõtte töötajate vähene tööasjus välismaal viibimine.

Töötajate hinnangud selle kohta, kas erinevatega kultuuridega suhtlemist peaks õpetama, olid väga üksmeelsed. Oli väga vähe töötajaid, kes oli seisukohal, et seda ei peaks tegema. Siiski, mõnevõrra rohkem esines arvamust, et seda peaks tegema ülikoolides, kui et selline õpe peaks olema korraldatud ettevõtte töötajatele pakutavate kursuste vormis. Samal ajal nõustus viimasega 87% vastanutest. See tulemus lubab arvata, et töötajad väärtustavad kultuurilise intelligentsuse alaste teadmiste õppimist, mis loob soodsa pinnase vastavaks õppeks ettevõttes. Kultuurilise intelligentsuse arendamise võimalusi näitavad positiivses valguses ka tulemused, et ettevõtte töötajatele meeldib teiste kultuuride esindajatega suhtlemine. Ettevõttes ei leidunud ühtegi töötajat, kes oleks seda kindlasti ebameeldivaks pidanud.

Käesoleva uurimuse autor teeb oma uurimusest tulenevalt järgmised ettepanekud:

- Leida võimalusi ERGO Insurance SE töötajate kultuurilise intelligentsuse tõstmiseks vastavate treeningprogrammide, õppepäevade, kursuste vms raames.
- Kultuurilise intelligentsuse tõstmisel pöörata kõige enam tähelepanu kultuurilistele, usulistele, majanduslikele ja õiguslikele teadmistele, kui valdkonnale, mida on võimalik hästi kursustel õpetada ja mille osas on ERGO Insurance SE töötajate näitajad kõige nõrgemad.
- Teise prioriteetse valdkonnana tuleks arendada töötajate motivatsioonilist intelligentsust, sest ka selles osas on suhteliselt palju puudujääke ja vastavalt

Chen *et al.* (2012) tulemustele omab motivatsiooniline intelligentsust kõige suuremat tähtsust ettevõtte müügitulemuse saavutamisel.

- Kõige rohkem tuleks kultuurilise intelligentsuse alaseid koolitusi pakkuda kõrgema eelneva motivatsioonilisuse intelligentsusega töötajatele, sest neil on eeldatavalt kõige kõrgem motivatsioon õppida. Samuti tuleks neid koolitusi pakkuda rohkem töötajatele, kes oma töö käigus teiste kultuuride esindajatega rohkem kokku puutuvad.
- Arvestada ERGO Insurance SE personali valikul ka tulevaste töötajate kultuurilist intelligentsust kui näitajat, mis aitab neil paremini toime tulla erinevatest kultuuridest pärit isikutega ning seeläbi tõsta klientide rahulolu firma teenustega.
- Leida töötajatele võimalusi viibida tööalaselt välisriikides, mis eeldatavalt suurendab nende kultuurilist intelligentsust kiiremini kui tavaline töökogemus kodumaal.

Ettepanekute seotus käesolevast töös käsitletud teoreetiliste seisukohtadega ja töö tulemustega on toodud välja tabelis 2.3.1.

Tabel. 2.3.1. Ettepanekud kultuurilise intelligentsuse suunamiseks

Ettepanek	Teoreetilised lähtekohad	Seos töö tulemustega
Leida võimalusi ERGO Insurance SE töötajate kultuurilise intelligentsuse tõstmiseks vastavate treeningprogrammide, õppepäevade, kursuste vms raames.	Triandis (2006) Ang et al (2007) Koolituste kaudu on võimalik kultuurilist intelligentsust arendada.	Ptk 2.2.2. Kursustel õppinutel on kõrgemad hinnangud kultuurilisele intelligentsusele.
Kultuurilise intelligentsuse tõstmisel pöörata kõige enam tähelepanu kultuurilistele, usulistele, majanduslikele ja õiguslikele teadmistele, kui valdkonnale, mida on võimalik hästi kursustel õpetada ja mille osas on ERGO Insurance SE töötajate näitajad kõige nõrgemad.	Ang et al (2007) Kognitiivne kultuuriline intelligentsus on kursusel õpetatav.	Ptk 2.2.1, 2.2.2. Töötajate hinnangul kognitiivse intelligentsuse tase madalam. Kognitiivse intelligentsus seotus kursustel õppimisega.
Teiste kultuuride alaste teadmiste õpetamisel pöörata rohkem tähelepanu teadmistele majandusest ja kultuurist kui keelte eripäradest.	Safari ja Radmehr (2013) Teadmised on seotud klienditeenindajate töö tulemustega.	Ptk 2.2.1. Seos ensekindlusega võõras kultuurikeskkonnas hakkama saamisega.
Arendada töötajate motivatsioonilist intelligentsust, sest ka selles osas on suhteliselt palju puudujääke.	Ang et al (2007) Motivatsiooniline intelligentsus arendatav.	Ptk 2.2.1. Motivatsioonilise intelligentsuse tase suhteliselt madal.
Kõige rohkem tuleks kultuurilise intelligentsuse alaseid koolitusi pakkuda kõrgema eelneva motivatsioonilisuse intelligentsusega töötajatele, sest neil on eeldatavalt kõige kõrgem motivatsioon õppida. Samuti tuleks neid koolitusi pakkuda rohkem töötajatele, kes oma töö käigus teiste kultuuride esindajatega rohkem kokku puutuvad.	Crowne (2008) Motivatsiooniline intelligentsus on aluseks teiste kultuurilise intelligentsuse elementide arendamisele.	Ptk 2.2.3 Kõrgema motivatsioonilise intelligentsusega töötajad peavad teiste kultuuride kohta õppimist vajalikumaks.
Arvestada ERGO Insurance SE personali valikul ka tulevaste töötajate kultuurilist intelligentsust kui näitajat, mis aitab neil paremini toime tulla erinevatest kultuuridest pärit isikutega ning seeläbi tõsta klientide rahulolu firma teenustega.	Templar <i>et al</i> (2006) Crowne (2008) Personali valikuga on võimalik saada kultuuriliselt intelligentsemaid töötajaid.	Ptk 2.2.3. Töötajad peavad kultuurilist intelligentsust oluliseks.
Leida töötajatele võimalusi viibida tööalaselt välisriikides, mis eeldatavalt suurendab nende kultuurilist intelligentsust kiiremini kui tavaline töökogemus kodumaal.	Tay <i>et al</i> (2008) Crowne (2008) Suurendab kultuurilist intelligentsust.	Ptk 2.2.2. Kokkupuuted teiste kultuuride esindajatega suurendavad kultuurilist intelligentsust.

Allikas: autori koostatud.

Autor arvab, et nende soovitude järgimise tulemusena suureneb ettevõtte töötajate kultuurilise intelligentsuse tase. See võimaldab neil saada edukamalt hakkama teiste kultuuride esindajatega suheldes ning parandab nende töötulemusi.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli selgitada välja kindlustusseltsi ERGO Insurance SE töötajate hinnangud kultuurilise intelligentsuse kohta andmaks soovitusi töötajate kultuurilise intelligentsuse tõstmiseks.

Kultuurilist intelligentsust on defineeritud erinevalt, kuid enamike definitsioonide ühiseks tunnuseks on, et selle all mõistetakse inimese võimet kohaneda ja tegutseda tavapärasest erinevates kultuurilistes keskkondades. Samuti on enamike definitsioonide järgi kultuuriline intelligentsus mitmedimensiooniline mõiste. Kõige sagedamini käsitletakse seda kui neljast komponendist koosnevat: metakognitiivne, kognitiivne, motivatsiooniline ja käitumuslik kultuuriline intelligentsus.

Varasemate uuringute tulemused on näidanud, et kultuuriline intelligentsus võimaldab inimesel tegutseda edukamalt nii õppimise kui töötamise alal. On leitud, et mida kõrgem on kultuurilise intelligentsuse tase, seda suurem on töö tootlikkus. Nimetatud seos on muuhulgas leidnud kinnitust teeninduse puhul, mille juures on oluline teenindajate oskus suhelda teiste kultuuride esindajatega. Teenindajate kõrval vajavad ettevõtted ka kultuuriliselt intelligentseid juhte.

Kultuuriline intelligentsus moodustab koos emotsionaalse intelligentsusega ühe osa sotsiaalsest intelligentsusest. Kultuuriline intelligentsus ja emotsionaalne intelligentsus on osaliselt kattuvad, kuid siiski iseseisvad mõisted. Siiski väljendab emotsionaalne intelligentsus pigem inimese võimet käituda talle harjumuspärasel kultuurilises keskkonnas. Inimene, kes on kõrge emotsionaalse intelligentsusega, kuid madala kultuurilise intelligentsusega ei pruugi saada hästi hakkama võõras kultuurikeskkonnas. Siinkohal tuleb tõdeda, et tänu emotsionaalse intelligentsuse mõiste uudsusele on selle seost teiste intelligentsuse elementidega seni vähe uuritud.

Kultuurilise intelligentsuse elementidest metakognitiivne kultuuriline intelligentsus näitab inimese võimet võõras kultuurikeskkonnas hakkama saada ja tema arusaama

kultuurilisest mitmekesisusest. Kognitiivne kultuuriline intelligentsus on seotud konkreetsete teadmistega teiste kultuuride sotsiaalsete, õiguslike, usuliste ja keeleliste eripärade kohta. Motivatsiooniline kultuuriline intelligentsus väljendab huvi teiste kultuuride suhtes ning enesekindlust teiste kultuuride esindajatega suheldes. Käitumuslik kultuuriline intelligentsus näitab, millisel viisil on inimene võimeline oma käitumist teiste kultuuride esindajatega suheldes muutma. Uurimistulemused ei ole kokkulangevad selles osas, kas erinevad kultuurilise intelligentsuse elemendid on omavahel korreleeritud. Samuti on saadud erinevaid tulemusi nende seoste tootlikkusega, sealjuures on kõikide elementide puhul saadud kinnitust nende positiivsele mõjule.

Kultuurilist intelligentsust peetakse arendatavaks. Seda on võimalik tõsta nii läbi praktilise kogemuse teiste kultuuride esindajatega suheldes kui läbi koolitusprotsessi. Kultuurilise intelligentsuse arengule aitavad kaasa elamine, õppimine ja töötamine välisriigis. Kuna kultuuriline intelligentsus koosneb erinevatest osadest, siis on selle arendamiseks vaja erinevat tüüpi õpet.

Töös läbiviidud empiirilise analüüsi tulemused näitavad, et neljast erinevast kultuurilise intelligentsuse tüübist on olukord kõige parem metakognitiivse kultuurilise intelligentsusega. Taseme poolest teiseks võib pidada käitumuslikku kultuurilist intelligentsust. Kehvem on olukord motivatsioonilise ja kognitiivse kultuurilise intelligentsusega. Siiski tuleb nende tulemuste juures arvestada, et tegemist on subjektiivsete hinnangutega. Selgus, et töötajad hindavad kultuurilist intelligentsust enda puhul kohati kõrgemaks kui teistel ettevõtte töötajatel, mis viitab võimalusele, et need on ülehinnatud. Kõige rohkem on tõenäoliselt ülehinnatud metakognitiivset kultuurilist intelligentsust.

Selgus, et ettevõtte Eesti ja Läti töötajate vahel esinevad märkimisväärsed erinevused kultuurilises intelligentsuses. Eesti töötajad pidasid oma teadmisi teistest kultuuridest ja usunditest paremateks kui Läti töötajad. Samal ajal mitmetes teistes kultuurilise intelligentsuse näitajates peavad ennast tugevamateks Läti töötajad. Näiteks hindavad nad kõrgemaks oma teadmisi teiste keelte reeglitest ning on sagedamini seisukohal, et nad suheldes võõraste kultuuride esindajatega kontrollivad ennast.

Töötajate vanuse ja staaži järgi ilmnes analüüsis seos, et vanemad ja kõrgema staažiga töötajad hindavad oma teadmisi teiste kultuuride majanduslike ja õiguslike süsteemide kohta kõrgemateks. Haridustaseme järgi ilmnes seos motivatsioonilise intelligentsusega. Osutus, et kõrgema haridustasemega töötajad on oma teiste kultuuride alastes teadmistes enesekindlamad.

Uurides erinevate kultuurilise intelligentsuse näitajate omavahelisi seoseid, leidis kinnitust nende vaheliste positiivsete korrelatiivsete seoste olemasolu. Sealjuures joonistus välja muster, et kultuurilise intelligentsuse elementidest kolm (metakognitiivne, kognitiivne ja motivatsiooniline) on tugevates omavahelistes seostes ning käitumuslik kultuuriline intelligentsus on nendega vaid vähesel määral seotud.

Töö tulemuste järgi on tööstaaž seotud metakognitiivsete, kuid mitte teiste kultuurilise intelligentsuse elementidega. See tähendab, et teiste kultuuride esindajatega suhtlemise käigus saadud kogemused tekitavad üldise ettekujutuse, et saadakse teiste kultuuridega suheldes paremini hakkama, kuid need ei aita kaasa teiste kultuurilise intelligentsuse elementide paranemisele. Kultuurialaste teadmiste õppimine loengutel või kursustel suurendab kõiki kultuurilise intelligentsuse elemente. Nimetatud tulemuste põhjal võib järeldada, et kõik nelja kultuurilise intelligentsuse elementi on võimalik tõsta kas siis läbi töökogemuse või koolituse.

Tulemused viitavad asjaolule, et töötajad on positiivselt meelestatud kultuurilise intelligentsuse tõstmisesse. Töötajad peavad seda väga üksmeelselt vajalikuks ning valdavale enamusele töötajatel meeldib teiste kultuuride esindajatega suhtlemine.

Eelneva põhjal esitas autor ettepanekud kindlustusseltsi ERGO Insurance SE töötajate kultuurilise intelligentsuse suunamiseks. Nende kohaselt on vajalik korraldada vastavaid koolitusi, pöörates eriti tähelepanu motivatsioonilise ja kognitiivse kultuurilise intelligentsuse arendamisele. Kõige rohkem tuleks kultuurilise intelligentsuse alaseid koolitusi pakkuda kõrgema eelneva motivatsioonilisuse intelligentsusega töötajatele, sest neil on eeldatavalt kõige kõrgem motivatsioon õppida. Samuti tuleks neid koolitusi pakkuda rohkem töötajatele, kes oma töö käigus teiste kultuuride esindajatega rohkem kokku puutuvad. Veel tuleks luua võimalusi töötajatele saamaks töökogemust välisriikides ning võtta kultuurilist intelligentsust arvesse personali värbamisel.

VIIDATUD ALLIKAD

- 1) **Alon, I., Higgins, J. M.** Global leadership success through emotional and cultural intelligences. – *Business Horizons*. 2005. Vol. 48(6). pp. 501–512.
- 2) **Ang, S., Ng, K.-Y., Koh, C.** The Measurement of Cultural Intelligence in 2004. *Academy of Management Annual Conference Proceedings*, K. Mark Weaver, ed., Briarcliff Manor, NY: Academy of Management. 2004. 314 p.
- 3) **Ang, S., Dyne, V. L., V. D., Koh C.** Personality correlates of the four factor model of cultural intelligence. – *Group & Organization Management*. 2006. Vol. 31. pp. 100-123.
- 4) **Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., Chandrasekar, N. A.** Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. – *Management and Organization Review*, 2007, Vol. 3(3), pp. 335-371.
- 5) **Arora, P., Rohmetra, N.** Cultural Intelligence and Customer Satisfaction: A Quantitative Analysis of International Hotels in India. – *Review of Management & Economic Engineering*. 2012. Vol. 11. Issue 1. pp. 73-90.
- 6) **Balogh, A., Gaál, Z., Szabó, L.** Relationship Between Organizational Culture and Cultural Intelligence. – *Management & Marketing*. 2011. Vol. 6. Issue 1. pp. 95-110.
- 7) **Chen, X.-P., Liu, D., Portnoy, R.** A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from U.S. real estate firms. – *Journal of Applied Psychology*. 2012. Vol. 97(1). pp. 93-106.
- 8) **Crowne, K. A.** What leads to cultural intelligence?. *Business Horizons*, 2008, Vol. 51(5), pp. 391-399.
- 9) **Crowne, K. A.** The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. – *Organization Management Journal*. 2009. Vol. 6. pp. 148–163.

- 10) **Crowne, K. A.** An Empirical Analysis of Three Intelligences. – Canadian Journal of Behavioral Science/Revue canadienne des sciences du comportement. 2012. pp. 1-10.
- 11) **Crowne, K. A., Phatak, A. V., Salunkhe, U.** Does culture influence intelligence? A study of the influence of cultural context. – Research on emotions in organizations. Bingley, UK: Emerald Publishing Group Limited. 2009. pp. 275-297.
- 12) **Deng, L., Gibson, P. A.** Qualitative Evaluation on the Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness. – International Journal of Leadership Studies. 2008. pp. 181-197.
- 13) **Doney, P. M., Cannon, J. P., Mullen, M. R.** Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. – Academy of Management Review. 1998. Vol. 23 (3). pp. 601–620.
- 14) **Earley, P. C., Ang, S.** Cultural intelligence: individual interactions across cultures. Stanford, CA: Stanford Business Book, 2003, 212 p.
- 15) **Earley, P. C., Peterson, S. R.** The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. – Academy of Management Learning and Education. 2004. Vol. 3. No. 1. pp. 100–115.
- 16) **Earley, P. C., Ang, S., Tan, J.-S.** CQ: Developing cultural intelligence at work. Stanford, CA: Stanford Business Books. 2006. p. 187.
- 17) **Earley, P. C., Mosakowski, E.** Cultural intelligence. – Harvard business review, 2004, Vol. 82(10), pp. 139-146.
- 18) **Fakhreidin, H.** The effect of cultural intelligence on employee performance in international hospitality industries: a case from the hotel Sector in Egypt. – International Journal of Business and Public Administration. 2011. Vol. 8, No. 2. pp. 1-19.
- 19) **Faiazi, M., Jannesarahmadi, H.** Cultural intelligence: manager's need in diverse century. – Tadbir journal. 2006. Vol. 1. No. 172.
- 20) **Frederiksen, N., Carlson, S., Ward, W. C.** The place of social intelligence in a taxonomy of cognitive abilities. – Intelligence. 1984. Vol. 8(4). pp. 315–337.

- 21) **Gardner, H.** Frames of mind: The theory of multiple intelligences, London: Heinemann. 1984. p. 222.
- 22) **Gardner, H., Moran, S.** The science of multiple intelligences theory: A response to Lynnwaterhouse. – Educational Psychologist. 2006. Vol. 41(4). pp. 227–232.
- 23) **Hansen, J. D., Tanuja, S., Weilbaker, D. C., Guesalaga, R.** Cultural Intelligence in Cross-cultural Selling: Propositions and Directions for Future Research. – Journal of Personal Selling & Sales Management. 2011, Vol. 31 Issue 3, pp. 243-254.
- 24) **Hofstede, G.** Culture's Consequences. Beverly Hills, CA: Sage. 1980, 330 p.
- 25) **Huettinger, M.** Cultural dimensions in businesslife: Hofstede's indices for Latviaand Lithuania. Baltic Journal of Management. 2008. Vol. 2. pp. 359-376.
- 26) **Ismail, A. M., Reza, R., Mahdi, S.** Analysis the Relationship between Cultural Intelligence and Transformational Leadership (The Case of Managers at the trade office). – International Journal of Business & Social Science. 2012. Vol. 3. Issue 14, pp. 252-261.
- 27) **Kanten, P.** The effect of cultural intelligence on career competencies and customer-oriented service behaviors. – İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 2014. Vol. 46. No. 1. pp. 100-119.
- 28) **Karma, K., Vedina, R.** Cultural intelligence as a prism between workforce diversity and performance in a modern organization. – Review of International Comparative Management. 2009. Vol. 10. No. 3. pp. 527-541.
- 29) **Kaukiainen, A., Bjoerkqvist, K., Lagerspetz, K., Oesterman, K., Salmivalli, C., Rothberg, S., Ahlbom, A.** The relationships between social intelligence, empathy, and three types of aggression. – Aggressive Behavior. 1999. Vol. 25. pp. 81–89.
- 30) **MacNab, B. R.** An experiential approach to cultural intelligence education. – Journal of Management Education, 2012, Vol. 36(1), pp. 66-94.
- 31) **Montgomery, J.** Teaching Cultural Intelligence Could Provide Advantages In Job Market. – Huffington Post. 28. märts 2011.
[http://www.huffingtonpost.com/2011/03/25/cultural-intelligence-education_n_840660.html] 20.10.2012.
- 32) **Moon, T.** Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. – Journal of Managerial Psychology, 2010, Vol. 25(8), pp. 876-898.

- 33) **Moran, S., Kornhaber, M., Gardner, H.** Orchestrating multiple intelligences. – Educational Leadership. 2006. Vol. 64(1) pp. 22–27.
- 34) **Naiechi, M. J., Abbasalizadeh, M.** Cultural intelligence: Adapting dissimilarities. – Tadbir journal. 2007. No. 181. pp. 20-23.
- 35) **Naumov, A. I., Puffer, S. M.** Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions. 2000. Vol. 49(4). pp. 709-718.
- 36) **Peterson, B.** Cultural Intelligence: A guide to working with people from other cultures. Yarmouth, ME: Intercultural Press. 2004. p. 123.
- 37) **Ramalu, S., Subramaniam, R., Raduan, C., Uli, J., Kumar, N.** Cultural Intelligence and Expatriate Performance in Global Assignment: the Mediating Role of Adjustment. – International Journal of Business & Society. 2012. Vol. 13. Issue 1. pp. 19-32.
- 38) **Ramis, M., & Krastina, L.** Cultural intelligence in the school. Revista de Psicodidáctica/Journal of Psychodidactics, 2010, Vol. 15(2), pp. 239-252.
- 39) **Rose, R. C., Sri Ramalu, S., Uli, J., Kumar, N.** Expatriate Performance in International Assignments: The Role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency. – International Journal of Business & Management, 2010, Vol. 5(8), pp. 76-85.
- 40) **Rothwell, W. J.** 13 Practical Tips for Training in Other Countries. – T+D. 2012. Vol. 66. Issue 5. pp. 38-42. [<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=9&sid=0ec80d33-178c-4ee2-8653-3d3743626296%40sessionmgr15>] 20.10.2012.
- 41) **Sadeghian, E.** Presentating of the Effectual Cultural Intelligence Model of Manager on Effectiveness Iran Khodro Organization of Iran. – European Journal of Scientific Research. 2011. Vol. 61. Issue 3. pp. 401-414.
- 42) **Safari, A., Radmehr, R.** The Study of the Effects of Cultural Intelligence on Service Staff's Professional Commitment – International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development. 2013. Vol.2. No.2. pp. 194-205.
- 43) **Salovey, P., Mayer J. D.** Emotional Intelligence. – Imagination, Cognition, and Personality. 1990. Vol. 9(3). pp. 185–211.

- 44) **Schmidt, F L., Hunter, J. E.** Select on Intelligence. – The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior. Oxford: Blackwell 2000. pp. 3–14.
- 45) **Shani, I, N., Somech, A.** Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. – The Leadership Quarterly. 2011. Vol. 22. pp. 53–366.
- 46) **Shannon, L. M., Begley, T. M.** Antecedents of four-factor model of cultural intelligence – Ang, S., van Dyne, L. (eds.) Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications, New York: ME Sharpe, 2008, pp. 41-55
- 47) **Shokef, E., Erez, M.** Cultural intelligence and global identity in multicultural teams. – Ang, S., van Dyne, L. (eds.) Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications, New York: ME Sharpe, 2008, pp. 177-191.
- 48) **Sternberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Horvath, J. A., Wagner, R. K., Williams, W. M., Snook, S. A., Grigorenko E.** Practical Intelligence in Everyday Life, New York: Cambridge University Press. 2000. p. 445.
- 49) **Sternberg, R. J., Grigorenko, E. L.** Cultural intelligence and successful intelligence. – Group & Organization Management. 2006. Vol. 31(1). pp. 27–39.
- 50) **Stone-Romero, E., Stone, D. L., Salas, E.** The influence of culture on role conceptions and role behavior in organizations. – Applied Psychology: An International Review. 2003. Vol. 52. pp. 328–362.
- 51) **Zafra, E, L., Retamero, R, G., Landa, J, M, A.** The role of transformational leadership, emotional intelligence, and group cohesiveness on leadership emergence. – Journal of Leadership Studies. 2008. Vol. 2 No. 3. pp. 37-49.
- 52) **Tarique, I., Takeuchi, R.** Developing cultural intelligence: The role of non-work international experiences. – Ang, S., van Dyne, L. (eds.) Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications, 2008, New York: ME Sharpe, 2008, pp. 56-70.
- 53) **Tay, C., Westman, M., Chia, A.** Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers. – Ang, S., van Dyne, L. (eds.) Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications, 2008, New York: ME Sharpe, 2008, pp. 126-144.

- 54) **Templer, K. J., Tay, C., Chandrasekar, N. A.** Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. – *Group & Organization Management*, 2006, Vol. 31(1), pp.154-173.
- 55) **Thomas, D. C.** Cultural diversity and work group effectiveness. – *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1999, Vol. 30. pp. 242-263.
- 56) **Thomas, D. C.** Domain and Development of Cultural Intelligence The Importance of Mindfulness. – *Group & Organization Management*, 2006, Vol. 31(1), pp. 78-99.
- 57) **Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., Lazarova, M. B.** Cultural intelligence domain and assessment. – *International Journal of Cross Cultural Management*, 2008, Vol. 8(2), pp. 123-143.
- 58) **Thorndike, R. L.** Factor analysis of social and abstract intelligence. – *Journal of Educational Psychology*. 1936. Vol. 27(3). pp. 231–233.
- 59) **Vadi, M., Meri, R.** Estonian Culture in the Framework of Hofstede’s Model (Case of Hotel Industry). 2005. Vol. 9. pp. 268-284.
- 60) **Ward, C., Fischer, R., Lam, F. S. Z., Hall, L.** The convergent, discriminant, and incremental validity of scores on a self-report measure of cultural intelligence. – *Educational and Psychological Measurement*, 2009, Vol. 69(1), pp. 85-105.

LISAD

Lisa 1. Uurimuses kasutatud ankeet

Lp vastaja.

Ankeedi teemaks on „Kultuurilise intelligentsuse roll ettevõtte töös“. Kultuurilise intelligentsuse all mõistetakse isiku võimet edukalt kohaneda tingimustega uutes kultuurilistes võrgustikes, mis kaasnevad ebatavalise kultuurilise kontekstiga. Ankeedi eesmärgiks on aidata kaasa rahvusvahelise magistritöö valmimisele, mis peaks aitama kaasa töötajate kultuurilise intelligentsuse tõstmisele.

Palun täitke küsimustik üksinda ja ilma kellegagi konsulteerimata. **Küsimustiku täitmine on lihtne ja võtab vähe aega ning on anonüümne.** Kui Te ei oska või ei soovi midagi lisada või näiteid tuua, siis pole see kohustuslik. Kui Teil on huvi uuringu tulemuste vastu, siis saatke palun sellekohane kiri allolevale e-posti aadressile. Täna vastamise eest!

alla.vallades@gmail.com

Palun valige iga küsimuse puhul sobivaim vastusevariant ja märkige see ära!

1. Puutun igapäevaselt kokku erinevatest kultuuridest isikutega

	mina ise	firma töötajad minu arust
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus		
2. ei ole sellega üldiselt nõus		
3. ei ole sellega pigem nõus		
4. olen sellega pigem nõus		
5. olen sellega üldiselt nõus		
6. olen sellega igal juhul nõus		
7. puudub seisukoht selles küsimuses		

2. Minu firma töötajatel on oma töö tegemiseks piisavalt teadmisi teiste kultuuride kohta

1. üldse ei ole vajalikke teadmisi

Lisa 1 järg

2. pigem ei ole vajalikke teadmisi
3. pigem on olemas vajalikud teadmised
4. vajalikud teadmised on täiesti olemas
5. ei oska öelda

3. Mulle on õpingute või kursuste raames õpetatud kultuurilist mitmekesisust ettevõtte juhtimises või töötajatega parema suhtlemise saavutamises

1. ei ole
2. on küll
3. ei oska öelda

4. Mulle meeldib erinevatest kultuuridest pärit isikutega suhtlemine

1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus
2. ei ole sellega üldiselt nõus
3. ei ole sellega pigem nõus
4. olen sellega pigem nõus
5. olen sellega üldiselt nõus
6. olen sellega igal juhul nõus
7. puudub seisukoht selles küsimuses

5. Arvan, et saan hakkama erineva kultuuriga kohanemisega

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus		
2. ei ole sellega üldiselt nõus		
3. ei ole sellega pigem nõus		
4. olen sellega pigem nõus		
5. olen sellega üldiselt nõus		
6. olen sellega igal juhul nõus		
7. puudub seisukoht selles küsimuses		

Lisa 1 järg

6. Tean teiste kultuuride väärtuseid ja usulisi tõekspidamisi

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus		
2. ei ole sellega üldiselt nõus		
3. ei ole sellega pigem nõus		
4. olen sellega pigem nõus		
5. olen sellega üldiselt nõus		
6. olen sellega igal juhul nõus		
7. puudub seisukoht selles küsimuses		

7. Olen kursis teiste kultuuride seadusandlike ja majanduslike süsteemidega

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus		
2. ei ole sellega üldiselt nõus		
3. ei ole sellega pigem nõus		
4. olen sellega pigem nõus		
5. olen sellega üldiselt nõus		
6. olen sellega igal juhul nõus		
7. puudub seisukoht selles küsimuses		

8. Tean teiste keelte reegleid (sõnavara, grammatikat)

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus		
2. ei ole sellega üldiselt nõus		
3. ei ole sellega pigem nõus		
4. olen sellega pigem nõus		
5. olen sellega üldiselt nõus		
6. olen sellega igal juhul nõus		
7. puudub seisukoht selles küsimuses		

Lisa 1 järg

9. Olen erineva kultuurilise taustaga isikutega suheldes oma kultuurilistes teadmistes kindel

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus		
2. ei ole sellega üldiselt nõus		
3. ei ole sellega pigem nõus		
4. olen sellega pigem nõus		
5. olen sellega üldiselt nõus		
6. olen sellega igal juhul nõus		
7. puudub seisukoht selles küsimuses		

10. Kontrollin oma kultuuriliste teadmiste täpsust kui ma suhtlen teistest kultuuridest pärit isikutega

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus		
2. ei ole sellega üldiselt nõus		
3. ei ole sellega pigem nõus		
4. olen sellega pigem nõus		
5. olen sellega üldiselt nõus		
6. olen sellega igal juhul nõus		
7. puudub seisukoht selles küsimuses		

11. Suheldes teiste kultuurilise taustaga isikutega muudan ma oma verbaalset käitumist (näiteks rõhuasetusi, hääletooni) kui olukord seda nõuab

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus		
2. ei ole sellega üldiselt nõus		
3. ei ole sellega pigem nõus		
4. olen sellega pigem nõus		

5. olen sellega üldiselt nõus		
6. olen sellega igal juhul nõus		
7. puudub seisukoht selles küsimuses		

12. Muudan oma mitteverbaalset käitumist kui kultuuridevaheline suhtlemine seda eeldab

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus		
2. ei ole sellega üldiselt nõus		
3. ei ole sellega pigem nõus		
4. olen sellega pigem nõus		
5. olen sellega üldiselt nõus		
6. olen sellega igal juhul nõus		
7. puudub seisukoht selles küsimuses		

13. Minu arvates peaks erinevate kultuuride tundmist tulevastele firmajuhtidele või töötajatele ülikoolis õpetama

1. üldse ei tuleks õpetada
2. pigem ei tuleks õpetada
3. pigem tuleks õpetada
4. kindlasti tuleks õpetada
5. ei oska öelda

14. Minu arvates tuleks erinevate kultuuride tundmist töötajatele kursuste raames tutvustada

1. üldse ei tuleks tutvustada
2. pigem ei tuleks tutvustada
3. pigem tuleks tutvustada
4. kindlasti tuleks tutvustada
5. ei oska öelda

Lisa 1 järg

15. Kas tahaksite veel midagi lisada seoses võõraste kultuuridega kokkupuutumisega ettevõttes või selle tegevuses või tuua mingeid näiteid?

.....
.....

16. Kas olete?

1. mees
2. naine

17. Kui vana Te olete?

1. alla 20
2. 20-30
3. 31-40
4. 41-50
5. 51-60
6. üle 60

18. Milline on Teie tööstaaž ettevõttes?

1. kuni 4 aastat
2. 5 kuni 14 aastat
4. 15 kuni 24 aastat
5. 25 või enam aastat

19. Milline on Teie haridus?

1. põhiharidus
2. keskharidus
3. keskeriharidus
4. kõrgharidus

Tänan veelkord, et leidsite aega vastamiseks!

Lisa 2. Küsimuste vastuste sagedusjaotused

1. Puutun igapäevaselt kokku erinevatest kultuuridest isikutega

	mina ise	firma töötajad minu arust
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus	2,5%	0,0%
2. ei ole sellega üldiselt nõus	10,2%	3,4%
3. ei ole sellega pigem nõus	11,9%	5,1%
4. olen sellega pigem nõus	16,1%	22,9%
5. olen sellega üldiselt nõus	21,2%	37,3%
6. olen sellega igal juhul nõus	38,1%	26,2%
7. puudub seisukoht selles küsimuses	0,0%	5,1%

2. Minu firma töötajatel on oma töö tegemiseks piisavalt teadmisi teiste kultuuride kohta

	mina ise
1. üldse ei ole vajalikke teadmisi	5,9%
2. pigem ei ole vajalikke teadmisi	41,5%
3. pigem on vajalikud teadmised olemas	32,2%
4. vajalikud teadmised on täiesti olemas	5,9%
5. ei oska öelda	14,4%

3. Mulle on õpingute või kursuste raames õpetatud kultuurilist mitmekesisust ettevõtte juhtimises või töötajatega parema suhtlemise saavutamises

	mina ise
1. ei ole	59,3%
2. on küll	37,3%
3. ei oska öelda	3,4%

4. Mulle meeldib erinevatest kultuuridest pärit isikutega suhtlemine

	mina ise
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus	2,5%
2. ei ole sellega üldiselt nõus	9,3%
3. ei ole sellega pigem nõus	30,5%
4. olen sellega pigem nõus	25,4%
5. olen sellega üldiselt nõus	21,2%
6. olen sellega igal juhul nõus	27,1%
7. puudub seisukoht selles küsimuses	5,1%

Lisa 2 järg

5. Arvan, et saan hakkama erineva kultuuriga kohanemisega

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus	0,0%	0,0%
2. ei ole sellega üldiselt nõus	0,9%	0,0%
3. ei ole sellega pigem nõus	6,8%	7,6%
4. olen sellega pigem nõus	25,4%	33,9%
5. olen sellega üldiselt nõus	41,5%	37,3%
6. olen sellega igal juhul nõus	22,9%	8,5%
7. puudub seisukoht selles küsimuses	2,5%	12,7%

6. Tean teiste kultuuride väärtuseid ja usulisi tõekspidamisi

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus	1,7%	0,0%
2. ei ole sellega üldiselt nõus	14,4%	5,9%
3. ei ole sellega pigem nõus	29,7%	34,8%
4. olen sellega pigem nõus	35,6%	29,7%
5. olen sellega üldiselt nõus	11,9%	6,8%
6. olen sellega igal juhul nõus	3,4%	0,0%
7. puudub seisukoht selles küsimuses	3,4%	22,9%

7. Olen kursis teiste kultuuride seadusandlike ja majanduslike süsteemidega

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus	21,2%	9,3%
2. ei ole sellega üldiselt nõus	20,2%	11,2%
3. ei ole sellega pigem nõus	22,9%	26,3%
4. olen sellega pigem nõus	18,6%	11,9%
5. olen sellega üldiselt nõus	11,0%	2,5%
6. olen sellega igal juhul nõus	4,2%	0,0%
7. puudub seisukoht selles küsimuses	1,7%	28,8%

8. Tean teiste keelte reegleid (sõnavara, grammatikat)

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus	5,1%	3,4%
2. ei ole sellega üldiselt nõus	11,9%	5,9%
3. ei ole sellega pigem nõus	17,8%	17,8%
4. olen sellega pigem nõus	33,1%	28,0%
5. olen sellega üldiselt nõus	17,8%	22,0%
6. olen sellega igal juhul nõus	11,9%	7,6%
7. puudub seisukoht selles küsimuses	2,5%	15,3%

Lisa 2 järg

9. Olen erineva kultuurilise taustaga isikutega suheldes oma kultuurilistes teadmistes kindel

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus	1,7%	0,9%
2. ei ole sellega üldiselt nõus	14,4%	6,8%
3. ei ole sellega pigem nõus	38,1%	24,6%
4. olen sellega pigem nõus	24,6%	21,2%
5. olen sellega üldiselt nõus	14,4%	6,8%
6. olen sellega igal juhul nõus	1,7%	0,9%
7. puudub seisukoht selles küsimuses	5,1%	39,0%

10. Kontrollin oma kultuuriliste teadmiste täpsust kui ma suhtlen teistest kultuuridest pärit isikutega

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus	1,7%	0,9%
2. ei ole sellega üldiselt nõus	3,4%	2,5%
3. ei ole sellega pigem nõus	15,3%	12,7%
4. olen sellega pigem nõus	33,9%	23,7%
5. olen sellega üldiselt nõus	25,4%	24,6%
6. olen sellega igal juhul nõus	17,0%	11,9%
7. puudub seisukoht selles küsimuses	3,4%	23,7%

11. Suheldes teiste kultuurilise taustaga isikutega muudan ma oma verbaalset käitumist (näiteks rõhuasetusi, hääletooni) kui olukord seda nõuab

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus	1,7%	0,0%
2. ei ole sellega üldiselt nõus	4,2%	1,7%
3. ei ole sellega pigem nõus	16,1%	14,4%
4. olen sellega pigem nõus	41,5%	37,3%
5. olen sellega üldiselt nõus	16,1%	11,0%
6. olen sellega igal juhul nõus	12,7%	7,6%
7. puudub seisukoht selles küsimuses	7,6%	28,0%

Lisa 2 järg

12. Muudan oma mitteverbaalset käitumist kui kultuuridevaheline suhtlemine seda eeldab

	mina ise	teised firma töötajad
1. ei ole sellega mitte mingil juhul nõus	1,7%	0,9%
2. ei ole sellega üldiselt nõus	3,4%	1,7%
3. ei ole sellega pigem nõus	16,1%	15,3%
4. olen sellega pigem nõus	39,0%	35,6%
5. olen sellega üldiselt nõus	15,3%	9,3%
6. olen sellega igal juhul nõus	11,9%	5,9
7. puudub seisukoht selles küsimuses	12,7%	31,4%

13. Minu arvates peaks erinevate kultuuride tundmist tulevastele firmajuhtidele või töötajatele ülikoolis õpetama

	mina ise
1. üldse ei tuleks õpetada	0,0%
2. pigem ei tuleks õpetada	3,4%
3. pigem tuleks õpetada	35,6%
4. kindlasti tuleks õpetada	59,3%
5. ei oska öelda	1,7%

14. Minu arvates tuleks erinevate kultuuride tundmist töötajatele kursuste raames tutvustada

	mina ise
1. üldse ei tuleks õpetada	0,9%
2. pigem ei tuleks õpetada	8,5%
3. pigem tuleks õpetada	37,3%
4. kindlasti tuleks õpetada	50,0%
5. ei oska öelda	3,4%

16. Sugu

	mina ise
Mees	17,0%
Naine	83,0%

Lisa 2 järg

17. Vanus

	mina ise
Alla 20	0,0%
20-30	34,8%
31-40	27,9%
41-50	19,5%
51-60	13,6%
Üle 60	4,2%

18. Tööstaaž ettevõttes

	mina ise
Kuni 4 aastat	55,1%
5-14 aastat	34,8%
15-24 aastat	10,2%
25 ja enam aastat	0,0%

19. Haridustase

	mina ise
Põhiharidus	0,0%
Keskharidus	22,0%
Kõrghariduse esimene tase	45,8%
Kõrghariduse teine tase	32,2%

Lisa 3. Küsimuste vastuste erinevused soo ja riigi alusel Mann-Whitney test

	Sugu	Riik
Puutun igapäevaselt kokku erinevatest kultuuridest isikutega	1,43	0,15
Minu firma töötajatel on oma töö tegemiseks piisavalt teadmisi teiste kultuuride kohta	0,99	1,24
Mulle on õpingute või kursuste raames õpetatud kultuurilist mitmekesisust ettevõtte juhtimises või töötajatega parema suhtlemise saavutamises	-0,14	1,34
Mulle meeldib erinevatest kultuuridest pärit isikutega suhtlemine	-0,19	1,86
Arvan, et saan hakkama erineva kultuuriga kohanemisega	0,34	0,41
Tean teiste kultuuride väärtuseid ja usulisi tõekspidamisi	-0,48	1,88**
Olen kursis teiste kultuuride seadusandlike ja majanduslike süsteemidega	0,92	0,63
Tean teiste keelte reegleid (sõnavara, grammatikat)	-1,40	-2,98**
Olen erineva kultuurilise taustaga isikutega suheldes oma kultuurilistes teadmistes kindel	-0,97	0,33
Kontrollin oma kultuuriliste teadmiste täpsust kui ma suhtlen teistest kultuuridest pärit isikutega	1,44	-2,43*
Muudan oma mitteverbaalset käitumist kui kultuuridevaheline suhtlemine seda eeldab	1,14	1,87
Muudan oma verbaalset käitumist kui kultuuridevaheline suhtlemine seda eeldab	0,78	1,89
Minu arvates peaks erinevate kultuuride tundmist tulevastele firmajuhtidele või töötajatele ülikoolis õpetama	-0,38	0,88
Minu arvates tuleks erinevate kultuuride tundmist töötajatele kursuste raames tutvustada	0,22	0,50

Lahtrites toodud Mann-Whitney teststatistik

** Mann-Whitney statistik statistiliselt oluline olulisusenivool 0,01

* Mann-Whitney statistik statistiliselt oluline olulisusenivool 0,05

Lisa 4. Küsimuste vastuste erinevused vanuse, staaži ja hariduse alusel Kruskal-Wallis test

	Vanus	Staaž	Haridus
Puutun igapäevaselt kokku erinevatest kultuuridest isikutega	3,93	0,02	4,60
Minu firma töötajatel on oma töö tegemiseks piisavalt teadmisi teiste kultuuride kohta	9,28*	5,39	1,18
Mulle on õpingute või kursuste raames õpetatud kultuurilist mitmekesisust ettevõtte juhtimises või töötajatega parema suhtlemise saavutamises	5,99	0,52	1,14
Mulle meeldib erinevatest kultuuridest pärit isikutega suhtlemine	5,55	3,10	0,60
Arvan, et saan hakkama erineva kultuuriga kohanemisega	5,88	0,23	0,24
Tean teiste kultuuride väärtuseid ja usulisi tõekspidamisi	5,29	1,73	1,62
Olen kursis teiste kultuuride seadusandlike ja majanduslike süsteemidega	10,68*	9,43*	1,96
Tean teiste keelte reegleid (sõnavara, grammatikat)	1,41	0,57	0,08
Olen erineva kultuurilise taustaga isikutega suheldes oma kultuurilistes teadmistes kindel	5,60	2,93	6,25
Kontrollin oma kultuuriliste teadmiste täpsust kui ma suhtlen teistest kultuuridest pärit isikutega	1,53	4,50	1,32
Muudan oma mitteverbaalset käitumist kui kultuuridevaheline suhtlemine seda eeldab	0,78	0,07	0,16
Muudan oma verbaalset käitumist kui kultuuridevaheline suhtlemine seda eeldab	0,63	2,30	0,88
Minu arvates peaks erinevate kultuuride tundmist tulevastele firmajuhtidele või töötajatele ülikoolis õpetama	5,51	0,41	0,16
Minu arvates tuleks erinevate kultuuride tundmist töötajatele kursuste raames tutvustada	4,18	1,13	0,67

Lahtrites toodud Kruskal-Wallis teststatistik

Vanuse puhul kasutatud vanusegrupe alla 20, 20-30, 31-40, 41-50, 51-60, üle 60 aasta

Staaži puhul kasutatud grupe kuni 4 aastat, 5-14 aastat, 15-24 aastat, 25 ja enam aastat

Haridustaseme puhul kasutatud grupe põhiharidus, keskharidus, kõrghariduse esimene tase, kõrghariduse teine tase

** Kruskal-Wallis statistikaline olulisusnivool 0,01

* Kruskal-Wallis statistikaline olulisusnivool 0,05

Lisa 5. Kultuurilise intelligentsuse näitajate korrelatsioonimaatriks

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. <i>Metakogniivne</i> Saad hakkama võõras kultuuri- keskkonnas	1							
2. <i>Kognitiivne</i> Tead usulisi ja kultuurilisi tõekspidamisi	,50 ^{**}	1						
3. Tead teiste kuultuuride majanduslikke ja seaduslikke taustu	,36 ^{**}	,49 ^{**}	1					
4. Valdan teiste keelte kultuurilisi eripärasid	,30 ^{**}	,16 [*]	,27 ^{**}	1				
5. <i>Motivatsiooniline</i> Olen kindel oma multikultuurilistes teadmistes	,46 ^{**}	,42 ^{**}	,56 ^{**}	,35 ^{**}	1			
6. <i>Käitumuslik</i> Teiste kultuuridega suheldes kontrollin ennast	,26 ^{**}	,09	,33 ^{**}	,36 ^{**}	,43 ^{**}	1		
7. Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda verbaalset käitumist	,02	,17 [*]	,12	,09	,19 [*]	,26 ^{**}	1	
8. Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda mitteverbaalset käitumist	,02	,07	,01	-,01	,15	,18 [*]	,73 ^{**}	1

Märkus: Tabelis toodud korrelatsioonikordajad ja nende olulisuse tõenäosused.

** korrelatsioonikordaja statistiliselt oluline olulisusenivool 0,01

* korrelatsioonikordaja statistiliselt oluline olulisusenivool 0,05

Lisa 6. Kultuurilise intelligentsuse näitajate normaaljaotuse test

Vastanute hinnangud enda kohta

Kultuurilise intelligentsuse näitaja	Asümmeetria kordaja olulisuse tõenäosus	Järsakuse kordaja olulisus tõenäosus	Korrigeeritud hii-ruut statistik	Normaaljaotusest kõrvalekaldumise olulisuse tõenäosus
<i>Metakognitiivne</i> Saan hakkama võõras kultuurikeskkonnas	0,04	0,86	4,39	0,11
<i>Kognitiivne</i> Tean usulisi ja kultuurilisi tõekspidamisi	0,76	0,86	0,12	0,94
Tean teiste kultuuride majanduslikke ja seaduslikke taustu	0,17	0,00	9,33	0,01
Valdan teiste keelte kultuurilisi eripärasid	0,28	0,19	2,97	0,23
<i>Motivatsiooniline</i> Olen kindel oma multikultuurilistes teadmistes	0,38	0,49	1,25	0,54
<i>Käitumuslik</i> Teiste kultuuridega suheldes kontrollin	0,08	0,80	3,27	0,20
Enennast Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda verbaalset käitumist	0,43	0,53	1,03	0,60
Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda mitteverbaalset käitumist	0,47	0,48	1,04	0,60

Lisa 6 järg

Vastanute hinnangud ettevõtte teiste töötajate kohta

Kultuurilise intelligentsuse näitaja	Asümmeetria kordaja olulisuse tõenäosus	Järsakuse kordaja olulisus tõenäosus	Korrigeeritud hii-ruut statistik	Normaaljaotusest kõrvalekaldumise olulisuse tõenäosus
<i>Metakognitiivne</i> Saan hakkama võõras kultuurikeskkonnas	0,02	0,55	45,73	0,6
<i>Kognitiivne</i> Tean usulisi ja kultuurilisi tõekspidamisi	0,00	0,00	14,81	0,00
Tean teiste kuultuuride majanduslikke ja seaduslikke taustu	0,04	0,00	50,38	0,00
Valdan teiste keelte kultuurilisi eripärasid	0,86	0,19	1,79	0,41
<i>Motivatsiooniline</i> Olen kindel oma multikultuurilistes teadmistes	0,90	0,00	-	0,00
<i>Käitumuslik</i> Teiste kultuuridega suheldes kontrollin	0,55	0,01	7,18	0,03
Enennast Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda verbaalset käitumist	0,25	0,00	61,10	0,00
Muudan teiste kultuuridega vajadusel enda mitteverbaalset käitumist	0,61	0,00	41,29	0,00

SUMMARY

THE ROLE OF CULTURAL INTELLIGENCE FOR ERGO INSURANCE SE

Alla Vallades

Cultural intelligence expresses the ability to perceive and evaluate cultural differences and to act according to different cultural contexts.. As organizations are working in a more and more culturally diverse environment, cultural intelligence has gained importance. Cultural intelligence is especially important for companies, which service customers from different cultures.

Cultural intelligence is a new concept, which has been investigated in detail only during the last decade. This subject has been more extensively researched in the U.S. and Asian countries, while according to the author's knowledge it has not been studied for Estonian organizations.

ERGO Insurance SE is a multinational insurance company, which has branches in Estonia, Latvia and Lithuania. The topic of cultural intelligence is essential for the organization as employees from each state have to communicate with their colleagues from other branches. In addition some of the employees have to communicate with the representatives of parent companies. There is also cultural diversity in case of customers as in Estonia customers can be divided into Estonian and Russian speaking groups and in Latvia into Latvian and Russian speaking groups.

The aim of the master thesis is to find out ERGO Insurance SE employee's evaluations on cultural intelligence in order to give suggestions for increasing cultural intelligence in the company. The following research tasks have been set for achieving the aim of the thesis:

- To explain the concept of cultural intelligence and benefits from cultural intelligence;

- To describe different components of cultural intelligence;
- To give an overview of methods for measuring cultural intelligence;
- To explain possibilities for the organization to develop cultural intelligence;
- To describe the object and method of the study;
- To conduct a questionnaire survey among Ergo Insurance SE employees;
- To analyze the results of the survey;
- To propose suggestions for increasing cultural intelligence in Ergo Insurance SE.

Cultural intelligence has been defined in different ways, but the common feature of most definitions is that cultural intelligence is regarded as an ability to adapt to and act in different cultural environments. According to most definitions cultural intelligence is multi dimensional and it consists of metacognitive, cognitive, motivational and behavioral cultural intelligence. The metacognitive cultural intelligence describes ability to function in different cultural environments and person's understanding of cultural diversity. The cognitive cultural intelligence explains one's knowledge about social, legal, religious and cultural norms of other cultures. Motivational cultural intelligence expresses the interest in other cultures and self confidence about knowledge on different cultures. Behavioral cultural intelligence indicate the ability to adapt behavior when acting in different cultural environments.

The results of previous research have indicated that cultural intelligence affects performance positively both for learning and business activities. Cultural intelligence is related to productivity. In case of service organizations, cultural intelligence is vital for understanding customers from different cultures and achieving high level of service quality and customer satisfaction.

The results of the thesis show that in case of ERGO Insurance SE the level of metacognitive cultural intelligence is the highest. Behavioral cultural intelligence is with the second highest level. The situation for motivational and cognitive cultural intelligence is worse. It also came out the employees consider their own cultural intelligence higher than for the other employees. Therefore the evaluations of cultural intelligence might be overestimated.

There are several differences between Estonian and Latvia employees as the Estonians consider their knowledge about different cultures and religions higher, but Latvians claim that they have better knowledge about language rules of other cultures and that they control themselves more, when communicating with representatives of other cultures. The age and tenure are related to higher self-evaluation of knowledge about different cultures and religions. Educational level is related to motivational intelligence as employees with higher level of education are more self confident in their knowledge on different cultures.

There are positive correlations between different components of cultural intelligence. These correlations are stronger between metacognitive, cognitive and motivational cultural intelligence. Behavioral cultural intelligence is only weakly linked to other components.

As the tenure is related only to metacognitive cultural intelligence it can be said that experience gained with communication to representatives of other culture provide general belief about being able to cope with different cultural environments. At the same time they do not develop other types of cultural intelligence. Lectures and courses are related to higher levels of all four types of cultural intelligence. Therefore it could be concluded that all components of cultural intelligence can be developed.

The results point to the fact that employees of ERGO Insurance SE are positive about increasing cultural intelligence. Most of the employees find it necessary and they are positive about contacts with different cultures.

The author made several suggestions for ERGO Insurance SE about cultural intelligence. The author proposed trainings about different cultures, increasing possibilities to gain experiences working abroad and taking cultural intelligence into account in personnel selection.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, _____ Alla Vallades _____,

(autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
**KULTUURILISE INTELLIGENTSUSE ROLL ERGO INSURANCE
SE NÄITEL,**

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on _____ prof. Maaja Vadi _____,

(juhendaja nimi)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **22.05.2014.a.**