

# Povezanost kulturalne inteligencije i dimenzija kulture studenata ekspatrijata

---

**Liović, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:678783>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-14**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POVEZANOST KULTURALNE INTELIGENCIJE I  
DIMENZIJA KULTURE STUDENATA EKSPATRIJATA**

**Diplomski rad**

**Ana Liović**

**Zagreb, rujan, 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POVEZANOST KULTURALNE INTELIGENCIJE I  
DIMEZIJA KULTURE STUDENATA EKSPATRIJATA**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURAL  
INTELLIGENCE AND CULTURAL DIMENSIONS OF  
EXPATRIATE STUDENTS**

**Diplomski rad**

**Student: Ana Liović**

**JMBAG studenta: 0067513322**

**Mentor: doc. dr. sc. Davor Vlajčić**

**Zagreb, rujan, 2020.**

## **Zahvale**

Zahvaljujem svojem mentoru, doc. dr. sc. Davoru Vlajčiću, na velikoj susretljivosti, usmjeravanju i angažiranosti prilikom izrade ovog diplomskog rada, kao i svim profesorima koji su prenijeli svoje iskustvo i znanje tijekom studiranja.

Najveće hvala mami Snježani, tati Darku, bratu Ivanu, i cijeloj obitelji na bezuvjetnoj podršci u najtežim, ali i najsretnijim trenucima, te na vjerovanju u mene do samog kraja. Hvala Petri i dragim prijateljima na strpljenju i bodrenju, kao i kolegama na iznimnoj kolegijalnosti i što su obogatili i učinili nezaboravnim moje studentske dane.

## Sažetak i ključne riječi

U današnje vrijeme vrlo važan čimbenik za poslovanje prilagodba je novoj kulturi, obzirom kako sve veći broj zaposlenika odlazi na međunarodne zadatke kao ekspatrijati. Obilježja pojedinih zemalja ili nacija predstavljaju različite dimenzije kulture, a za prilagodbu istima u inozemstvu pojedinac razvija kulturalnu inteligenciju, koja je oblikovanu životom u njegovoj domicilnoj zemlji i njegovim prijašnjim međukulturalnim iskustvima.

S obzirom na spomenutu važnost razumijevanja drugih kultura, ovaj diplomski rad istražuje povezanost dimenzija kulture domicilne zemlje i kulturalne inteligencije studenata ekspatrijata, nužne za prilagodbu novoj kulturi. Studenti ekspatrijata su studenti na međunarodnom zadatku koji je u obliku školovanja. U radu se sistematizira relevantna postojeća literatura o ekspatrijatima, dimenzijama kulture i kulturalnoj inteligenciji te je rad rezultat istraživanja putem anketnog upitnika u kojem je sudjelovalo 104 ispitanika.

Empirijskim istraživanjem potvrdila se povezanost određenih dimenzija kultura i kulturalne inteligencije u okviru studenata ekspatrijata. Rezultati istraživanja pokazali su da motivirani studenti odlaze na međunarodna školovanja kako bi obogatili svoje znanje i naučili o drugim kulturama. Drugim riječima, ispitanici su svjesni manjka svog kulturološkog znanja, te uživaju komunicirati s pojedincima drugih kultura kako bi obogatili svoje znanje. Studenti različitih dimenzija kultura imaju i različite poglede na druge kulture, stoga je vidljivo kako kultura iz koje dolaze formira njihovu kulturalnu inteligenciju.

Ključne riječi: studenti ekspatrijata, međunarodni zadatak, dimenzije kulture, kulturalna inteligencija

## Summary and keywords

Nowadays, a very important factor for business is knowing how to adapt to a new culture, as an increasing number of employees go on international assignments as expatriates. The characteristics of individual countries or nations represent different cultural values, and for adapting international cultural values, an individual's cultural intelligence is developed through life in his country and his or her previous intercultural experiences.

Because of the importance of understanding other cultures, this thesis explores the connection between the cultural values of home country and the cultural intelligence of students expatriates, essential for adapting new cultural values. Expatriate students are students on an international assignment that is in the form of schooling. The paper systematizes the relevant existing literature on expatriates, dimensions of culture and cultural intelligence, and the paper is the result of a survey through a questionnaire in which 104 respondents participated.

Empirical research has confirmed the connection between the cultural values and cultural intelligence within expatriate students. The results of the research showed that motivated students go to international schoolings to enrich their knowledge and learn about other cultures. In other words, respondents are aware of the lack of their cultural knowledge, and enjoy communicating with individuals of other cultures to enrich their knowledge. Students of different cultural values also have different views of other cultures, so it is evident how the cultural value they come from forms their cultural intelligence.

Keywords: expatriate students, international assignment, dimensions of culture, cultural intelligence

ANA LIOVIĆ  
Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD  
(vrsta rada)  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 25.09.2020.

Ana Liović  
(potpis)

# Sadržaj

Zahvale .....	
Sažetak i ključne riječi .....	
Summary and keywords .....	
Sadržaj .....	
1. Uvod.....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. Osnovne karakteristike ekspatrijata .....	4
2.1. Definiranje fenomena ekspatrijatizma .....	4
2.2. Uloga i tipovi zadataka ekspatrijata .....	5
2.2.1. Ključne uloge ekspatrijata.....	6
2.2.2. Tipovi zadataka ekspatrijata .....	6
2.3. Čimbenici procesa prilagodbe ekspatrijata na novu okolinu .....	8
2.3.1. Individualni faktori .....	9
2.3.2. Obiteljski faktori .....	10
2.3.3. Socijalni faktori.....	11
2.4. Studenti na međunarodnom zadatku kao ekspatrijati .....	11
2.4.1. Sveučilišno okruženje .....	11
2.4.2. Proces prilagodbe studenata ekspatrijata .....	12
3. Kulturalne razlike i mogućnost njihova savladavanja .....	13
3.1. Dimenzije kulture kao okvir nacionalne kulture .....	14
3.1.1. Distanca moći.....	15
3.1.2. Izbjegavanje neizvjesnosti .....	16
3.1.3. Individualizam i kolektivizam .....	16
3.1.4. Maskulinitet i feminitet.....	17
3.1.5. Dugoročna i kratkoročna orijentacija.....	17



3.2.	Utjecaj nacionalnih kulturalnih obilježja na kulturu pojedinca .....	18
3.3.	Modeli savladavanja kulturalnih razlika .....	21
3.3.1.	Mentalne sposobnosti.....	23
3.3.2.	Fizičke sposobnosti.....	24
4.	Studenti ekspatrijati i njihovo upravljanje kulturalnim razlikama.....	25
4.1.	Susret studenata ekspatrijata s novim kulturalnim dimenzijama.....	25
4.1.1.	Infrastruktura i okruženje.....	25
4.1.2.	Dimenzije kulture domicilnih zemalja studenata.....	26
4.2.	Razvoj kulturalne inteligencije kao mehanizma prilagodbe studenata ekspatrijata	30
4.2.1.	Svjesnost studenata vlastitog znanja .....	30
4.2.2.	Prilagodba studenata ekspatrijata učenjem .....	30
4.2.3.	Motiviranost studenata na ekspatrijaciju .....	31
4.2.4.	Ponašanje studenata unutar druge kulture.....	31
4.3.	Kulturalna inteligencija studenata ekspatrijata u okviru dimenzija kulture.....	32
5.	Empirijsko istraživanje povezanosti kulturalnih dimenzija i kulturalne inteligencije studenata ekspatrijata .....	35
5.1.	Metodologija istraživanja.....	35
5.2.	Rezultati istraživanja.....	39
5.2.1.	Statistički podaci čimbenika kulturalne inteligencije .....	39
5.2.2.	Statistički podaci čimbenika dimenzija kulture .....	42
5.2.3.	Povezanost dimenzija kultura i kulturalne inteligencije .....	45
5.3.	Ograničenja istraživanja.....	47
	Zaključak.....	49
	Popis literature .....	51
	Popis tablica .....	64
	Popis slika .....	65
	Prilog – Anketni upitnik.....	66
	Životopis studenta .....	72

# 1. Uvod

Kulturološke razlike, kao i adaptacija na iste, najčešće se pojavljuju u okviru djelovanja ekspatrijata obzirom kako su ekspatrijati u svojoj profesionalnoj karijeri najviše pogođeni navedenim fenomenom. Ekspatrijati su definirani kao zaposlenici koji privremeno napuštaju svoju zemlju zbog posla u inozemstvu na određeno razdoblje (Rahimić i Podrug, 2013.).

Slično tome, studenti ekspatrijati su studenti koji napuštaju svoju zemlju zbog školovanja u inozemstvu na određeno razdoblje (Altbach, 2015.). Odlaskom na svoje inozemno usavršavanje, studenti su suočeni s potpuno novim obrascima mišljenja, osjećanja i djelovanja od onih koja proizlaze iz njihovog dosadašnjeg života, a koja su određena kroz socijalizaciju, koju Hofstede (1980.) naziva "kolektivno programiranje uma."

Kako bi u potpunosti kapitalizirao svoje inozemno iskustvo, ključno je da student kroz uspješnu asimilaciju minimizira negativne efekte koji proizlaze inicijalno iz konfrontacije s novim obrascima ponašanja. Brojni su modeli i okolnosti koje se spominju kao nužan preduvjet za uspješnu asimilaciju, međutim, sve je veći naglasak relevantne literature na kulturalnu inteligenciju kao temeljni mehanizam prilagodbe kulturološkim razlikama. Kulturalna inteligencija predstavlja sposobnost usmjeravanja pažnje prema stjecanju kognitivnih iskustava, odnosno prema afektivnom i osobno-motivacijskom ponašanju pojedinca u kulturi u kojoj se trenutno nalazi (Thomas i sur., 2015.).

## 1.1. Područje i cilj rada

S obzirom na važnost razumijevanja drugih kultura, cilj ovog diplomskog rada je utvrditi povezanost između dimenzija kultura i kulturalne inteligencije. Fokus rada je na utvrđivanju pretpostavke kako obilježja domicilne zemlje oblikuju kulturalnu inteligenciju individualaca. Kulturalne dimenzije i kulturalna inteligencija predstavljaju mehanizme pomoću kojih će se istraživati kako su specifičnosti pojedine dimenzije, odnosno kulture pojedine zemlje, povezane s kulturalnom inteligencijom studenata ekspatrijata te kako je to povezano s njihovom prilagodbom na novu kulturu u inozemstvu. Navedeno će se ispitati empirijskim istraživanjem.

Fokus drugog dijela rada bit će spomenuto empirijsko istraživanje. Istraživanje će se bazirati na kvantitativnoj analizi primarnih podataka koji će biti prikupljeni provedbom elektroničkog

anketnog upitnika. Ciljana populacija istraživanja su inozemni studenti na međunarodnoj razmjeni koji trenutno borave u Hrvatskoj. Anketni upitnik sastojat će se od standardiziranih pitanja provedenih od stručnjaka dostupnih u, za ovu temu, relevantnoj znanstvenoj literaturi.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Prilikom pisanja teorijskog dijela diplomskog rada korišteni izvori su sekundarnog karaktera. Osnovne izvore sekundarnih podataka predstavljaju znanstvena i stručna literatura, odnosno knjige domaćih i stranih autora, članci pronađeni u elektroničnim bazama podataka, časopisi iz područja predmeta istraživanja te ostali podaci dostupni na internetskim stranicama.

U istraživačkom dijelu rada promatrala se povezanost između dimenzija kulture, studenata ekspatrijata te njihove kulturalne inteligencije. Metoda za prikupljanje podataka korištena prilikom istraživanja jest online anketiranje putem anketnog upitnika s pitanjima zatvorenog tipa. Spomenuti upitnik sastojao se od tri dijela pitanja, a to su bila pitanja vezana uz dimenzije kulture preuzeta iz rada autora Hofstede (1980.), pitanja vezana uz dimenzije kulturalne inteligencije preuzeta iz rada autora Anga i sur. (2007.), te pitanja o demografskim obilježjima sudionika.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj rad sastoji se od pet poglavlja, započinje uvodom, a završava zaključkom te popisom literature, popisom slika i tablica, priložima odnosno provedenim anketnim upitnikom i životopisom kandidata.

Uvodni dio, prvo poglavlje rada, predstavlja opis područja rada, daje uvid u ciljeve rada i samog istraživanja te predstavlja izvore i metode prikupljanja podataka.

Središnji dio rada sastavljen je od tri poglavlja u kojem se u svakom analizira područje nužno kao teorijska podloga za istraživanje. U drugom poglavlju predstavlja se pojam ekspatrijata i njegove osnovne karakteristike i uloge, tipove zadataka koje se pred njih postavljaju te čimbenici prilagodbe. Poglavlje završava predstavljanjem studenata koji odlaze na međunaordni zadatak u obliku školovanja. U trećem poglavlju prikazuju se dimenzije kulture koje se razlikuju od nacije do nacije, kulturalna inteligencija koja se razlikuje od pojedinca do

pojedince, te modeli savladavanja kulturalnih razlika koji objedinjuju dimenzije kulture i kulturalnu inteligenciju. Četvrto poglavlje jest o studentima ekspatrijatima promatranih kao pojedince koji se u inozemstvu susreću s novim kulturama kojima se trebaju prilagoditi.

Završni dio rada istraživački je dio rada u kojem se opisuje postupak provedenog istraživanja, metode koje su korištene te rezultati i ograničenja istraživanja. Posljednje poglavlje čini zaključak u kojem su ukratko objedinjene činjenice iz teorijskog dijela rada te zaključak provedenog istraživanja.

## **2. Osnovne karakteristike ekspatrijata**

Intenzifikacija globalizacije tržišta, u današnjem modernom svijetu, rezultirala je velikim izazovima, kako za multinacionalna poduzeća (Vachon i Wallace, 2013.), tako i za različite druge institucije (neprofitne organizacije, akademske ustanove, itd). Težnja novim tržištima i boljim uvjetima u proizvodnim procesima ohrabrilo je poduzeća da prošire vidike izvan granica svoje države. Internacionalizacija je rezultirala brojnim izazovima i aktivacijom brojnih procesa unutar poduzeća, a menadžment ljudskih potencijala je jedan od njih. Menadžment ljudskih potencijala stječe međunarodnu dimenziju koja postaje fokus sve većeg broja multinacionalnih poduzeća. Internacionalizacijom poduzeća stručni zaposlenici multinacionalnog poduzeća stječu priliku za rotaciju unutar svojeg poduzeća, a van granica svoje domicilne zemlje (Lee i Sukoco, 2010.). Razlog zašto multinacionalna poduzeća potiču navedeni proces uvelike je zasnovan na nekompetenciji lokalnog stanovništva, te nemogućnosti nošenja lokalnog stanovništva s izazovima koje nose novi poslovni modeli, a koji su dobro poznati s već postojećim zaposlenicima multinacionalnih poduzeća. Naime, ljudski potencijali imaju važnu ulogu u razvoju i održavanju konkurentne prednosti u današnjem visoko konkurentnom globalnom poslovnom okruženju (Briscoe i Schuler, 2004.) stoga menadžeri multinacionalnih kompanija moraju pažljivo odabrati zaposlenike koji se šalju na međunarodni zadatak, odnosno ekspatrijaciju. U ovom poglavlju objasniti će se generalno pojam ekspatrijata odnosno ekspatrijatizma, te prezentirati internacionalne studente (studenti koji odlaze na međunarodni zadatak u svojstvu obrazovanja u inozemstvu) kao svojevrsnih ekspatrijata (Selmer i Luring., 2016.).

### **2.1. Definiranje fenomena ekspatrijatizma**

Uklanjanje barijera koje su u prošlosti kočile internacionalizaciju (npr. komercijalizacija avionskih letova), sve veći broj pojedinaca u stranim zemljama počinje osnivati privremena prebivališta. Grupe koje pripadaju ovoj kategoriji ljudi uključuju klasične ekspatrijate, putnike, međunarodne liječnike, internacionalne studente i vojno osoblje (Pedersen i sur., 2011.).

Najraširenija i bazična definicija ekspatrijata je Hillova (2011.) koja ga opisuje kao građana jedne zemlje koji je zaposlen u nekoj drugoj državi. Malo složeniju i opširniju definiciju ekspatrijatizma donosi Hartl (2003.), koji u čitavu priču unosi dimenziju poslovne povezanosti dvije zemlje, te za

njega ekspatrijacija uključuje povezanost državljana matične zemlje, državljana države domaćina te državljana trećih zemalja u svrhu poslovanja između dvije zemlje. Specifično je to što svaki od njih govori da su to zaposlenici koji privremeno napuštaju svoje prebivalište, te da će se nakon izvršenog zadatka tamo i vratiti (Thakeuchi, 2010.). Proces u kojem individualni zaposlenici odlaze iz svojih rodni zemalja na unaprijed određeno vrijeme, koje je uobičajeno duže od šest mjeseci, ali kraće od pet godina, kako bi zadovoljili unaprijed postavljene strateške ciljeve, koje najčešće (ali ne i uvijek) određuje matično poduzeće (Simmons, 2017.), vrlo je složen.

Tematika ekspatrijatizma odavno je prerasla tematiku isključivog fokusa na poslovanje i poslovne rezultate. Navedena tematika proširuje se u smjeru novih socioloških i psiholoških dimenzija. Nerijetko se s procesom ekspatrijacije povezuju sociološki elementi, kao što je obitelj ekspatrijata koja s njim na određeni vremenski period mijenja adresu prebivališta i prolazi proces prilagodbe na lokalno stanovništvo i uvjete života (Takeuchi, 2010.), te psihološki elementi, kao što je mentalna izdržljivost (Filipič Sterle i sur., 2018.).

Kako bi se bolje shvatio gore navedeni proces, nužno je razumijevanje brojnih dimenzija koje ga određuju, kao što su tipovi ekspatrijata, njihove uloge, prilagodbe, itd.

## **2.2. Uloga i tipovi zadataka ekspatrijata**

Kako bi se mogle objasniti uloge ekspatrijata kao i tipovi zadataka, prvo se trebaju definirati razlike između pojmova ekspatrijat, repatrijat i inpatrijat. Repatrijat i ekspatrijat su zapravo dva suprotna pojma i nerijetko su u literaturi predstavljeni kao početak i kraj jednog ciklusa (Vlajčić, 2015.). Ekspatrijati su poslani od strane svoje multinacionalne kompanije u inozemstvo na određeni vremenski period (Andreason i Kinneer, 2005.), a nakon što ekspatrijati dovrše svoje misije ulaze u fazu repatrijacije, odnosno vraćaju se u domovinu nakon obavljenog međunarodnog zadatka (Kraimer i sur., 2009.).

U današnje vrijeme, rastom globalnog poslovanja, korporativna praksa kao i akademska literatura definiraju novu skupinu međunarodnih zaposlenika – inpatrijate. Oni predstavljaju relativno novu grupu globalnih menadžera, stranih državljana ili državljana trećih zemalja premještenih u domaće sjedište organizacije (Lazarova i Caligiuri, 2001.).

### **2.2.1. Ključne uloge ekspatrijata**

Ekspatrijati su uobičajeno postavljeni na svoje pozicije kako bi mogli uspješno odraditi namijenjene zadatke, odnosno uloge, za koje lokalno stanovništvo ne posjeduje znanja i kompetencije. Oni predstavljaju bolji izbor od lokalnih menadžera s obzirom da su oni izvor novih informacija i znanja (Harzing, 2001.), te su upoznati s dosadašnjim poslovanjem kompanije. Nadalje, Minbaeva i Michailova (2004.) ističu da u današnje vrijeme posao nije isključivo operativne prirode već se od ekspatrijata očekuje da prenesu svoje znanje i vještine lokalnim zaposlenicima. Suprotno nalazima Harzinga (2011.) te Mihbaeve i Michailove (2004.), Syed i sur. (2013.) u svom su istraživanju došli do rezultata koji ukazuju kako pojedino lokalno stanovništvo ne dijeli isto mišljenje. Naime, smatraju da su lokalni zaposlenici bolji jer u potpunosti razumiju potrebe svog tržišta, prvenstveno u operativnim poslovima. Ono oko čega se svi mogu složiti jest činjenica da je ekspatrijatima potrebna podrška lokalnih zaposlenika da se uspješno adaptiraju (Toh i Denisi, 2003.).

Prema Björkmanu i sur. (2004.), postoje barem dva ključna razloga zašto su ekspatrijati bolja opcija od lokalnih menadžera: prvi, u usporedbi s lokalnim menadžerima, ekspatrijati mogu značajnije procijeniti koliko podružnica pridonosi radu cijele korporacije; drugi, ekspatrijati se manje poistovjećuju s podružnicom nego lokalni menadžeri, a više s matičnim poduzećem, pa mogu donositi odluke ne usko vezane uz podružnicu. Još jedna vrlo važna uloga menadžera na međunarodnom zadatku je ta da oni predstavljaju kontrolni mehanizam podružnice (Cohen, 1977.). Naime, multinacionalna poduzeća koriste ekspatrijate kao svojevrzne mehanizme koji održavaju zajedničku vezu među podružnicama te na taj način ekspatrijati postaju agenti matičnog poduzeća za socijalizaciju i kontrolu podružnica (Chen i sur., 2010.).

### **2.2.2. Tipovi zadataka ekspatrijata**

Suvremena istraživanja i analize bave se razlozima i poticajima ekspatrijata da prihvate globalne zadaće i odlaze u inozemstvo (McNulty i Brewster, 2017.). Odlazak u inozemstvo kompleksan je proces, te je svaki odlazak motiviran specifičnom svrhom za multinacionalno poduzeće, kao na primjer osnivanje podružnice u inozemstvu (Kraimer i sur., 2001.). Osim svrhe zadatka koju određuje multinacionalno poduzeće, postoje i druga obilježja koja potiču ekspatrijatizam. Neki od njih su položaj, odnosno, mjesto zadatka koje se očituje u npr. različitoj kulturi (Tahvanainen i sur., 2005.), primanja (Reynolds, 1997.), itd.

Svrha, ali i samo obilježje međunarodnog zadatka, je ključno za određivanje tipa zadatka koji će se koristiti. Tipovi zadataka imaju različite klasifikacije, međutim vremenska dimenzija je ono što ih najčešće razlikuje (Konopaske i Werner, 2005.). Vremensko trajanje može pozitivno, ali i negativno utjecati na ishod zadatka, te je ono faktor koji određuje široku lepezu tipova zadataka. Uz klasične dugoročne i kratkoročne zadatke, u posljednje vrijeme sve su izraženije i druge vrste kao npr. odlasci na tjedne ili dvotjedne međunarodne zadatke, ili pak odlasci na vrlo česta internacionalna poslovna putovanja bez stvarnog preseljenja (Minbaeva i Michailova, 2004. prema Harris 2002.).

### **2.2.2.1. Dugoročni međunarodni zadaci**

Dugoročni međunarodni zadaci nazivaju se još i tradicionalnim zadacima, te su uobičajeno definirani kao zadaci međunarodnih menadžera koji rezultiraju preseljenjem, koje najčešće uključuje njihove obitelji, u zemlju domaćina. Dužina dugoročnog zadatka najčešće je od jedne do tri godine (Minbaeva i Michailova, 2004.), što potvrđuju Konopaske i sur. (2009.) proširujući raspon na trajanje između jedne i četiri godine, te uključuju, uz ekspatrijate, preseljenje i cijele njihove obitelji.

Svrha navedenog tipa zadataka, prema Harrisu (2002.), podrazumijeva prijenos vještina, upravljačku kontrolu i razvoj menadžmenta. Prijenos vještina predstavlja transfer tehničkog znanja zemljama u razvoju (Chang i sur., 2012.), odnosno zaposlenicima koji nemaju dovoljno stručnosti i znanja, dok upravljačka kontrola osigurava suradnju podružnice sa središnjicom kroz implementaciju strategija i politika (Paik i Sohn, 2004.). Konačno, Hocking i sur. (2007.) govore da je razvoj menadžmenta rezultat razvoja menadžera ekspatrijata. Ekspatrijat obogaćuje svoje znanje internacionalnim iskustvom i samim time se razvija što direktno utječe na razvoj menadžmenta kompanije. Međutim, dugoročna ekspatrijacija, odnosno vremenski interval koji on podrazumijeva, dolazi sa cijenom. On od menadžera zahtijeva prilagodbu i razumijevanje strane kulture, za koje uobičajeno treba i mnogo vremena (Salleh i Koh, 2013.).

### **2.2.2.2. Kratkoročni međunarodni zadaci**

Značajne promjene u globalnom poslovanju rezultirale su novim tipovima ekspatrijacije od kojih je najznačajniji porast korištenja imao kratkoročni korporativni zadatak (Simmons,



2017.) Tahvanainen i sur. (2005.) naglašavaju kako se navedena intenzifikacija kratkoročnih zadataka pojavila kao odgovor na činjenicu da se mnogi potencijalni međunarodni ekspatrijati obeshrabruju i odustaju od prihvaćanja međunarodnog zadatka zbog njegove duljine trajanja koja rezultira otuđenjem iz njegove domicilne zajednice. PriceWaterhouseCoopers (2020.) definira kratkoročne međunarodne zadatke kao putovanja duža od poslovnih, a kraća od putovanja tradicionalnih ekspatrijata, tj. u trajanju između jednog i dvanaest mjeseci. Takva kraća putovanja predstavljaju optimalno rješenje za međunarodne menadžere koji žele postati ekspatrijati jer im omogućuju da steknu inozemno iskustvo, usvoje nova kulturalna iskustva, ali isto tako im omogućuju da ne izgube vezu sa matičnim poduzećem (Simmons, 2017.).

Za razliku od dugoročnih, kratkoročni zadaci, uz primarno prenošenje znanja, koriste se u pomalo drugačije svrhe. Najviše su korišteni za konstantnu kontrolu menadžmenta podružnica (Minbaeva i Michailova, 2004.), a ekspatrijati ih najviše koriste zbog psiholoških (Filipič Sterle i sur., 2018..) i socioloških razloga (Johnson i Valente, 2009.). Prihvatljiviji je takav tip putovanja jer ekspatrijatima i njihovim obiteljima omogućuje lakše prihvaćanje vremenske odvojenosti (Salleh i Koh, 2013.).

### **2.3. Čimbenici procesa prilagodbe ekspatrijata na novu okolinu**

Posljedice neuspjelih zadataka ekspatrijata postala je veliki teret i razlog za brigu unutar korporativnih zajednica. Sukladno tome, akademska literatura zadnjih tridesetak godina uložila je znatne napore u rasvjetljivanju uzroka neuspješnog procesa (Harzing, 1995.). Proces ekspatrijacije vrlo je skup i kompleksan, ali neuspješno izvršavanje zadataka od strane ekspatrijata rezultira još skupljim posljedicama za multinacionalno poduzeće (Syed i sur., 2013.). To je samo još jedan razlog zašto taj proces prilagodbe mora biti dobro odrađen.

Slanje ekspatrijata u inozemstvo nije nimalo lagan proces. Prema Hillu (2011.) proces započinje selekcijom adekvatnih kandidata, koji će kroz kulturološke treninge, treninge jezika zemlje u koju se odlazi te praktične treninge biti obučavani za život u drugoj državi.

Takvi treninzi su od ključne važnosti jer ekspatrijati trebaju poprimiti što više karakteristika lokalnog stanovništva (Caligiuri i sur., 2009.) kako bi se što bolje snašli i odradili zadatak u dogovorenom periodu. Velik broj istraživanja na ovu temu, rezultirao je velikim brojem čimbenika procesa prilagodbe na novu okolinu. Jedna od najjednostavnijih i najopćenitijih podjela čimbenika predložena je od Aycana (1997.) koja je podržana od strane Leeja i Kartike

(2014.), a dijeli faktore na tri kategorije: individualne, obiteljske, te socijalne faktore (Vlajčić, 2015.).

### **2.3.1. Individualni faktori**

Akadska literatura iskristalizirala je brojne individualne faktore zapažene u procesu prilagodbe, međutim, uslijed njihova velikog broja, objašnjenje svakog od njih nije moguće pružiti. Pokušavajući grupirati odnosno sažeti brojne faktore u nekoliko ključnih grupa, Bhatti i sur. (2013.) definirali su, po njima, tri najvažnije grupe individualnih faktora; grupa fokusirana na emocionalnu inteligenciju, kulturalnu inteligenciju i prethodno međunarodno iskustvo kao ekspatrijat.

Emocionalna inteligencija predstavlja sve ono što pojedinca potiče i motivira da ustraje bez obzira na teška vremena, isto tako pomaže kod obuzdavanja samoga sebe i utjecanja na promjene raspoloženja (Salovey i Mayer, 1990.). Nadalje, Elenkov i Manev (2009.) u istraživanju emocionalne inteligencije ekspatrijata fokus stavljaju na suočavanje pojedinca s prijetnjama identiteta, ali i kompetencijama i osjećaju koji ih vodi prema uspješnom ponašanju u skladu s kulturom. Taj se osjećaj stvara učenjem i percipiranjem kulture, te pomaže razlučiti što je primjereno određenoj kulturi. Vjerojatnije je da će ekspatrijati s višom emocionalnom inteligencijom biti uspješniji u svojim međunarodnim zadacima kao i u samoj adaptaciji na lokaciju od onih sa nižom (Crowne, 2013.).

Osim emocionalne inteligencije koja je fokusirana na procese unutar samog pojedinca, ekspatrijati za uspješnu prilagodbu moraju posjedovati i visok stupanj kulturalne inteligencije, odnosno inteligencije fokusirane na procese okruženja (Crowne, 2013.). Prema Angu i sur. (2007.) kulturalna inteligencija predstavlja ključan faktor koji određuje uspješnost ekspatrijata u ispunjavanju njegovog međunarodnog zadatka. Istraživanja su pokazala da je kulturalna inteligencija predstavljena kao multidimenzionalan model sastavljen od nekoliko komponenti: kognitivne, meta-kognitivne, motivacijske i bihevioralne komponente (Earley i Ang, 2003.). Isti autori dalje nastavljaju da je upravo kulturalna inteligencija čovjeka, ukoliko je posjeduje, razlog zbog kojeg se osobe mogu adaptirati u kontekst novog kulturnološkog okruženja.

Motivacija ekspatrijata da ustraje u svojem zadatku izuzetno je važna za prilagodbu na novu okolinu (Chen i sur., 2010.). Osoba koja sama ne vjeruje u svoju sposobnost razumijevanja ljudi iz različitih kultura sklonija je oslabljenju i demotivaciji nakon nekoliko neuspjeha (Gregory i sur., 2013.) što predstavlja slabe motivacijske sposobnosti. Bihevioralna sposobnost

promatra se s aspekta ponašanja pojedinca i njegove individualne sposobnosti snalaženja u stranim kulturama, tj. načinu ponašanja (Ang i sur., 2015.).

Posjedovanje emocionalne i kulturalne inteligencije uvelike je definirano prethodnim međunarodnim iskustvima. Ekspatrijati koji su već odlazili na međunarodne zadatke od velike su važnosti za multinacionalne kompanije i podružnice, ali i za njih same jer imaju veću sposobnost prilagođavati se novim situacijama i učiti o svakodnevnom životu, novim poslovnim prilikama i načinima koji se koriste u drugim okruženjima odnosno kulturama (Haslberger i Brewster, 2009.). Također, prethodno iskustvo je uvijek dobar početni ishod za novi međunarodni zadatak. Bogata međunarodna iskustva vrlo su značajna jer pozitivno utječu na posao, ali i na međunarodni zadatak i često ovise o njegovoj uspješnosti (Takeuchi, 2010.).

### **2.3.2. Obiteljski faktori**

Individualni faktori, koji ovise isključivo o pojedincu, nadovezuju se na obiteljske faktore koji uz ekspatrijata uključuju i njihove obitelji. Proces prilagodbe ne pogađa samo ekspatrijate već i njihove obitelji. Članovi obitelji, a ponajviše supružnici, skupine su o kojima se najviše istraživalo i dalje istražuje zbog Haysovog (1971., 1974.) istraživanja kojim je utvrdio da je upravo nesposobnost supružnika i obitelji drugi najvažniji razlog zašto ekspatrijati nisu uspjeli u svojoj misiji (Hays, 1974.). Naime, većinom oni nisu dovoljno sposobni započeti život u inozemstvu.

Međutim, osim demotivacijskih učinaka kojim obiteljski faktori rezultiraju, obiteljski faktori mogu postati veliki motivacijski faktori, kao npr. školovanje djece u vrhunskim institucijama što predstavlja jedan od primarnih ciljeva ekspatrijata (Nazir i sur., 2014.). U svom istraživanju, Dickmann (2012.), ukazuje kako je najvažniji obiteljski poticaj zapravo poticaj od supružnika, odnosno volja i želja da se partner/ica ili cijela obitelj presele, te na taj način najviše mogu utjecati na konačnu odluku ekspatrijata. Supružnici se pouzdaju u pomoć od zaposlenika u stranim podružnicama ili matičnih poduzeća i to tako da partnerima i članovima obitelji ponude poslove fleksibilnog radnog vremena (Nazir i sur., 2014.). Nadalje, mogu im olakšati i drugim pogodnostima kao edukacijama, osiguranjima, izletima, rekreacijom i mnogim sadržajima koje mogu raditi tamo gdje se nalaze.

### **2.3.3. Socijalni faktori**

Dobro znanje o stranoj kulturi, navikama, vrijednostima i velikim brojem stvari specifičnih za tu kulturu pomaže u socijalnoj interakciji kao i u prilagodljivijem interkulturalnom ponašanju (Thomas i sur., 2008.). Socijalni faktori pomažu ekspatrijatima da se filtriraju u kulturu zemlje domaćina (Dickmann, 2012.). Od velike je važnosti činjenica da ukoliko postoji veći broj ekspatrijata sa dobrim socijalnim vještinama, njihova međusobna povezanost može postati bolja i međusobno si mogu pomoći u stvaranju kvalitetnijeg okruženja, ali i u upoznavanju s kulturom (Lee i Kartika, 2014.).

Prilagodba u stranu kulturu osnovana je dobrim socijalnim vještinama, stoga Björkman i Barner-Rasmussen (2004.) tvrde da socijalna interakcija pomaže u savladavanju prepreka u poslovanju. Naime, ona pomaže u dijeljenju informacija i znanja i na taj način miče barijere između država (Johnson i sur., 2003.). No, kod takvih pothvata ipak treba biti oprezan jer one socijalne vještine naučene u jednoj državi mogu biti uvredljive za nekoga iz druge države zbog drugačijeg pogleda na poštivanje i kulturalne vrijednosti (Thomas i sur., 2008. prema Ruzgis i Grigorenko, 1994).

## **2.4. Studenti na međunarodnom zadatku kao ekspatrijati**

Globalizacija je, kao na multinacionalna poduzeća tj. cijeli korporativni sektor, također utjecala i na visoko školsko obrazovanje tj. akademski sektor. Drastično je proširila izbore pred kojima se studenti, kao potrošači, nalaze i među kojima mogu birati. Također, nakon odabira sveučilišta na koje će otići potrebno je proći i proces prilagodbe na novo okruženje.

### **2.4.1. Sveučilišno okruženje**

Visoko sveučilišno obrazovanje također prolazi kroz proces internacionalizacije. Procesi korporativnog sektora uvelike se preslikavaju na edukacijski sektor koji, okupljajući studente iz cijeloga svijeta kako bi stekli nova znanja i vještine, posluje u međunarodnim okvirima (Zhao, 2010.). Prema Pedersenu i sur. (2011.) internacionalni studenti pripadaju skupini ljudi, uz ekspatrijate, putnike, međunarodne doktore i vojnike, koja u sve većim razmjerima, uslijed svojih aktivnosti, osniva privremena prebivališta diljem svijeta. Kao što mnogobrojna

multinacionalna poduzeća šalju svoje zaposlenike u druge zemlje kao ekspatrijate, tako i sveučilišta podržavaju trend globalizacije i šalju svoje studente u druge države na svjetska sveučilišta (Zhao, 2010.).

Mnoga sveučilišta diljem svijeta izgrađuju jednu ili više međunarodnih kuća, odnosno internacionalnih kompleksa, koji su posebno osnovani za smještaj stranih, ali i domaćih studenata kako bi promovirali međusobno razumijevanje između pojedinaca različitih kultura (Selmer, Luring, 2016.). Isto tako, postoje istraživanja o mjeri u kojoj percepcija studenata o njihovom okruženju izravno utječe na njihove akademske uspjehe (Zhao, 2010.). Naime, veće uspjehe postižu studenti na sveučilištima gdje je više uloženo u sveučilišno okruženje i internacionalne komplekse.

Cui (2016.) potvrđuje gore navedene teze te predlaže kako je zadatak sveučilišta poticati i pozivati studente da dođu u njihovu zemlju na razmjenu ponajviše kroz unaprjeđenja sveučilišnog okruženja, a posebice održavanje i proširenje tečajeva stranih jezika.

#### **2.4.2. Proces prilagodbe studenata ekspatrijata**

Proces prilagodbe koji se nalazi pred studentima uvelike ovisi o lokaciji odnosno državi u koju će otići na svoj zadatak. Stoga, izbor lokacije predstavlja važan faktor prije odlaska na inozemni studentski boravak. Studenti se najviše vode usmenom predajom prethodnih iskustava prijatelja (međunarodnih studenata) i obitelji, koji su već bili u tim zemljama i mogu potvrditi da će se tamo osjećati sigurno, da će se brzo uklopiti te da je destinacija financijski prihvatljiva (Global International Student Survey, 2017.).

Lokacija je izuzetno bitna obzirom kako uklapanje u društvo i prilagodba lokalnoj kulturi predstavljaju glavne razloge nezadovoljstva i neispunjenosti svojim školovanjem i životom u drugim zemljama (Zhao, 2010.). Isti autor dalje zaključuje kako međunarodni studenti nailaze na mnoge prepreke jer teže tome da budu potpuno samostalni kada je riječ o financiranju, ali i da nauče živjeti sami bez potpore roditelja.

Na izbor lokacije i sposobnost prilagodbe, snažan utjecaj ostavlja sklonost odvojenosti od obitelji. Navedeni problem dijeli studente ekspatrijate na tipove ekspatrijata prema dužini trajanja zadatka (Simmons, 2017.). Postoje studenti koji odlaze na semestralne međunarodne zadatke (Tahvanainen i sur., 2005.), na godišnje, ili pak na cijeli period školovanja na visokim sveučilištima (Minbaeva i Michailova, 2004.).

### **3. Kulturalne razlike i mogućnost njihova savladavanja**

Kultura je od davnih dana u svakom narodu posebna i sastavljena je od vrijednosti, uvjerenja i percepcija svijeta koji predstavljaju glavni faktor ponašanja ljudi (Minkov i Hofstede, 2011.). Isti autori dalje navode da kultura nije nasljedna nego se ona uči i tako prenosi s generacije na generaciju, te postaje zajednička svim članovima jednog društva koji se onda međusobno u potpunosti razumiju.

Globalizacijom se otvaraju prilike za razvitak i proširenje poslovnih aktivnosti, međutim, ona sa sobom donosi i sve veće i opširnije izazove, od kojih Bedeković i Baričević (2011.) izdvajaju susrete s novim kulturalnim vrijednostima, praksama, pristupima te ponašanjima u novim kulturama, ali i društvima. Kako bi uspješno svladali navedene izazove, isti autori naglašavaju da uspjeh u globalnom poslovnom svijetu ovisi o menadžeru i njegovoj fleksibilnosti prilagođavanja različitim kulturama i ljudima.

Matijević i sur. (2015.) također govore o globalnoj ekspanziji gdje kao glavni čimbenik uspjeha poslovanja navode menadžerovo razumijevanje nacionalne kulture i nacionalnih vrijednosti. U konačnici, mnogi autori (Northouse, 2016.; Harvey i sur., 2009.) smatraju kako je upravo intenzifikacija globalizacije okidač koji je pokrenuo trend promjene ponašanja menadžera, te nametnuo razumijevanje razlika između ljudi kao iznimno važan preduvjet za poslovanje.

U posljednja tri desetljeća značajno je povećan broj studija i istraživanja o kulturi (Kogut i Singh, 1988.; Lash i Lurry, 2007.; Bennet, 2015.). Istraživanja o kulturi imala su različite fokuse, pa su tako Kogut i Singh (1988.) svojim istraživanjem pokušali povezati utjecaj nacionalne kulture i model ulaska na strana tržišta, Lash i Lurry (2007.) opisivali su globalnu kulturu industrije, a Bennet (2015.) načine kako se kultura razvija u nacionalnu kulturu. Međutim, fokus najvećega broja studija usmjeren je na različite dimenzije kulture te razumijevanje njihova grupiranja i shvaćanje međusobne povezanosti među njima (Northouse, 2016.).

### 3.1. Dimenzije kulture kao okvir nacionalne kulture

Autori poput Bedeković i Baričević (2011.), Appadurai (1996.), Triandis (2004.) samo su neki od autora čija se istraživanja fokusiraju na dimenzije kulture. Bedeković i Baričević (2011.) generalna istraživanja o dimenzijama kulture upotpunjuju promatranjem nacionalne kulture, objašnjavajući ju kao okvir unutar kojeg se nalaze specifičnosti nekog naroda. Nadalje, Appadurai (1996.) nastanak dimenzija kulture promatra kroz globalizaciju, dok Triandis (2004.) svoj rad temelji na radu Greete Hofstede.

Najveći doprinos međukulturalnom menadžmentu neupitno pripada spomenutom Greetu Hofstedeu koji je uz opisivanje nacionalne kulture kao preduvjeta za poslovanje (Podrug i sur., 2006.) iznio i pet glavnih dimenzija kulture koje će se objašnjavati u ovom podpoglavlju. Najpopularnija, odnosno najkorištenija definicija kulture je upravo ona od Hofstede (2011.):

*"Kultura je kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od ostalih."*

U svom istraživanju, koje je trajalo od 1967. do 1973. godine, Hofstede je proveo anketne upitnike na tisuće zaposlenika IBM-a (Demmler i sur., 2018. prema Hofstede, 1980.), iz pedeset zemalja. Navedeno istraživanje rezultiralo je grupiranjem karakteristika nacionalnih identiteta te je autor postavio četiri temeljne dimenzije kao glavnu razliku među nacionalnim kulturama – distancu moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam – kolektivizam, maskulinitet – feminitet (Soares i sur., 2007.). Migliore (2011. prema Hofstede, 2001.) ističe da je ta prvotna podjela naknadno proširena za još jednu dimenziju koja se odnosi na dugoročnu, odnosno kratkoročnu orijentaciju. Svaka pojedina dimenzija predstavljena je kao kontinuum gdje se ocjenjuju performanse (Podrug i sur., 2006.). Autori dalje objašnjavaju kako je moguće dati ocjenu u velikom rasponu, od niske do visoke ocijene, te na taj način zaključiti koliku razinu dimenzije ima promatrana zemlja.

Međutim, Hofstedeovo razmišljanje ne dijele svi autori, pojavljuju se brojni autori koji kritiziraju rad navedenog autora (McSweeney, 2002.; Venaik i Brewer, 2013.; Baskerville, 2003.). McSweeney (2002.) je opovrgavao Hofstedeovih pet dimenzija kulture, te upućivao upozorenja oko moguće neispravnosti rezultata istraživanja za one koji će koristiti Hofstedeov model. Nakon svojih daljnjih istraživanja shvatio je da je u krivu. Kritika koju su uputili Venaik i Brewer (2013.) ističe da se Hofstedeov model ne može primijeniti na pojedince i organizacije već samo na cjelokupnu nacionalnu kulturu što znači da model nije relevantan na individualnoj

i organizacijskoj razini. Baskerville (2003.) je čak izjavio da Hofstede nikad nije ni izučavao kulturu.

Unatoč brojnim kritikama istraživači GLOBE-a proširili su Hofstedeov model i naveli drugačiju podjelu i to na čak devet dimenzija: izbjegavanje neizvjesnosti, distancu moći, institucionalni kolektivism, kolektivism unutar grupe, rodni egalitarizam, asertivnost, orijentiranost budućnosti, orijentaciju ispunjavanju zadataka i orijentaciju prema ljudima (Northouse, 2016.). Vidljiva je prisutnost Hofstedeovih pet osnovnih dimenzija, međutim, nadodane su nove. Definirana je još jedna podjela dimenzija kulture, ona od Trompenaarsa, a nazvana je Trompenaarsov model i sastoji se od: univerzalizma, individualizma, neutralne kulture, specifične kulture, kulture postignute statusom, kulture u odnosu s okolinom te sekvencijalne kulture povezane samo s jednom aktivnošću (Matijević i sur., 2015.).

Unatoč brojnim kritikama, obzirom kako se u sferi međukulturalnog menadžmenta Greeta Hofstede smatra jednim od najvećih autoriteta, i ovaj rad pri opisivanju nacionalne kulture koristi njegovih pet glavnih dimenzija.

Treba napomenuti da je u novijim istraživanjima Hofstede opisao još jednu dimenziju koja se odnosi na ugađanje samom sebi i sudržavanje, no za potrebe ovog diplomskog rada ta dimenzija bit će zanemarena.

### **3.1.1. Distanca moći**

Hofstede (2011.) se prilikom opisivanja distance moći fokusirao na svakodnevni život. On govori da u društvu s malom distancom moći roditelji svu djecu isto tretiraju, da studenti imaju prednost naspram profesora jer studenti i jesi oni koji su bitni, također ne postoje korupcija i politički skandali. Suprotno od toga su zemlje sa velikom distancom moći gdje se održavaju odnosi podređenih i nadređenih na emocionalnoj razini na način da nadređeni predstavlja očinsku figuru i dodjeljuju zadatke podređenima (Jeknić, 2011.).

Dakle, distanca moći predstavlja stupanj odnosa pripadnika neke zajednice ili grupe prema moći, odnosno prema autoritetu, tituli, statusu u društvu, materijalizmu i slično (Lee i sur., 2000.). Distanca moći, prema autorima Venaik i Brewer (2013.), objašnjena je kao dimenzija koja mjeri stupanj u kojem su članovi zajednice s nižim udjelom moći spremni prihvatiti vlast moćnijih članova zajednice.



Primjer u poslovnoj praksi evidentan je u odnosu između nadređenog i podređenog, te postupanju jednom prema drugome (Lee i sur., 2000.). U zemljama u kojima prevladava niska distanca moći, poslovni odnosi su ležerni i dobar nadređeni se očituje kao vrlo sposoban čovjek koji zna poštovati podređene i uvijek će ih savjetovati i pomoći im u donošenju odluka (Jeknić, 2011.). Isti se autor nadovezuje da razlike u plaći nisu toliko izražene kao kod kultura s visokom distancom moći te su takva poduzeća decentralizirana i manje se nadziru zaposlenici. Empirijsko istraživanje Oudenhovena i sur. (1998. prema Hofstede 1980.) pronalazi kako se velika distanca moći između podređenog i nadređenog susreće u zemljama poput Venezuele, Brazila i Francuske, dok zemlje poput Austrije, Danske, SAD-a i skandinavskih zemalja bilježe malu distancu moći.

### **3.1.2. Izbjegavanje neizvjesnosti**

Dimenzija, izbjegavanje neizvjesnosti, prema Hofstedeu (1980.), služi kako bi se izmjerile sklonosti pripadnika kulture osjećaju nelagode, neizvjesnosti, ili nesvakidašnje situacije. Ukoliko se radi o niskom stupnju izbjegavanja neizvjesnosti, pojedinci se ne zadržavaju dugo na istoj poziciji u poduzeću, nadmeću se sa drugim zaposlenicima, te preferiraju što manje propisa, pravila i zakona (Soares i sur., 2007.). Visoka razina neizvjesnosti prikazuje ugroženost društva novonastalim situacijama te način i stupanj kojim pokušavaju pobjeći od takvih situacija (Oudenhoven i sur., 1998.).

Autori ističu da stoga slijede mnoga pravila, propise i zakone, te ne vole riskirati i dugoročno se zapošljavaju. Matijević i sur. (2015.) naglašavaju da pojedinci skloni izbjegavanju neizvjesnosti zapravo žele u svojim životima osjećaj sigurnosti, a sigurnost vide u propisima i zakonima. Prema istraživanju Hofstede (2001.) u države čiji zaposlenici nisu skloni riziku spadaju Grčka, Portugal, Japan, dok države čiji su zaposlenici skloni riziku predstavlja SAD, Veliku Britanija te Irska.

### **3.1.3. Individualizam i kolektivism**

Individualizam, odnosno, suprotno, kolektivism predstavljaju stupanj koji prikazuje koliko su pojedinci uključeni u grupe (Lažnjak, 2011.). U svom istraživanju Hofstede (2001.) dolazi do zaključka kako su individualisti skloni brinuti o sebi samima i da su međuljudske veze vrlo

slabe, dok kolektivism predstavlja snažne odnose među pojedincima koji su spremni pomoći jedni drugima. U poslovnom svijetu, kolektivistička kultura teži zajedništvu članova organizacije, kako bi se pojedinci osjećali kao dio jedne velike obitelji što pridonosi manjem riziku poslovanja i boljim odlukama u korist organizacije (Jeknić, 2011.).

S druge strane, isti autor individualiste opisuje kao pojedince koji teže vlastitom postignuću temeljenom isključivo na vlastitim sposobnostima. Razlog tomu je svjesnost pojedinaca o njihovoj zamjenjivosti, obzirom kako oni sebe smatraju samo radnom snagom u organizaciji. Prema Hofstedeu (2001.) društva sklona individualizmu su iz zemalja poput SAD-a, Kanade, Australije, dok Pakistan, Čile i Indonezija predstavljaju kolektivistička društva (Migliore, 2011.).

### **3.1.4. Maskulinitet i feminitet**

Razlika preferencija ženskog dijela stanovništva, odnosno muškog dijela stanovništva, Hofstede (2001.) je oblikovao kroz dimenziju maskuliniteta i feminiteta. Izvorno, Hofstede (2001.) je feminitet opisao kao skromnost i nježnost odnosno majčinstvo, dok maskulinitet predstavlja kao muškarce junake orijentirane k uspjehu i postignućima. Poslovni svijet kulturu niskog maskuliniteta promatra kroz „*trade-off*“ između posvećenosti poslu i obitelji. U kulturama niskog maskuliniteta poželjno je što više vremena za obitelj i djecu, dok se manje fokusiraju na materijalne stvari i novac, jer posao je obavezan i nužan, ali ne najvažniji kao kod muških kultura (Soares i sur., 2007.). Isti autori objašnjavaju kulture visokog stupanja maskuliniteta kao kulture gdje prevladava materijalizam, agresivnost, velike ambicije i razvoj karijere kao nužnost za život. Države sa snažno izraženom dimenzijom maskuliniteta predstavljaju Japan, Italija, i Meksiko, a feminiteta skandinavske zemlje (Migliore, 2011.).

### **3.1.5. Dugoročna i kratkoročna orijentacija**

Inicijalne četiri dimenzije, naknadno su proširene dimenzijom čiji je fokus vrijeme. Navedena dimenzija razlikuje orijentaciju kulture na sadašnjost, odnosno budućnost (Demmler i sur., 2018. prema Hofstede 2001.). Za prethodno navedene autore ova dimenzija predstavlja stupanj fokusa prema planiranju i budućnosti, odnosno prema ulaganju u buduće mogućnosti te način na koji se ljudi spremaju za nešto što očekuju ili priželjkuju. Northouse (2016.) objašnjava

dugoročnu orijentaciju kao dimenziju kulture koja opisuje društva koja ne uživaju u onome što im trenutno život pruža, već odgađaju zadovoljstvo za daleku ili bližu budućnost i za unaprijed određene stvari.

S druge strane, isti autor, kratkoročnom orijentacijom smatra društva koja vole slobodu i spontanost. Stoga takva društva ne odgađaju zadovoljstvo već svoje potrebe odmah zadovoljavaju, te nisu društva samokontrole za razliku od društava dugoročne orijentacije (Hofstede i Minkov, 2010.). Empirijsko istraživanje Hofstede (1980.) pokazalo je kako u dugoročno orijentirana društva spadaju društva zemalja Bliskog Istoka, dok se SAD može navesti kao tipičan primjer kratkoročno orijentiranog društva (Migliore, 2011.). Pojedinci iz kratkoročno orijentiranih društava uvjereni su da mogu predvidjeti budućnost i da je bolje uživati sada nego štedjeti za buduća razdoblja (Baskerville, 2003.). Prema Hofstedeu (2001.) kratkoročno orijentirane zemlje su Kanada i Velika Britanija, a dugoročno orijentirana društva Kina, Japan i Brazil.

Upoznavanje sa svih pet dimenzija postavilo je pitanje koja ili koje dimenzije predstavljaju najvažnije, odnosno koje od njih bitno utječu na naša razmišljanja unutar organizacije. Odgovor na pitanje dala je Jeknić (2011.) rekavši da su to distanca moći i izbjegavanje neizvjesnosti jer mogu utjecati na naša mišljenja i viđenje koje imamo o organizaciji jer direktno prikazuje tko ima veliku moć te na koji način će se doći do određenih ciljeva. Prema Hofstedeu (2001.) ostale dimenzije nacionalne kulture prikazuju zapravo stavove i mišljenja među zaposlenicima a ne o radu organizacije.

## **3.2. Utjecaj nacionalnih kulturalnih obilježja na kulturu pojedinca**

Pojedinci imaju različite stavove, međutim, u pravilu se ponašaju u skladu sa običajima. Običaji su rezultat postojanja mnoštva osoba koja dijele mišljenja, osjećaje i stavove. Stoga, kao što su običaji rezultat kolektiva, tako je i kultura kolektivna (Hayton i sur., 2002.; Hofstede i sur., 2010.). Nacionalna kultura predstavlja okvir u kojem se nalazi velik broj specifičnosti

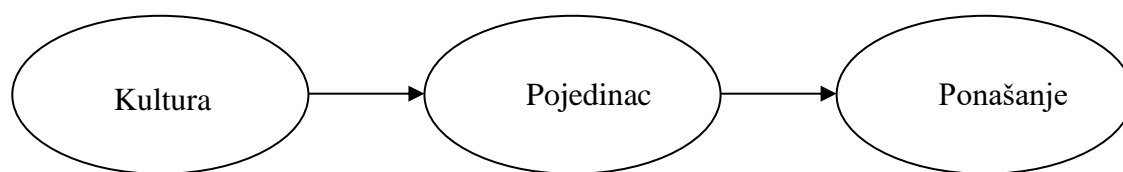
neke zemlje ili društva, kao npr. vrijednosti, norme, običaji, prakse, ponašanja i slično (Bedeković i Baričević, 2011.).

Jedan od najuspješnijih pokušaja dizajniranja tog okvira upravo je onaj Hofstedeov (1980., 1991.). Postoje brojni aspekti nacionalne kulture, neki mogu biti relevantni samo za određeni kolektiv, drugi za mnoge, a neki za sve (Triandis i Suh, 2002.). Nacionalna kultura i pravno-regulatorno tijelo predstavljaju čimbenike koji utječu na grupe. Obzirom na veliki broj različitih nacionalnih kultura i pravno-regulatornih tijela, vrlo je teško zamisliti ujedinjenje takvog broja kultura koje postoje na svijetu, no prilagodba je nužan preduvjet kako bi stvari funkcionirale, posebno u poslovnom svijetu. Za takvu prilagodbu potrebno je mnogo razumijevanja za kulturu, vrijednosti, stavove, običaje i ostale različitosti među kulturama (Matijević i sur. 2015.).

Mnogo se vremena uložilo u istraživanja o utjecaju nacionalne kulture na kulturu pojedinca te je dokazano da ona značajno utječe na njega (Hayton i sur., 2002.). Istraživači poput Singelisa i Browna (1995.) u svom istraživanju definirali su čimbenike, odnosno varijable, koje objašnjavaju utjecaj kulture na pojedinca i njegovo ponašanje. Navedene varijable poslužile su im kako bi kreirali analitički model koji opisuje ponašanje pojedinca.

Njihov model, prikazan na slici 1., sastoji se od samo tri dimenzije: dimenzije kulture, dimenzije pojedinca tj. njegove psihološke pozadine, te dimenzije ponašanja koja uokviruje sve tri zajedno. U istraživanju koje je proveo Triandis (1989.) veza između kulture i pojedinca predstavljena je kao odnos između čovjeka i njegovih iskustava. Pa tako prema istom autoru, pojedinci pokušavaju ne ponavljati iste greške iz prošlosti, ali isto tako pokušavaju ponavljati reakcije i situacije koje su u prošlosti rezultirale dobrih ishodom (Triandis i Suh, 2002.). Ponavljanjem tih ponašanja unutar svoje kulture dovodi do običaja koji su općeprihvatljivi i pojedinci si na taj način uštede, i poštude, vrijeme i nesuglasice (Triandis, 1989.).

**Slika 1. Utjecaj kulture na ponašanje pojedinca**



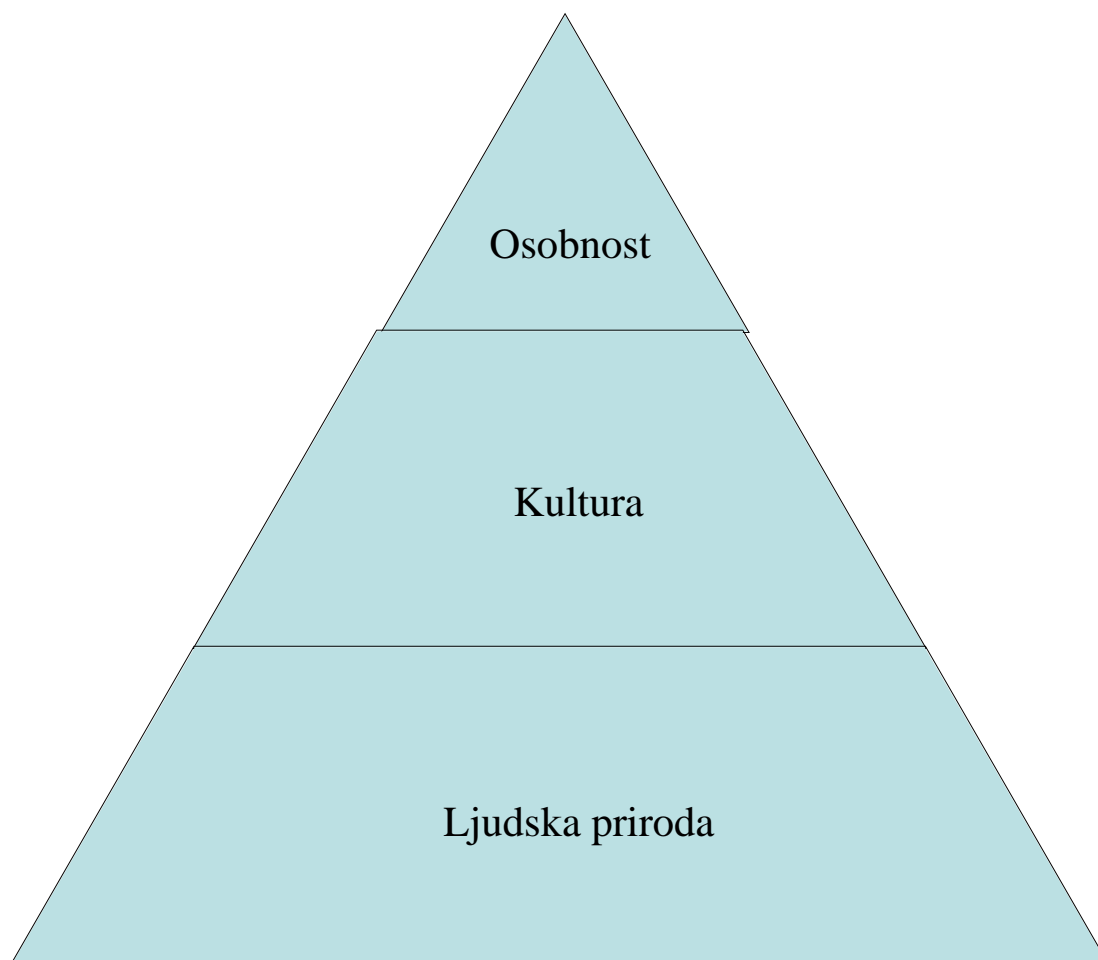
Izvor: Singelis T. M. i Brown, W. J. (1995.), Culture, Self, and Collectivist Communication Linking Culture to Individual Behavior, *Human Communication Research*, 21(3), 354–389.

Kultura je nešto što se mora održavati i prenositi iz generacije na generaciju. Ona je ujedno i uvjetovana, ali i uvjetuje kroz običaje, prakse, socijalizaciju među članovima i slično, te postavlja standard i smjernice što je ispravno a što nije (Singelis i Brown, 1995.). Također, pomaže pojedincima oblikovati mišljenje o sebi i drugima, a samim time i ponašanje prema ostalim članovima (Sousa i Bradely, 2008.). Utjecaj nacionalne kulture ponajviše je vidljiv u geografskim razlikama (Burtch i sur., 2013.). Isti autori napominju kako ponašanje pojedinaca, grupa i društava nije identično u Zapadnim i Istočnim zemljama uslijed razlike u običajima. Mišljenja i stavovi razvijaju se kroz život, kroz okruženje u kojem ljudi odrastaju i gdje skupljaju iskustvo (Hofstede i sur., 2010.). Isti autori u svom empirijskom istraživanju pronalaze kako su prvenstveno običaji formirali utjecaj nacionalne kulture u različitim geografskim područjima.

Hofstede i sur. (2010.) za razliku od Singelisa i Browna (1995.) vezu između kulture i pojedinca prikazuju kroz međusobnu isprepletenost faktora ljudske prirode, kulture i osobnosti pojedinca. Ljudska priroda zajednička je svim ljudima na svijetu i ona je univerzalna (Brown, 2004.). Četiri osnovna ljudska cilja proizašla iz ljudske prirode su zaštita samog sebe, reprodukcija i briga o potomstvu, izbjegavanje samoće i traženje društva drugih ljudi te učenje i unaprjeđenje kognitivnih sposobnosti (Hofstede i sur., 2010.).

Ljudska priroda za Hofstede i sur. (2010.) više je bazirana na osjećajima koje čovjek proživljava: strah, ljubav, radost, tugu, bijes, samoću, ali i ponašanja koje poduzima da se bolje osjeća. Navedena ponašanja pojedinca odnosno načini na koji izražava te osjećaje povezani su s kulturom (Sousa i Bradely, 2008.). Kultura mijenja načine kako je ispravno pokazati pojedini osjećaj te predstavlja determinantu aktivnosti koje poduzima pojedinac kako bi se bolje osjećao (Hofstede i sur. 2010.). Nadalje, kultura povezuje ljudsku prirodu i osobnosti. Osobnost pojedinca prikaz je mentalnih sposobnosti jedinstvenih za svakog pojedinca, a očituje se u temperamentu odnosno emocijama, očekivanjima i vjerovanjima (Brown, 2004.). Osim navedenog, Hofstede i sur. (2010.) smatraju genetiku kao jednu od odrednica osobnosti. Prethodno opisana relacija između ljudske prirode, kulture i osobnosti prikazana je na slici 2.

**Slika 2. Odnos ljudske prirode, kulture i osobnosti**



Izvor: Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010.), *Cultures and Organizations: Software Of The Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Mc Graw Hill, New York.

### **3.3. Modeli savladavanja kulturalnih razlika**

Inernacionalizaciju aktivnosti ne karakterizira isključivo fizička prisutnost u inozemstvu – promjena fizičkog mjesta poslovanja, već nju prati promjena načina na koji se posluje, odnosno prilagodba poslovanju u gostujućoj zemlji (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008.). Drucker i Zahra (2003.) ističu da je sam utjecaj drugih kultura vidljiv u ponašanju menadžera u različitim dijelovima svijeta.

Multidimensionalnost kulture ima utjecaj na pojedinca, odnosno zahtijeva razvijanje specifičnih modela i sposobnosti za savladavanje kulturalnih razlika. Istovremeno, trend internacionalizacije povećava kulturalne razlike, a njihovo savladavanje postaje sve kompleksnije. Tematikom savladavanja kulturalnih razlika bave se brojna istraživanja već desetljećima, počevši od npr. Colemana (1995.) preko Schaubroecka i sur. (2000.) do Knighta i Sayegha (2009.), itd. U svojem istraživanju Sousa i Bradely (2008.) objedinjuju zaključak svih prethodno navedenih autora te naglašavaju kako prilagodba inozemnoj nacionalnoj kulturi obuhvaća prihvaćanje jezika, standarda, načina života, preferencija, kupovne moći i slično (Sousa i Bradely, 2008.).

Prilagodba gore navedenim razlikama zahtijeva prvenstveno interkulturalnu osviještenost, odnosno sposobnost pojedinaca prilagođavanju drugim kulturama (Gregory i sur., 2013.). Akademska literatura navedenu sposobnost naziva kulturalnom inteligencijom (Ang i sur., 2015.). Drucker i Zahra (2003.) tu sposobnost promatraju kroz svoje istraživanje menadžerskih ciljeva, te naglašavaju kako svi menadžeri zapravo žele isto, ali drugačijim putem dolaze do cilja, odnosno ne postupaju jednako.

Kako bi se opširnije objasnio pojam kulturalne inteligencije, potrebno je prvo definirati sam pojam inteligencije. Prema Schmidtu (2015.), inteligencija predstavlja mogućnost svakog pojedinca da razriješi određene situacije kroz vlastito razmišljanje. Isto tako on tvrdi da je inteligencija vidljiva prilikom učenja koje je znatno lakše onima sa višim kvocijentom inteligencije. Visok kvocijent inteligencije čovjeka ne znači nužno da ta osoba ima i visok kvocijent kulturalne inteligencije (Earley i Mosakowski, 2004.). Kulturalna inteligencija zapravo je čovjekova sposobnost da se uklopi u druge kulture (Molinsky 2007.).

Ang i sur. (2007) promatraju kulturalnu inteligenciju kroz mentalne sposobnosti (proizlaze iz ljudskog mozga) i fizičke sposobnosti (fizičko ponašanje, manifestacije i djela). Navedene sposobnosti predstavili su kroz četiri dimenzije: metakognitivnu, kognitivnu, motivacijsku i bihevioralnu dimenziju.

### **3.3.1. Mentalne sposobnosti**

#### ***Metakognitivna inteligencija***

Prema Thomasu i sur. (2008.) metakognitivna inteligencija predstavlja središnju sposobnost unutar kulturalne inteligencije jer ona predstavlja način kako ljudi stječu i percipiraju znanje, kako uče i spoznaju stvari i okolinu (Ang i sur., 2007.), odnosno ona se prezentira kao razmišljanje o razmišljanju jer obuhvaća procese praćenja i prilagodbe vlastitih misli i strategija kako se uče nove vještine (Mor i sur., 2013.).

Empirijska istraživanja dokazuju da usmena komunikacija, čitanje s razumijevanjem, pisanje, usvajanje jezika, sjećanja, rješavanje problema, učenje raznih vrsta samokontrole i društvene spoznaje imaju značajan utjecaj na porast metakognitivnih sposobnosti (Flavell, 1979.). Metakognitivna inteligencija jest mentalni proces kroz koji pojedinci prolaze kako bi nešto razumjeli (Ang i sur., 2007. prema Flavell, 1979.). Isti autori dalje nastavljaju da ljudi koji imaju visok kvocijent metakognitivne inteligencije doista razumiju i shvaćaju sugovornike drugih kultura, te se mogu poistovjetiti s njima. Metakognitivna inteligencija, jednostavnije, predstavlja sposobnost planiranja, ocjenjivanja i prilagođavanja kulturalnih normi u međukulturalnim sredinama (Cui, 2016.).

#### ***Kognitivna inteligencija***

Dok je metakognitivna inteligencija preusmjerena na višerazredne, složenije kognitivne procese, kognitivna inteligencija reflektira umijeće o praksama, standardima, normama i sporazumima drugih kultura postignutim obrazovanjem i osobnim iskustvima (Flavell, 1979.). Kognitivna inteligencija prema Angu i sur. (2007.) može se opisati kao poznavanje ekonomskog, socijalnog i pravnog sustava neke zemlje ili druge kulture i supkulture.

Smisao kognitivne inteligencije je spoznaja samog sebe, svojih stavova, društvenog identiteta i uloga u okolini koje treba naučiti prilagođavati situacijama te primjenjivati novo znanje i adaptirati vlastite stavove (Gregory i sur., 2013). S druge strane, Mor i sur. (2013.) predstavljaju kompenzacijski model u kojem kognitivna inteligencija predstavlja povezanost između emocionalne inteligencije i radnog učinka, odnosno povezuju emocionalnu i kognitivnu inteligenciju kao pozitivno korelirane varijable obje podređene općoj inteligenciji.



### ***Motivacijska inteligencija***

Motivacijska inteligencija ili motivacijske sposobnosti predstavljaju razinu energije i smjer prema kojem je upućena i iskorištena za učenje o tome kako se snalaziti u nesvakodnevnim situacijama prilikom upoznavanja drugih kultura (Molinsky, 2007.). Također, motivacijska inteligencija može se definirati kao sposobnost postizanja određene razine performansi (Gregory i sur., 2013.) odnosno koliko napora je uloženo za postizanje nečega. Ona pokreće pažnju i trud, potiče i usmjerava kulturalna znanja i strategije pojedinca na međunarodne zadatke s novim kulturalnim iskustvima (Ang i sur., 2007.).

Osobe koje nisu sigurne u svoju samoprocjenu i razumijevanja ljudi iz različitih zemalja vrlo je vjerojatno da će imati manjak motivacije nakon samo nekoliko neuspjeha (Gregory i sur., 2013.). Nadalje, zbog takvih neuspjeha Earley i Ang (2003.) predstavili su model pomoću kojeg pojedinci mogu jačati motivaciju za razvitak kulturalne inteligencije, a sastoji se od tri koraka; prvi, pokušati stvoriti pozitivno okruženje prilikom međukulturalne interakcije; drugi, tjerati samoga sebe za uključenje u druge kulture; i treći, smanjiti vanjske negativne utjecaje na osobni razvoj.

### **3.3.2. Fizičke sposobnosti**

#### ***Bihevioralna inteligencija***

Mjerenje bihevioralne inteligencije predstavlja se kao jedna od najuspješnijih paradigmi psihologije (Schafer, 1982.). Kulturalna inteligencija ponašanja zapravo je sposobnost prilagodbe i razumijevanje pojedinca u promjeni svog ponašanja u određenim situacijama prilikom međukulturalnih interakcija (Ng, 2013.). Prema Thomasu i sur. (2015.) sposobnosti ponašanja prilikom susreta s drugim kulturama predstavlja jedan od značajnih elemenata kulturalne inteligencije jer odražava vještine koje pojedinac posjeduje.

Ljudi sa višom bihevioralnom inteligencijom skloniji su primjerenom ponašanju i posjedovanju velikog raspona verbalnih i neverbalnih sposobnosti poput korištenja fraza kulture sugovornika, korištenje odgovarajućeg tona, gestikulacije i facijalne ekspresije (Ang i sur. 2007.). Bihevioralna inteligencija kritična je komponenta kulturalne inteligencije jer se verbalne i neverbalne sposobnosti smatraju istaknutim značajkama socijalne interakcije (Van Dyne i sur., 2008.).

## **4. Studenti ekspatrijati i njihovo upravljanje kulturalnim razlikama**

Znanstvena literatura ocijenila je međunarodne zadatke profesionalaca (menadžera) značajnijom temom u domeni kulturološke prilagodbe (Sharma i sur., 2016.), međutim, interes za proučavanje studenata na međunarodnim zadacima (studentske razmjene) nije izostao u akademskim krugovima (Ward i Kennedy, 2001., Page i sur., 2018.)

Studenti ekspatrijati prilikom odlaska u inozemstvo u svrhu obrazovanja, susreću se s mnogim poteškoćama u okviru svojih zadataka. Kulturalne razlike predstavljaju jedan od najvećih problema. Od sveučilišta, ali i općenito cijelog obrazovnog sustava, očekuje se ulaganje velikih napora kako bi se razvijala interkulturalna kompetencija studenata (Cui, 2016.). Značajnu ulogu u međunarodnim iskustvima studenata imaju i ostali studenti, stanovnici zemlje koju posjećuju, te ostali međunarodni studenti (Ward i Kennedy, 2001.).

Međutim, sveučilišta mogu pružiti tek infrastrukturu (Aithal, P.S. i Aithal, S., 2019.), a ljudi okruženje, dok je sama prilagodba sudenata ekspatrijata uvelike individualne prirode. Ona ovisi ponajviše o radu i osobinama internacionalnih studenata (Sharma i sur., 2016.)

Ovo poglavlje ukazat će na mogućnost stvaranja individualnog mehanizma prilagodbe razvojem kulturalne inteligencije studenata.

### **4.1. Susret studenata ekspatrijata s novim kulturalnim dimenzijama**

Susret s tuđom kulturom izaziva u pojedincima emocionalne reakcije i stavove prema drugim pripadnicima te kulture i samom okruženju. Individualne reakcije i stavovi uslijed nerazumjevanja kulture, mogu rezultirati osjećajem nelagode i frustracije (Cui, 2016.), te na koncu kulturološkim šokovima.

#### **4.1.1. Infrastruktura i okruženje**

Pitts (2009.) u svojem istraživanju tvrdi kako je razgovor s domaćim studentima i općenito lokalnim stanovništvom ključ za ublažavanje kulturoloških šokova. Upoznavanje stranih

studentata te njihove kulture može dovesti do poboljšanja vlastite svijesti o svojoj kulturi, a time i na snažnije međusobno uvažavanje (Köhler i sur., 2015.).

Nerijetki su slučajevi kada nekoliko studenata iz iste države zajedno odlazi na međunarodno obrazovanje u istu instituciju. Studenti, ukoliko dolaze iz iste države u tuđu kulturu, osjećaju se bolje i djeluju grupno te imaju slične ili iste preferencije i očekivanja koje pokazuju namjernom i nenamjernom socijalizacijom s drugim studentima (Sousa i Bradely, 2008.). Takvi studenti imaju pozitivnija očekivanja i lakše se prilagođavaju jer nisu u potpunosti sami. Općenito, međunarodni putnici s pozitivnim očekivanjima ili s nekakvim prethodnim iskustvima posjeduju veću lakoću prilagodbe, veće zadovoljstvo i manje su frustrirani te putuju s manje stresa od onih čija su očekivanja negativna ili su vrlo uplašeni (Pitts, 2009. prema Kealey 1989.).

Postoje više situacija u kojima drugi dolazni studenti olakšavaju pojedinačnu prilagodbu svim međunarodnim studentima. Vrlo je važno pružanje međusobne podrške, a Page i sur. (2018.) navode kako se to najefikasnije postiže kroz studentske grupe međunarodnih studenata. Naime, aktivno sudjelovanje u takvim grupama potiče razumijevanje i međusobno pomaganje. Grupe mogu povećati društvenu mrežu podrške u učenju, smanjiti osjećaj izolacije i usamljenosti, pružiti sigurnu okolinu i nepoznato mjesto pretvoriti u pozitivno okruženje (Page i sur., 2018.) Također, zajedničko vježbanje jezičnih vještina pomaže članovima grupe da nauče i praktične informacije o životu u novoj sredini i općenito o kulturi.

#### **4.1.2. Dimenzije kulture domicilnih zemalja studenata**

Ono što je važno naglasiti jest činjenica da razlike među pojedincima ne predstavljaju razlike između svakog studenta pojedinačno, već razlike među nacijama iz kojih oni dolaze. Naime, nacije čine različite kulture, odnosno različite dimenzije kulture. (Venaik i Brewer, 2016.).

Zaključak da će internacionalni studenti koji dolaze iz obližnjih država, odnosno nacija, koje imaju sličnije navike i kulturalne prakse, osjećati manji stres prilikom studiranja u tim državama, od onih koji studiraju u dalekim zemljama donose Rienties i Tempelaar (2013.). Primjer te teorije isti autori ponudili su kroz demonstraciju odlaska njemačkog studenta u Nizozemsku nasuprot odlaska njemačkog studenta u Kinu na međunarodnu razmjenu. Vrlo

lako se može pretpostaviti da će studentu u Kini biti znatno teži proces prilagodbe nego studentu u Nizozemskoj.

U nastavku poglavlja studenti ekspatrijati sagledat će se u okviru svake od pojedinih dimenzija kulture.

#### **4.1.2.1. Izgradnja stava o raspodjeli moći kroz domicilnu kulturu studenata ekspatrijata**

Studenti iz kultura s velikom distancom moći očekuju centralizirano vodstvo (Eylon i Au, 1999.) i potiču nejednakosti među hijerarhijskim razinama, odnosno očekuju od profesora da im isključivo zadaju zadatke koje oni moraju riješiti, te da je profesor autoritet kojeg se mora slušati (Paulus i sur., 2005.). Još jedna od karakteristika kultura s velikom distancom moći je prihvaćanje stvari kakve jesu od nadređenih. U ovom slučaju Contiua i sur. (2012.) uspoređuju takve situacije sa studentima na način da će se u svemu slagati s kolegama ili profesorima, te neće iznositi javno svoje suprotno mišljenje jer se u njihovoj kulturi to smatra neprihvatljivim ponašanjem.

U skupinama studenata s malom distancom moći vjeruje se da nejednakosti između razina hijerarhije trebaju biti minimalne s jednakom raspodjelom moći (Eylon i Au, 1999.), to jest očekuju od profesora savjete i manje formalan odnos pun razumijevanja (Paulus i sur., 2005.). Isti autori dalje nastavljaju da zajedničko sudjelovanje u nastavi i projektima može predstavljati veliki izazov za studente iz kultura velike distance moći. Naime, studenti s kulturom male distance moći rješavat će probleme razgovorom, pregovorima i suradnjom, dok će ona druga strana očekivati od pojedinca da postane vođa i preuzme inicijativu.

#### **4.1.2.2. Izgradnja stava o neizvjesnosti kroz domicilnu kulturu studenata ekspatrijata**

Neizvjesnost, kao jedna od temeljnih kulturalnih odrednica, dijeli studente na one s nižom i višom sklonosti riziku. Osjećaj tjeskobe prilikom susreta s ostalim studentima (Duronto i sur., 2005.), odnosno manjak potrebe boljeg upoznavanja drugih kolega i izbjegavanje susreta i komunikacije sa strancima (Pritchard i Skinner, 2002.) opisuje neizvjesne i nesigurne studente. Isti autori navode da samim time zaobilaze druženja i načine kako upoznati lokalno

stanovništvo, njihovu kulturu, navike, hranu koju jedu i slično (Contiua i sur., 2012.). Osim navedenih karakteristika, studenti iz kulture visoke razine neizvjesnosti bojat će se na predavanjima postavljati previše pitanja i vjeruju kako profesor zna sve odgovore (Atkins, 2000.).

S druge strane, studenti koji dolaze s ciljem upoznavanja navika, hrane i općenito lokalno stanovništvo, su iz kultura niske razine neizvjesnosti jer su to odlike takvih kultura. Kod niske razine neizvjesnosti, studente ekspatrijate se potiče da prvi pristupe komunikaciji i kontaktu te prilagode ponašanje zemlji u koju su došli (Mendenhall i Wiley, 1994.). Takvi studenti vjeruju u samoinicijativu, te vlastite pogreške smatraju kao dobru podlogu u procesu učenja (Atkins, 2000.).

#### **4.1.2.3. Izgradnja stava o društvenosti kroz domicilnu kulturu studenata ekspatrijata**

U svom istraživanju Huang (2005.) je sugerirao da bi međunarodnim studentima moglo biti teško zamijeniti društveni život, odnosno odnose s obitelji, prijateljima, susjedima i poznanicima iz svoje domovine s onima u tuđini. Studenti koji očekuju mnogo prijatelja i novih poznanstava dolaskom u novu kulturu, su osobe iz kolektivističkog društva i najprije će potražiti smještaj u studentskim domovima, a ne u vlastitom stanu (Medved i sur., 2013.). Naime, studenti koji imaju veću socijalnu podršku od onih zatvorenijih tipova, skloniji su višim razinama prilagođavanja, nižim razinama depresije i mogu se bolje nositi s izazovima koji se pred njih stavljaju (Sümer i sur., 2008.). Također, takvi studenti uključivat će se i u više grupnih zadataka i sudjelovati u raznim aktivnostima.

Naglasak na neovisnost i samouvjerenost prepoznata je u studentima individualističkih kultura koji su osjetljivi na povratne informacije drugih iz okoline te se bolje snalaze ako su samostalni i ne upuštaju se u bolja poznanstva s lokalnim studentima kao i drugim internacionalnim studentima (Tafarodi i Smith, 2001.). Naime, studenti iz individualističkih društava imaju veću tendenciju okružiti se manjim brojem drugih studenata koje su pomnije proučili i odabrali temeljem njihovih individualnih karakteristika.

#### **4.1.2.4. Izgradnja stava o ženskim i muškim vrijednostima kroz domicilnu kulturu studenata ekspatrijata**

Postoje značajne razlike u obrazovnom sustavu između kultura maskuliniteta i feminiteta (Rienties i sur. 2013.). Naime, studente iz snažnijih kultura s većim naglaskom na muške vrijednosti karakterizira konkurencija, težnja izvrsnosti, a najbolji studenti predstavljaju standard i sve ispod tog standarda doživljavaju kao neuspjeh. Studenti iz zemalja sklonijih pažnji i društvenosti pronalaze interese za obrazovanjem unutar sebe i na taj način odabiru studij koji će pohađati, te nisu kompetitivni prema ostalim internacionalnim studentima (Rienties i Tempelaar, 2013.). Istraživanje provedeno od strane Rientiesa i sur. (2013.) potvrdilo je Hofstedeovu (2001.) teoriju da su studentima iz kultura s nižom razinom maskuliniteta važnije socijalne vještine i socijalna prilagodba drugim studentima nego sama akademska uspješnost.

Studenti koji su više orijentirani pravednijoj raspodjeli studentskih zadataka kao i pravednom ocjenjivanju i dobivanju zasluženih pohvala potiču kulturu feminiteta (Contiua i sur., 2012.). Studentima iz kultura više razine maskuliniteta bit će prihvatljivo favoriziranje određenih kolega i neće se toliko uspoređivati s drugima.

#### **4.1.2.5. Izgradnja stava o vlastitoj budućnosti kroz domicilnu kulturu studenata ekspatrijata**

Studenti orijentirani na dugoročne i kratkoročne ciljeve pružaju različite poglede na odlazak na međunarodne zadatke u svrhu obrazovanja. Dugoročna orijentacija studenata negativno je povezana s prilagodbom stranoj kulturi jer takvi studenti nisu otvoreni za izazove koji su im trenutno pruženi već planiraju i gledaju u budućnost što im to sve može donijeti (Rienties i Tempelaar, 2013.). Studenti kultura u kojoj se potiče dugoročna orijentacija bit će pripremljeni na većinu izazova koje će im međunarodno školovanje postaviti, te će unaprijed razmišljati o mogućim situacijama i ishodima istih (Sobodić i Balaban, 2020.).

Nadalje, studenti iz zemalja kratkoročne orijentacije nemaju toliko problema sa socijalnim prilagođavanjem novoj akademskoj zajednici jer su otvoreni za sve što im lokalni studenti u tom trenutku predlažu (Baskerville, 2003.). Studenti iz zemalja kratkoročne orijentacije više su skloniji improvizaciji i snalaženju u novonastalim situacijama bez ikakve pripreme.

## **4.2. Razvoj kulturalne inteligencije kao mehanizma prilagodbe studenata ekspatrijata**

Kako bi se smanjila neizvjesnost uzrokovana kulturološkim razlikama, studenti moraju postati svjesni kulturalne raznolikosti i trebaju pokušati razviti sposobnost izgradnje međusobnih odnosa s ljudima koji se razlikuju od njih (Lin i sur., 2012.). Razina kulturalne inteligencije studenata očituje se u većoj ili manjoj prilagodbi novoj kulturi. Čimbenici koji utječu na studentovo lakše razumijevanje nepoznate kulture su metakognitivna, kognitivna, motivacijska i bihevioralna inteligencija. Navedene čimbenike treba njegovati kako bi se studenti lakše kretali među drugim ljudima te prilagodili svoje ponašanje da učinkovito djeluju u kulturološki različitim sredinama (Lin i sur., 2012.).

### **4.2.1. Svjesnost studenata vlastitog znanja**

Metakognitivna inteligencija podrazumijeva kontrolu nad mentalnim aktivnostima i strategijama koje poboljšavaju učenje što je sveukupno koncept koji je vrlo važan za obrazovanje (Veenman i Spaans, 2005.). Studenti svjesniji svog znanja i svojih sposobnosti mogu lakše odabrati strategiju učenja i stjecanja novih znanja i vještina, pa tako i načine kako se približiti novoj kulturi i lokalnom stanovništvu. Isti autori ističu da su studenti s razvijenijom metakognitivnom inteligencijom svjesni ukoliko imaju problem s prilagodbom na novu kulturu i lokalno stanovništvo.

Visoka razina metakognitivne inteligencije ne znači nužno da je tim pojedincima lakše prihvatiti kulturalne razlike i novu sredinu, već da oni brže postaju svjesniji svog problema i efikasniji su kod otkrivanja u čemu griješe i što trebaju poboljšati u svojoj komunikaciji s drugima (Mor i sur., 2013.). Istraživanja metakognitivnu inteligenciju, u okviru kulturalnih razlika, povezuju sa studentima koji su otvoreniji i koji će se za vrijeme razgovora s drugim studentima prilagoditi njihovoj kulturi i načinu razmišljanja (Ng, 2013.; Duff i sur., 2012.).

### **4.2.2. Prilagodba studenata ekspatrijata učenjem**

Svojim istraživanjem, Shannon i Begley (2008.), utvrdili su povezanost dimenzija kulturalne inteligencije s učenjem drugog jezika, prethodnim međunarodnim iskustvom i socijalnom interakcijom studenata (Cui, 2016.). Naime, učenje jezika kulture u koju student dolazi

prilikom ekspatrijacije pozitivno utječe na kognitivnu inteligenciju jer su takvi pojedinci skloniji korištenju jezika kao alata za interkulturalnu prilagodbu. Nedovoljan razvoj vještina upravljanja kulturalnim razlikama među studentima, čiji je razvoj nužan kako bi se uspostavila poželjna komunikacija s profesorima i drugim studentima različitog podrijetla, može dovesti do potrebe za kulturalnim treninzima (Pitts, 2009.).

Postoji nekoliko vrsta interkulturalnih treninga: kognitivni i atribucijski treninzi, treninzi temeljeni na iskustvu, treninzi za osviještenost te treninzi ponašanja (Bücker i Korzilius, 2015.). Kulturalni treninzi sastoje se od dva seta aktivnosti. Treninzi započinju pružanjem informacija o zemlji domaćinu, poput političkih i ekonomskih podataka te podacima o samoj kulturi i svijesti lokalnog stanovništva kako bi studenti dolaskom na sveučilište imali uvid u način života domaćih studenata (Bücker i Korzilius, 2015.). Takva vrsta treninga usmjerena na kognitivnu razinu studenata omogućuje im pripremu na razinu prilagodbe koja će biti potrebna prilikom dolaska u stranu kulturu (MacNab i Worthley, 2012.).

#### **4.2.3. Motiviranost studenata na ekspatrijaciju**

Mnogi studenti smatraju kako bi postali prihvaćeni u nekoj drugoj kulturi moraju odabrati između kulture svoje obitelji i doma i kulture škole u koju odlaze, odnosno to predstavlja odabir između pripadnosti i uspjeha (Salili i Hoosain, 2007.). Motivacijska inteligencija je upravo ta koja smanjuje jaz između ta dva odabira, pripadnosti i uspjeha. Prema Pengu i sur. (2014.) studenti s visokom početnom motivacijskom inteligencijom postižu veći rast psihološkog blagostanja i bolju prilagodbu u interkulturalnim okruženjima i vještiji su uz učenje stvoriti osjećaj pripadnosti.

Nghia (2015.) ističe da motivacijska inteligencija bitno utječe na odabir same lokacije međunarodnog zadatka, odnosno kulture u koju će student otići. Pod time podrazumijeva koliko je student motiviran na rješavanje i nošenje s mogućim problemima i izazovima koje pred sebe postavlja svojim odlaskom. Niska razina motivacijske inteligencije najčešće dovodi do neodlaska na međunarodni zadatak i konačnu odluku na školovanje u inozemstvu.

#### **4.2.4. Ponašanje studenata unutar druge kulture**

Bihevioralna inteligencija definirana je kao individualna sposobnost studenata na razini njihovog ponašanja, odnosno sposobnost prikazivanja primjerenih verbalnih i neverbalnih



djelovanja u kulturalno raznolikim interakcijama (Lin i sur., 2012.). Isti autori navode da uz odgovarajuće interakcije - riječima, tonom, gestama, izrazom lica i govorom tijela, studenti se međusobno lakše mogu prihvatiti te mogu razviti bolje kolegijalne odnose.

Bücker i Korzilius (2015) definiraju drugi skup aktivnosti koji se sastoji od iskustvenog učenja prilikom kojeg se kombiniraju kognitivne, ali i bihevioralne tehnike. Takvo učenje sastoji se od tehnika simuliranja nezgoda i neugodnih situacija u kojima se studenti mogu naći u inozemstvu te ih navode na rješenja kako nadvladati takve situacije (Bücker i Korzilius, 2015.). Prilikom takvih eksperimenata bihevioralna inteligencija je ta koja utječe na to kako će student reagirati na novonastale situacije.

Nadalje, Cui (2016.) govori o pozitivnom utjecaju prethodnog iskustva na metakognitivnu, motivacijsku i bihevioralnu inteligenciju zbog ponovne spremnosti upoznavanja tradicije ljudi iz drugih kultura. To se veže i na povezanost socijalne interakcije sa sve četiri dimenzije jer druženje s lokalnim i drugim studentima ekspatrijatima najviše pomaže u rastu kulturalne inteligencije (Cui, 2016.).

Istaknuta je činjenica da se motivacijske i bihevioralne sposobnosti teže mijenjaju, odnosno da međunarodno obrazovanje ima jači učinak na metakognitivnu i kognitivnu inteligenciju nego na motivaciju i ponašanje (Eisenberg i sur., 2013.). Studenti na koje takva iskustva imaju motivacijski učinak su oni društveno otvoreni pojedinci (Fischer, 2011.). Sukladno tome, studenti otvoreni za suradnju i koji vole raditi u međunarodnim timovima imaju i veću metakognitivnu inteligenciju (Mor i sur., 2013.). Može se zaključiti da su sve četiri dimenzije inteligencije međusobno isprepletene i unaprjeđuju se ekspatrijacijom.

### **4.3. Kulturalna inteligencija studenata ekspatrijata u okviru dimenzija kulture**

Mnoga istraživanja danas bave se temom povezanosti dimenzija kultura s kulturalnom inteligencijom studenata (Usher i Kober, 2012.; Salili i sur., 2001.; Medved i sur., 2013., Zhao, 2010.; Raciot i Ferry, 2016.; Figlio i sur., 2019.). Pojedinačnom analizom svake dimenzije kulture i vrste inteligencije te postavljanjem zajedničkog okvira sa studentom kao središnjom poveznicom, može se uvidjeti da su svi elementi isprepleteni.

Motivacija studenata, kao jedna vrlo važna komponenta studiranja, u istraživanju Ushera i Kober (2012.), povezana je s kulturom iz koje student dolazi. Prema njima, motivacijska inteligencija gradi se od samog djetinjstva. Kolektivistička društva, uz dimenziju feminiteta, imaju veću tendenciju poticanja školovanja i izgradnji motivacijske inteligencije. Navedene dimenzije povezuju se i s bihevioralnom inteligencijom (Salili i sur., 2001.). Sposobnost razumijevanja novih prilika u inozemstvu, daleko od prijatelja uz jezične barijere, smatraju se ključnim u izgradnji dugotrajnog prijateljstva, a mogu se pripisati empatiji (Medved i sur., 2013.). Studenti s razvijenom empatijom imaju veću vjerojatnost uspostaviti vezu s lokalnim studentima koji prvenstveno moraju imati strpljenja zbog jezičnih prepreka. Isti autori navode da se biti strpljiv u razredu s internacionalnim studentima čini kao dobra praksa. Empatija se može pribilježiti kolektivističkom društvu i dimenziji feminiteta. S druge strane, Zhao (2010.) navodi da studenti koji imaju namjeru zbližavanja s drugim internacionalnim studentima imaju veći stupanj inteligencije, što podrazumijeva spoj bihevioralne i motivacijske inteligencije.

Stjecanje znanja, vještina i kompetencija, kao i savladavanje samog procesa učenja i studiranja unutar druge kulture, posjeduju studenti koji mogu koristiti odgovarajuće kognitivne i metakognitivne sposobnosti za učinkovito suočavanje s izazovima ekspatrijacije (Salili i sur., 2001.). Takvi studenti posjeduju ambicije i vještine planiranja te su predstavljeni kao vođe što opisuje dimenzije visoke distance moći i individualističkih društava (Racicot i Ferry, 2016.).

S druge strane, studenti koju su usmjereni na reprezentativnu izvedbu zadatka, imaju kao cilj povećanje vlastitog ega te su zabrinuti kako bi domaći studenti mogli procijeniti njihove vještine u usporedbi s drugim kolegama (Salili i sur., 2001.). Oni nastoje dokazati superiornost u smislu svojih ocjena ili nagrada te odobrenja od strane profesora, stoga su skloniji korištenju provjerenih metoda i izbjegavaju neizvjesnosti te kratkoročnom planiranju (Salili i sur., 2001.). Nadalje, dugoročno planiranje odnosno dugoročna orijentacija studenata razvija se kroz metakognitivnu i kognitivnu inteligenciju jer takvi studenti nisu motivirani ocjenama i nagradom već boljim životom nakon studiranja i stečenim iskustvom školovanja u drugim zemljama (Figlio i sur., 2019.).

Bihevioralna inteligencija ima važnu ulogu prilikom ekspatrijacije studenata. Može se reći da je ona jedan od pokazatelja kulture iz koje student dolazi jer ju izravno iznosi svojim postupcima i mimikom (Ng, 2013.). Bihevioralna inteligencija usko je povezana s metakognitivnom i kognitivnom inteligencijom studenata zbog svjesnosti svojih reakcija (Van Dyne i sur., 2008.). To znači da student koji dolazi iz individualističkih društava, ukoliko posjeduje visok stupanj metakognitivne i kognitivne inteligencije, može svoje ponašanje

prilagoditi individualističkoj kulturi u koju je došao na ekspatrijaciju (Ng, 2013.). Osim toga, Racicot i Ferry (2016.) povezuju bihevioralnu inteligenciju studenata s metakognitivnom inteligencijom u okviru preuzimanja rizika te planiranja što odlikuje dimenzije izbjegavanja neizvjesnosti, individualizma i distance moći.

## **5. Empirijsko istraživanje povezanosti kulturalnih dimenzija i kulturalne inteligencije studenata ekspatrijata**

U ovom poglavlju rada izneseni su rezultati empirijskog istraživanja o povezanosti dimenzija kultura, odnosno nacija dolaznih studenata i kulturalne inteligencije studenata ekspatrijata.

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Empirijsko istraživanje provedeno je tijekom 2019./2020. akademske godine putem strukturiranog anketnog upitnika. Cilj upitnika očitovao se u otkrivanju načina kojim su povezane kulturalne dimenzije i kulturalna inteligencija studenata ekspatrijata, odnosno prikazati na koji način specifično kulturalno okruženje iz koje student dolazi, utječe na njegovu kulturalnu inteligenciju.

Anketni upitnik, kao glavni instrument istraživanja, namijenjen je studentima koji su došli na međunarodnu razmjenu u Republiku Hrvatsku, a ispunilo ga je 104 ispitanika. Anketa se sastoji od tri dijela.

Prvi dio čine 12 pitanja otvorenog i zatvorenog tipa, a odnose se na socio-demografska obilježja ispitanika, odnosno opće informacije o studentima poput spola i godina, države iz koje dolaze, fakulteta koji su pohađali u domovini i fakulteta koji pohađaju u Hrvatskoj. Također, i pitanja o dohotku kućanstva, broja međunarodnih razmjena, način na koji su povezani s drugim studentima i u kojoj mjeri sveučilište ili drugi studenti, internacionalni ili domaći, utječu na njihov društveni i edukativni status. Navedena pitanja postavljena su s ciljem dobivanja šire pozadinske slike o pojedincu nužne za provedbu istraživanja.

Drugi dio upitnika čine već postojeća anketna pitanja proizašla iz istraživanja razvijenog kroz Hofstedeovih pet dimenzija kulture (Yoo i sur., 2011.), a koja se sastoji od 26 tvrdnji podijeljenih po dimenzijama kulture. Dimenzije se ocjenjuju putem ljestvice Likertovog tipa od 5 stupnjeva, pri čemu 1 označava „uopće se ne slažem“, a 7 označava „slažem se u potpunosti“.

Treći dio upitnika sastoji se od skale za mjerenje kulturalne inteligencije, odnosno upitnika razvijenog od strane Anga i suradnika (2007.). Upitnik se sastoji od 20 tvrdnji iz četiri kategorije tipova inteligencije koje se ocjenjuju putem ljestvice Likertovog tipa od 7 stupnjeva, pri čemu 1 označava „uopće se ne slažem“, a 7 označava „slažem se u potpunosti“.

Za obradu podataka korišteni su MS Excel alat, i to za demografska obilježja ispitanika, te statistički paket IBM SPSS, za mjerenje povezanosti između dimenzija kultura i kulturalne inteligencije studenata ekspatrijata.

Anketni upitnik ispunilo je 104 studenata, što predstavlja uzorak. U nastavku su u tablicama prikazana socio-demografska obilježja ispitanika u uzorku.

U tablici 1. prikazana je struktura ženskih i muških ispitanika, a omjer je približan 50:50 za uključenost oba spola.

**Tablica 1. Struktura ispitanika prema spolu**

Spol	n	Udio
Muški	47	45%
Ženski	57	55%
Ukupno	104	100%

Dob studenata u uzorku prikazana je u tablici 2., gdje je uočljivo da najviše ispitanika (35%) ima između 23 i 24 godine, njih 5 ima 25 godina, a samo jedan ispitanik ima 26 godina što je i najstariji student u uzorku.

**Tablica 2. Struktura studenata prema dobi**

Dob	n	Udio
19-20	31	30%
21-22	31	30%
23-24	36	35%
25+	6	6%
Ukupno	104	100%

U tablici 3. nalazi se popis država iz koje ispitanici dolaze u Republiku Hrvatsku na studij. Najveći udio ispitanika je iz europskih zemalja, odnosno najviše ima Portugalaca (24%), a slijede ih Nijemci (10%). Jedan ispitanik je iz SAD-a, a čak njih dvoje s Indonezije.

**Tablica 3. Država iz koje ispitanik dolazi**

Država	n	Udio
Portugal	25	24%
Njemačka	10	10%
Italija	9	9%
Belgija	8	8%
Španjolska	7	7%
Bugarska	6	6%
Slovenija	6	6%
Poljska	4	4%
Slovačka	4	4%
Turska	4	4%
Indonezija	2	2%
Makedonija	2	2%
Nizozemska	2	2%
Rumunjska	2	2%
Austrija	1	1%
Čile	1	1%
Crna Gora	1	1%
Finska	1	1%
Francuska	1	1%
Grčka	1	1%
Japan	1	1%
Libanon	1	1%
Litva	1	1%
SAD	1	1%
Srbija	1	1%
Švedska	1	1%
Ukrajina	1	1%
<b>Ukupno</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Države iz kojih ispitanici dolaze povezane su i s elementom prihoda kućanstva što je vidljivo u tablici 4. Najveći udio ispitanika dolazi iz kućanstva s prosječnim do visokim prihodom (59%).

**Tablica 4. Prihod kućanstva ispitanika**

Prihod kućanstva	n	Udio
Prosječan do visok prihod	61	59%
Niži do prosječan prihod	23	22%
Nizak prihod	12	12%
Visok prihod	8	8%
Ukupno	104	100%

Anketa je provedena u glavnom gradu Republike Hrvatske, odnosno Zagrebu. S obzirom da prevladavaju ispitanici u rasponu od 19 do 24 godine, najveći udio ima završenu srednju školu i trenutno su na preddiplomskom studiju, a njih 48, odnosno 46% trenutno su na diplomskom studiju, a to prikazuje tablica 5.

**Tablica 5. Razina obrazovanja ispitanika**

Titula stečena obrazovanjem	n	Udio
Srednjoškolsko obrazovanje	56	54%
Prvostupnik	48	46%
Ukupno	104	100%

U anketi je traženo od ispitanika da rangiraju čimbenike koji su im pomogli za društvenu i obrazovnu prilagodbu dolaskom u inozemstvo. Elementi koje je bilo potrebno rangirati su sveučilište koje pohađaju, kontakt s bivšim Erasmus studentima koji su bili u Hrvatskoj, ostali kolege Erasmus studenti, te kolege domaći studenti. Druženje s kolegama Erasmus studentima ispitanici su ocijenili kao ključan čimbenik za društvenu prilagodbu, a druženje s kolegama domaćim studentima rangirali su na zadnje mjesto. Sveučilište koje pohađaju imalo je najveći utjecaj na ispitanike za obrazovnu prilagodbu, a domaći studenti ponovno su rangirani na zadnjem mjestu.

## 5.2. Rezultati istraživanja

S obzirom na uzorak od 104 ispitanika, u nadolazećim tablicama ukupan broj opažanja uvijek je 104 (N=104). U deskriptivnoj analizi prikazani su pokazatelji poput aritmetičke sredine, medijana, moda, standardne devijacije te minimuma i maksimuma ovisno o razini slaganja ispitanika s pojedinim tvrdnjama i pretpostavkama. Veći rezultati promatranih varijabli ukazuju na višu razinu slaganja sa tvrdnjom.

### 5.2.1. Statistički podaci čimbenika kulturalne inteligencije

U tablici 6. vidljivi su rezultati istraživanja koji se odnose na metakognitivnu inteligenciju. Aritmetičke sredine ne razlikuju se značajno ovisno o pojedinim tvrdnjama metakognitivne inteligencije, a što su veće to je veće i slaganje s pojedinom pretpostavkom. Tvrdnja da ispitanici svoje kulturološko znanje prilagođavaju dok komuniciraju s ljudima iz kultura koje su im nepoznate ima najveću aritmetičku sredinu od 5,49. Ispitanici su na ovu tvrdnju najviše odgovarali sa „slažem se“, „donekle se slažem“ te „slažem se u potpunosti“.

Tvrdnja o provjeravanju točnosti svog kulturološkog znanja tijekom komunikacije s ljudima iz različitih kultura ima najmanju aritmetičku sredinu od 5,16. Ta tvrdnja najviše je ocijenjivana odgovorima „donekle se slažem“, „slažem se“ te „niti se slažem, niti se ne slažem“.

Vrijednost prosječnog odstupanja od aritmetičke sredine, odnosno u tablici 6. vidljivo kao standardna devijacija, razlikuje se od tvrdnje do tvrdnje, a najveće je pri spomenutoj tvrdnji koja ima najmanju aritmetičku sredinu (St.Dev.=1,41).

**Tablica 6. Deskriptivna analiza metakognitivne inteligencije**

Metakognitivna inteligencija	Svjestan sam kulturološkog znanja koje koristim u interakciji s ljudima različitog podrijetla.	Svoje kulturološko znanje prilagođavam dok komuniciram s ljudima iz kulture koja mi je nepoznata.	Svjestan sam kulturološkog znanja koje primjenjujem na međukulturalne interakcije.	Provjeravam točnost svog kulturološkog znanja dok komuniciram s ljudima iz različitih kultura.
N	104	104	104	104
Arit. sred. (M)	5,37	5,49	5,35	5,16
Median	6	6	5	5
Mod	6	6	6	5
St. Dev.	1,22	1,17	1,23	1,41



Min	2	1	2	1
Max	7	7	7	7

Razlog zašto u dvije tvrdnje vrijednost minimuma nije 1 već 2, je taj da ispitanici te tvrdnje nisu ocijenili svim razinama slaganja što znači da za tvrdnje o svjesnosti ispitanikovog kulturološkog znanja koje koristi u interakciji s ljudima različitog podrijetla te koje primjenjuje na međukulturalne interakcije nije označeno odgovorom „uopće se ne slažem“.

U tablici 7. samo jedna tvrdnja nije ocijenjena svim razinama slaganja, a to je tvrdnja o znanju bračnih zakona drugih kultura s kojom se niti jedan ispitanik nije u potpunosti složio. Tvrdnja koja govori o znanju kulturoloških vrijednosti i vjerskih uvjerenja drugih kultura ima najveću aritmetičku sredinu ( $M=4,26$ ), odnosno najviše ispitanika je za tu tvrdnju stavilo odgovore „donekle se slažem“, „niti se slažem, niti se ne slažem“ te „donekle se ne slažem.“ Poznanstvo umjetnosti i zanata drugih kultura ima najmanju aritmetičku vrijednost ( $M=3,55$ ), a dominiraju odgovori „ne slažem se“ i „donekle se ne slažem“. Samo je jedan ispitanik na ovu tvrdnju odgovorio da se slaže u potpunosti, a najveće prosječno odstupanje od aritmetičke sredine ima upravo ta tvrdnja ( $St.Dev.=1,49$ ) što znači da studenti ne vjeruju u svoje znanje o umjetnosti i zanatima drugih kultura. To je vidljivo i preko moda koji iznosi 2, što znači da je najčešće ocjena studenata bila „donekle se ne slažem“.

**Tablica 7. Deskriptivna analiza kognitivne inteligencije**

Kognitivna inteligencija	Znam pravne i ekonomske sustave drugih kultura.	Znam pravila (npr. vokabular, gramatika) drugih jezika.	Poznajem kulturološke vrijednosti i vjerska uvjerenja drugih kultura.	Znam bračne zakone drugih kultura.	Poznajem umjetnost i zanate drugih kultura.	Znam pravila za izražavanje neverbalnog ponašanja u drugim kulturama.
N	104	104	104	104	104	104
Arit. sred. (M)	3,87	4,14	4,26	3,57	3,55	4,05
Median	4	4	4,5	4	3,5	4
Mod	4	4	5	4	2	4
St. Dev.	1,36	1,48	1,39	1,39	1,49	1,36
Min	1	1	1	1	1	1
Max	7	7	7	6	7	7

Najveći broj ispitanika označilo je odgovorom „u potpunosti se slažem“ i „slažem se“ tvrdnju kako uživaju u interakciji s ljudima iz različitih kultura, pa stoga ta tvrdnja ima i najviše

aritmetičku sredinu ( $M=6,30$ ) što je vidljivo u tablici 8. Najmanju aritmetičku sredinu ( $M=5,29$ ) i najveće odstupanje od aritmetičke sredine ( $St.Dev.=1,33$ ) ima tvrdnja o navikavanju na uvjete kupovine u stranoj kulturi. Motivacijska inteligencija za sve tvrdnje ima visoke aritmetičke sredine što znači da su studenti motivirani za ekspatrijaciju.

**Tablica 8. Deskriptivna analiza motivacijske inteligencije**

Motiva- cijska intelligen- cija	Uživam u interakciji s ljudima iz različitih kultura.	Uvjeren/na sam da se mogu družiti s lokalnim stanovništvom u kulturi koja mi je nepoznata.	Siguran/na sam da se mogu nositi sa stresovima prilagođavanja kulturi koja je za mene nova.	Uživam živjeti u kulturama koje su mi nepoznate.	Uvjeren/na sam da se mogu naviknuti na uvjete kupovine u drugačijoj kulturi.
N	104	104	104	104	104
Arit. sred. (M)	6,30	5,76	5,53	5,44	5,29
Median	7	6	6	5	5
Mod	7	6	6	5	6
St. Dev.	1,04	1,24	1,26	1,27	1,33
Min	1	1	2	2	1
Max	7	7	7	7	7

Tvrdnje bihevioralne inteligencije najviše su ocijenjene ocijenom 5, odnosno „donekle se slažem“ što je i vidljivo u tablici 9. prema aritmetičkim sredinama. Najnižu aritmetičku sredinu ( $M=4,32$ ) ima tvrdnja da ispitanici mijenjaju izraze lica kada se to od njih zahtjeva, a najveće prosječno odstupanje od aritmetičke sredine ( $St.Dev.=1,52$ ) ima tvrdnja koja govori da ispitanici mijenjaju svoje verbalno ponašanje prilikom međukulturalne interakcije.

**Tablica 9. Deskriptivna analiza bihevioralne inteligencije**

Bihevi- oralna intelligen- cija	Mijenjam svoje verbalno ponašanje (npr. naglasak, ton) kada to zahtijeva međukultural- na interakcija.	Pauzu i šutnju koristim drugačije kako bih odgovarao/la različitim međukultural- nim situacijama.	Razlikujem način govora kad to zahtijeva međukultural -na situacija.	Mijenjam svoje neverbalno ponašanje kad to zahtijeva međukultural -na interakcija.	Mijenjam izraze lica kad to zahtijeva međukultural -na namjera.
N	104	104	104	104	104
Arit. sred. (M)	4,73	4,40	4,71	4,58	4,32

Median	5	4	5	5	4
Mod	5	4	4	5	4
St. Dev.	1,52	1,44	1,46	1,51	1,51
Min	1	1	1	1	1
Max	7	7	7	7	7

### 5.2.2. Statistički podaci čimbenika dimenzija kulture

Sljedeće tablice prikazuju deskriptivnu analizu tvrdnji koje se odnose na dimenzije kulture.

U tablici 10. prikazane su pretpostavke o ljudima koji dolaze iz kultura izražene distance moći. Vrijednost najveće aritmetičke sredine jest 2,13, tj. najveći broj ispitanika tvrdnju da bi ljudi na višim pozicijama trebali donositi većinu odluka bez savjetovanja s ljudima na nižim pozicijama označilo je odgovorima „ne slažem se“ i „uopće se ne slažem“. Vrijednost prosječnog odstupanja od aritmetičke sredine najmanja je pri tvrdnji da bi ljudi na višim pozicijama trebali izbjegavati socijalnu interakciju s ljudima na nižim pozicijama i iznosi 0,71. Općenito gledajući rezultate, aritmetičke sredine pretpostavki o distanci moći vrlo su niske, tj. studenti su generalno davali lošije ocijene i ne slažu se s tvrdnjama.

**Tablica 10. Deskriptivna analiza distance moći**

Distanca moći	Ljudi na višim pozicijama trebali bi donositi većinu odluka bez savjetovanja s ljudima na nižim pozicijama.	Ljudi na višim pozicijama ne bi trebali prečesto tražiti mišljenje ljudi na nižim pozicijama.	Ljudi na višim pozicijama trebali bi izbjegavati socijalnu interakciju s ljudima na nižim pozicijama.	Ljudi na nižim pozicijama ne bi se trebali slagati s odlukama ljudi na višim pozicijama.	Ljudi na višim pozicijama ne bi trebali delegirati važne zadatke ljudima na nižim pozicijama.
N	104	104	104	104	104
Arit. sred.(M)	2,13	1,79	1,30	1,83	2,06
Median	2	1,5	1	2	2
Mod	2	1	1	1	2
St. Dev.	1,01	0,95	0,71	1,00	0,93
Min	1	1	1	1	1
Max	5	4	5	5	5

Tvrđnja s najvećom aritmetičkom sredinom u tablici 11. ( $M=4,10$ ) je ona koja prikazuje važnost uputa za rad. Studenti su skloniji dobivati upute za rad kako bi izbjegli rizik nepoznatog. Najvišu vrijednost standardne devijacije ima tvrdnja koja govori o važnosti detaljno napisanih uputa kako bi se uvijek znalo što se od pojedinaca očekuje ( $St.Dev.=0,93$ ). Najveći broj ispitanika na tu tvrdnju odgovorilo je „slažem se“, „niti se slažem, niti se ne slažem“ te „u potpunosti se slažem“. Samo jedan ispitanik na tu tvrdnju je odgovorio da se uopće ne slaže.

**Tablica 11. Deskriptivna analiza izbjegavanja neizvjesnosti**

Izbjegavanje neizvjesnosti	Važno je imati detaljno napisane upute kako bih uvijek znao što se od mene očekuje.	Važno je pomno slijediti upute i postupke.	Pravila i propisi su važni jer me informiraju o onome što se od mene očekuje.	Standardizirani postupci rada su korisni.	Upute za rad su važne.
N	104	104	104	104	104
Arit. sred.(M)	3,84	3,74	3,98	3,70	4,10
Median	4	4	4	4	4
Mod	4	4	4	4	4
St. Dev.	0,93	0,81	0,81	0,81	0,77
Min	1	2	1	1	1
Max	5	5	5	5	5

U tablici 12. vidljivo je da je vrijednost minimuma za sve tvrdnje jednaka 1, te vrijednost maksimuma za sve tvrdnje jednaka 5. To predstavlja da su ispitanici na svaku tvrdnju odgovorili svim odgovorima u rasponu od „uopće se ne slažem“ do „u potpunosti se slažem“.

Tvrđnja da bi se pojedinci trebali pridržavati grupe čak i kroz poteškoće ima najvišu vrijednost aritmetičke sredine ( $M=3,51$ ), a najviše odgovora bilo je „slažem se“ i „niti se slažem niti se ne slažem“ što znači da su ispitanici skloniji kolektivizmu. Najmanju vrijednost standardne devijacije od 0,96 ima tvrdnja da je dobiti grupe važnija od individualnih nagrada i najviše je ocijenjena s neutralnom razinom slaganja, odnosno „niti se slažem, niti se ne slažem“.

**Tablica 12. Deskriptivna analiza kolektivizma i individualizma**

Kolektivizam	Pojedinci bi trebali žrtvovati vlastiti interes za grupu.	Pojedinci bi se trebali pridržavati grupe čak i kroz poteškoće.	Dobrobit grupe važnija je od individualnih nagrada.	Uspjeh grupe važniji je od individualnog.	Pojedinci bi trebali težiti svojim ciljevima tek nakon razmatranja dobrobiti grupe.	Treba poticati lojalnost u grupi, čak i ako pojedinačni ciljevi trpe.
N	104	104	104	104	104	104
Arit. sred.(M)	3,13	3,51	3,33	3,34	2,97	3,14
Median	3	4	3	3	3	3
Mod	3	4	3	3	3a	3
St. Dev.	0,98	1,05	0,96	0,97	1,01	1,05
Min	1	1	1	1	1	1
Max	5	5	5	5	5	5

Ono što se može iščitati iz minimuma i maksimuma u tablici 13. je to da ispitanici s većim brojem tvrdnji nisu imali razinu potpunog neslaganja s tvrdnjom. Najveću aritmetičku sredinu od 4,23 predstavlja tvrdnja o trudu za uspjeh u budućnosti i ispitanici su s najvećim brojem odabrali razinu slaganja „u potpunosti se slažem“, te nitko od ispitanika nije rekao da se uopće ne slaže. To znači da je veći broj studenata orijentiran na budućnost prilikom učenja u sadašnjosti. Standardna devijacija najmanja je kod tvrdnje o štedljivosti i iznosi 0,74.

**Tablica 13. Deskriptivna analiza dugoročne i kratkoročne orijentacije**

Dugoročna/orijentacija	Pažljivo upravljanje novcem (štedljivost).	Nastaviti odlučno usprkos protivljenju (upornosti).	Osobna prizemljenost i stabilnost.	Dugoročno planiranje.	Odustajanje od današnje zabave za uspjeh u budućnosti.	Trudim se za uspjeh u budućnosti.
N	104	104	104	104	104	104
Arit. sred.(M)	3,97	3,54	4,15	3,99	3,41	4,23
Median	4	4	4	4	3	4
Mod	4	4	4	4	3	5
St. Dev.	0,74	0,75	0,79	0,77	0,98	0,78
Min	2	1	2	2	1	2
Max	5	5	5	5	5	5

Minimum i maksimum dimenzije maskuliniteta i feminiteta i u ovoj dimenziji su ocijenjeni sa svim ponuđenim razinama slaganja. Iz tablice 15. vidljiva je najviša vrijednost aritmetičke sredine od 2,47 pri tvrdnji da postoje neki poslovi koje muškarac uvijek može raditi bolje od žene. Najveći broj muških ispitanika tu je tvrdnju označilo s „u potpunosti se slažem“ i „slažem se“, a samo 9 od 57 ženskih ispitanika s istom razinom slaganja. Ostatak ženskih ispitanika na tu istu tvrdnju odgovorilo je s „uopće se ne slažem“ i „ne slažem se“. Najnižu vrijednost prosječnog odstupanja od aritmetičke sredine ima tvrdnja da je muškarcima važnije imati profesionalnu karijeru nego ženama.

**Tablica 14. Deskriptivna analiza maskuliniteta i feminiteta**

Maskulinitet/	Muškarcima je važnije imati profesionalnu karijeru nego ženama.	Muškarci probleme obično rješavaju logičnom analizom; žene probleme obično rješavaju intuicijom.	Rješavanje teških problema obično zahtijeva aktivan, odlučan pristup, što je tipično za muškarce.	Postoje neki poslovi koje muškarac uvijek može raditi bolje od žene.
N	104	104	104	104
Arit. sred.(M)	1,52	2,02	1,78	2,47
Median	1	2	1	2
Mod	1	1	1	1
St. Dev.	0,97	1,18	1,07	1,41
Min	1	1	1	1
Max	5	5	5	5

### 5.2.3. Povezanost dimenzija kultura i kulturalne inteligencije

U tablici 15. prikazana je korelacijska analiza koja obuhvaća sve dimenzije kulture, odnosno distancu moći (DM), izbjegavanje neizvjesnosti (IN), kolektivizam i individualizam (K/I), kratkoročnu i dugoročnu orijentaciju (K/I), maskulinitet i feminitet (M/F), te kulturalne inteligencije, odnosno metakognitivnu (MKI), kognitivnu (KI), motivacijsku (MI) i bihevioralnu (BI) inteligenciju.

Tablica 15. prezentira povezanost između svih dimenzija kulture i dimenzija kulturalnih inteligencija. Dimenzija distance moći negativno je korelirana s motivacijskom inteligencijom ( $r=-0,214$ ), te je koeficijent korelacije statistički signifikantan. Negativna i signifikantna korelacija između distance moći i motivacijske inteligencije ukazuje na potencijalni utjecaj

manje izraženog autoritetnog odnosa između studenata i profesora koji će poticati studente na participaciju i komunikaciju s profesorima s manje straha. Navedeno može motivirati studente na ekspatrijaciju u takve kulture. Nadalje, distanca moći pokazuje također korelaciju s metakognitivnom ( $r=-0,187$ ), kognitivnom ( $r=0,027$ ) i bihevioralnom ( $r=-0,017$ ) inteligencijom, međutim koeficijenti povezanosti statistički nisu signifikantni.

Izbjegavanje neizvjesnosti ima pozitivnu i statističku signifikantnu vezu s metakognitivnom ( $r=0,334$ ) i bihevioralnom ( $r=0,270$ ) inteligencijom. Studenti iz kultura s visokom razinom izbjegavanja neizvjesnosti uslijed svog straha od nepoznatog obrasca ponašanja u stranoj kulturi više vremena posvećuju savladavanju npr. gestikulacije i ostalih bihevioralnih obrazaca kulture. Studenti iz kultura s visokom razinom neizvjesnosti, zbog straha od neprilagodbe, imaju veću razinu svjesnosti važnosti pristupa učenju. Izbjegavanje neizvjesnosti također je povezano i s kognitivnom ( $r=0,084$ ) i motivacijskom ( $r=0,107$ ) inteligencijom no te veze nisu statistički značajne.

U tablici 15. vidljive su povezanosti dimenzije kolektivizma s metakognitivnom ( $r=-0,214$ ), kognitivnom ( $r=-0,071$ ), motivacijskom ( $r=-0,101$ ) te bihevioralnom ( $r=0,098$ ) inteligencijom. No, samo je veza s metakognitivnom inteligencijom značajnija te je ona negativna ( $r=-0,214$ ). Studenti iz kolektivističkih kultura, uslijed svoje društvenosti, potaknuti su na razgovor s drugim pripadnicima kulture, odnosno kolegama studentima. Studenti takvih društava imaju općenitu svijest da su ljudi društveni te ne razmišljaju o važnosti pristupa učenju drugih kultura.

Dugoročna orijentacija povezana je sa svim kulturalnim inteligencijama, s metakognitivnom ( $r=0,156$ ), kognitivnom ( $r=-0,027$ ), motivacijskom ( $r=-0,110$ ) te bihevioralnom ( $r=0,046$ ), ali s niti jednom veza nije signifikantna. Dimenzija maskuliniteta ima značajne negativne koeficijente korelacije s metakognitivnom ( $r=-0,316$ ) i motivacijskom ( $r=-0,361$ ) inteligencijom te pozitivni koeficijent korelacije s bihevioralnom ( $r=0,283$ ) inteligencijom. S kognitivnom inteligencijom postoji veza, no ona je slaba ( $r=-0,131$ ). Studenti iz zemalja dimenzije maskuliniteta teže izvrsnosti i isticanju te kao vođe timova svojim gestikulacijama i ponašanjem. Studenti takvih kultura nisu motivirani za učenje drugih kultura jer nemaju razvijenu razinu svjesnosti važnosti učenja.

Osim povezanosti dimenzija kulture s kulturalnim inteligencijama treba spomenuti i vidljivu vezu između svake pojedine dimenzije kulturalne inteligencije s ostalim dimenzijama kulturalne inteligencije. Povezanosti su za sve varijable vrlo jake i pozitivne. Metakognitivna inteligencija s motivacijskom inteligencijom ima naj snažniju vezu ( $r=0,513$ ). Metakognitivna

inteligencija predstavlja svjesnost studenata svog znanja, odnosno neznanja, a motivacijska inteligencija studenata predstavljena je u obliku motivacije na ekspatrijaciju da nauče nešto novo o drugim kulturama.

Kognitivna inteligencija ima najveću povezanost s metakognitivnom inteligencijom ( $r=0,379$ ), što predstavlja laganu pozitivnu povezanost te dvije varijable. Motivacijska inteligencija ima velik koeficijent korelacije s biheviornom inteligencijom ( $r=0,409$ ). Povezanost među tim varijablama je pozitivna i značajna. Također, postoji pozitivna značajnija korelacija između biheviornalne inteligencije i ostalih kulturalnih inteligencija što znači da je ponašanje studenata usko vezano uz njihovu inteligenciju.

**Tablica 15. Korelacijska analiza dimenzija kultura i kulturalne inteligencije**

	MKI	KI	MI	BI	DM	IN	K/I	DR/KR	M/F
MKI	1,000	,379**	,513**	,416**	-,187	,334**	-,214*	,156	-,316**
KI	,379**	1,000	,222*	,294**	,027	,084	-,071	-,027	-,131
MI	,513**	,222*	1,000	,409**	-,214*	,107	-,101	-,110	-,361**
BI	,416**	,294**	,409**	1,000	-,017	,270**	,098	,046	-,233*
DM	-,187	,027	-,214*	-,017	1,000	-,151	-,001	-,010	,283**
IN	,334**	,084	,107	,270**	-,151	1,000	-,079	,218*	-,182
K/I	-,214*	-,071	-,101	,098	-,001	-,079	1,000	,148	,102
DR/KR	,156	-,027	-,110	,046	-,010	,218*	,148	1,000	,081
M/F	-,316**	-,131	-,361**	-,233*	,283**	-,182	,102	,081	1,000

\*\* . Korelacija je značajna na razini 0.01.

\* . Korelacija je značajna na razini 0.05.

### 5.3. Ograničenja istraživanja

Provedeno empirijsko istraživanje ima nekoliko ograničenja. Jedno od najvažnijih ograničenja je to što je istraživanje bilo planirano za akademsku godinu 2019./2020., no uslijed situacije s korona virusom, istraživanje se nije nastavilo početkom 2020. Stoga je i broj od 104 ispitanika



jedno od ograničenja jer je to mali broj ispitanika. Uzorak je dovoljan za provedbu statističke analize, ali je nedovoljan za kvalitetni zaključak. Također, zbog navedene situacije istraživanje se nije moglo nastaviti u željenom smjeru, odnosno istražiti razlika između pojedinih nacija odakle studenti ekspatrijati dolaze. Time bi se u model istraživanja u potpunosti integrirale Hofstedeove ideje o usporedbi nacija.

Također, anketa je samo-evaluacijskog tipa što predstavlja veliku subjektivnost ispitanika. S obzirom da je anketa anonimna, ispitanici su mogli lažirati podatke ili krivo procijeniti što se od njih u anketi očekuje.

Činjenica koju treba istaknuti je i ta da je anketa dosta opsežna te sastavljena od analitičkih pitanja što dovodi u razmatranje koliko su ispitanici pažljivo ispunjavali anketu.

## Zaključak

U današnje doba, odlazak na međunarodni zadatak u okviru poslovanja sve je brojniji pothvat na koji se pojedinci odvažuju. Dolaskom u drugu zemlju, pojedinci se susreću s novim obilježjima kulture, odnosno s dimenzijama kulture koju ta obilježja čine. Od velike je važnosti prilagodba na novu kulturu, a u tome im pomaže kulturalna inteligencija koju su formirali unutar svoje kulture te upoznavanjem drugih kultura prilikom putovanja u inozemstvo. Studenti, kao svojevrsni ekspatrijati, odlazeći na školovanje, preispituju svoju kulturalnu inteligenciju. Kako bi se ispitala povezanost dimenzija kultura i kulturalne inteligencije provedeno je empirijsko istraživanje.

U istraživanju su korištena dva konstrukta, jedan za dimenzije kulture, a drugi za kulturalnu inteligenciju. Dimenzije kulture provedene su kroz faktorski Hofstedeov model, a kulturalna inteligencija preko modela Anga i sur. (2007.) Istraživanjem se dolazi do rezultata i zaključka kako različite kulture nacija potencijalno formiraju kulturalnu inteligenciju pojedinca, odnosno njihovu prilagodbu novoj kulturi.

Deskriptivni podaci kulturalne inteligencije ukazuju na to da su studenti svjesniji svog kulturološkog znanja prilikom međukulturalne komunikacije, ali nisu previše upoznati sa pravnim i ekonomskim sustavima zemalja, kao i s vjerskim uvjerenjima. S druge strane, istraživanje je pokazalo da su studenti izrazito motivirani na ekspatrijaciju zbog upoznavanja drugih ljudi i kultura bez obzira što nisu uvijek sigurni kako se ponašati u novonastalim situacijama. Deskriptivni podaci dimenzija kultura otkrivaju da se studenti protive velikoj distanci moći, odnosno da se ne slažu strogo hijerarhijskom sustavu. Nadalje, nisu skloni previše riskirati i više su okrenuti planovima u budućnosti. Razlika između muških i ženskih vrijednosti nije se pokazala velikom što znači da studenti imaju jednaki pogled na muškarce i žene, te su skloniji držati se u grupi.

Korelacijska analiza ukazala je na potencijalni utjecaj dimenzija kulture na kulturalnu inteligenciju. Matrica korelacija ukazuje da će manje autoritetni odnos između studenata i profesora potencijalno utjecati na participaciju studenata i komunikaciju s profesorima s manje straha. Studenti iz kultura s visokom razinom izbjegavanja neizvjesnosti uslijed svog straha od nepoznatog ponašanja u stranoj kulturi više vremena će posvetiti savladavanju bihevioralnih obrazaca kulture. Studenti iz kultura s visokom razinom neizvjesnosti, zbog straha od neprilagodbe, imaju veću razinu svjesnosti važnosti pristupa učenju. Takvi studenti nisu motivirani za učenje drugih kultura jer nemaju razvijenu razinu svjesnosti važnosti učenja.

Studenti iz kolektivističkih kultura vrlo su društveni te potiču razgovor s drugim pripadnicima kulture, odnosno kolegama studentima. Studenti takvih društava imaju općenito razmišljanje da su ljudi društveni te ne uočavaju važnost pristupa učenju drugih kultura. Studenti iz zemalja dimenzije maskuliniteta teže izvrsnosti i isticanju svojim gestikulacijama i ponašanjem. Takvi studenti nisu motivirani za učenje drugih kultura jer nemaju razvijenu razinu svjesnosti važnosti učenja.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja može se zaključiti da postoji povezanost između dimenzija kultura i kulturalne inteligencije. Navedeni rezultati predstavljaju podlogu za buduće istraživanje o utjecaju dimenzija kulture na kulturalnu inteligenciju.

## Popis literature

1. Aithal, P. S., Aithal, S. (2019.), Analysis of Higher Education in Indian National Education Policy Proposal and Its Implementation Challenges, *International Journal of Applied Engineering and Management Letters*, 3(2): 1-35.
2. Altbach, P. (2015.), Foreign study: Patterns and challenges, *International Higher Education*, (30).
3. Andreason, A. W., Kinneer, K. D. (2005.), Repatriation Adjustment Problems and the Successful Reintegration of Expatriates and Their Families, *Journal of Behavioral & Applied Management*, 6(2).
4. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., Chandrasekar, N. A. (2007.), Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance, *Management and Organization Review*, 3(3): 335–371.
5. Ang, S., Van Dyne, L., Rockstuhl, T. (2015.), Cultural Intelligence: Origins, Conceptualization, Evolution and Methodological Diversity, In *Advances in Culture and Psychology*,. New York: Oxford University Press, (5): 273–323.
6. Appadurai, A. (1996.), *Modernity at large: cultural dimensions of globalization*, University of Minnesota Press.
7. Atkins, A. (2000.), *The effects of uncertainty avoidance on interaction in the classroom*, <https://www.birmingham.ac.uk/Documents/college-artslaw/cels/essays/languageteaching/Atkins1.pdf>, [pristupljeno: 11.09.2019.]
8. Awais Bhatti, M., Kaur, S., Mohamed Battour, M. (2013.), Effects of individual characteristics on expatriates' adjustment and job performance, *European Journal of Training and Development*, 37(6): 544–563.
9. Aycan, Z. (1997.), Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4): 434–456.
10. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.
11. Baskerville, R. F. (2003.), Hofstede never studied culture, *Accounting, Organizations and Society*, 28(1): 1–14.

12. Bedeković, V., Ilijaš Baričević, Ž. (2011.), Kulturalna uvjetovanost razvoja transformacijskog stila vodstva, *Praktični menadžment*, 2(1): 7-14, <https://hrcak.srce.hr/71841>, [pristupljeno: 12.09.2019.]
13. Bennett, T. (2015.), Cultural Studies and the Culture Concept, *Cultural Studies*, 29(4): 546–568.
14. Berry, J. W. (1969.), On Cross-Cultural Comparability, *International Journal of Psychology*, 4(2): 119–128.
15. Björkman, I., Barner-Rasmussen, W., Li, L. (2004.), Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms, *Journal of International Business Studies*, 35(5): 443–455.
16. Briscoe, D. R., Schuller, R.S. (2004.), *International Human Resource Management*, Routledge, New York.
17. Brown, D. E. (2004.), Human universals, human nature & human culture, *Daedalus*, 133(4): 47–54.
18. Bücker, J. J. L. E., Korzilius, H. (2015.), Developing cultural intelligence: assessing the effect of the Ecotonos cultural simulation game for international business students, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(15): 1995–2014.
19. Burtch, G., Ghose, A., Wattal, S. (2013.), Cultural Differences and Geography as Determinants of Online Pro-Social Lending. *SSRN Electronic Journal*, 38(3).
20. Caligiuri, P., Tarique, I., Jacobs, R. (2009.), Selection for international assignments, *Human Resource Management Review*, 19(3): 251–262.
21. Chang, Y.-Y., Gong, Y., Peng, M. W. (2012.), Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance, *Academy of Management Journal*, 55(4): 927–948.
22. Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I. C., Tangirala, S. (2010.), When Does Cross-Cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation of the Moderating Roles of Subsidiary Support and Cultural Distance, *Academy of Management Journal*, 53(5): 1110–1130.
23. Cohen, E. (1977.), Expatriate Communities, *Current Sociology*, 24(3): 5–90.
24. Coleman, H. L. K. (1995.), Strategies for Coping with Cultural Diversity, *The Counseling Psychologist*, 23(4): 722–740.

25. Continua, L. C., Gaborb, M. R., Stefanescuc, D. (2012.), Hofstede's cultural dimensions and student's ability to develop an entrepreneurial spirit, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5553-5557.
26. Crowne, K. A. (2013.), Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence, *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1): 5–22.
27. Cui, Q. (2016.), A Study of Factors Influencing Students' Intercultural Competence, *Journal of Language Teaching and Research*, 7(3): 433-439.
28. Demmler, M., Ayala, R. O., Solís, A. U. (2018.), Comparing Corporate Cultural Profiles Using the Cultural Dimensions of Hofstede, *Journal of Business*, 6(2): 28-35.
29. Dickmann, M. (2012.), Why do they come to London?, *Journal of Management Development*, 31(8): 783–800.
30. Drucker, P., Zahra, S. A. (2003.), An Interview with Peter Drucker, *The Academy of Management Executive*, 17(3): 9-12.
31. Duff, A.J., Tahbaz, A., Chan, C. (2012.), The Interactive Effect of Cultural Intelligence and Openness on Task Performance, *Research and Practice in Human Resource Management*, 20(1): 1-12.
32. Duronto, P. M., Nishida, T., Nakayama, S. (2005.), Uncertainty, anxiety, and avoidance in communication with strangers, *International Journal of Intercultural Relations*, 29(5): 549–560.
33. Earley, P. C., Ang, S. (2003.), *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford Business Book, Standford, California.
34. Earley, P., Mosakowski, E. (2004.), Cultural intelligence, *Harvard Business Review*, 82(10): 139-46.
35. Eisenberg, J., Lee, H.-J., Brück, F., Brenner, B., Claes, M.-T., Mironski, J., Bell, R. (2013.), Can Business Schools Make Students Culturally Competent? Effects of Cross-Cultural Management Courses on Cultural Intelligence, *Academy of Management Learning & Education*, 12(4): 603–621.
36. Elenkov, D. S., Manev, I. M. (2009.), Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence, *Journal of World Business*, 44(4): 357–369.
37. Eylon, D., Au, K. Y. (1999.), Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension, *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3): 373–385.

38. Figlio, D., Giuliano, P., Özek, U., Sapienza, P. (2019.), Long-Term Orientation and Educational Performance, *American Economic Journal: Economic Policy*, 11(4): 272–309.
39. Filipič Sterle, M., Vervoort, T., Verhofstadt, L.L. (2018.), Social Support, Adjustment, and Psychological Distress of Help-Seeking Expatriates, *Psychologica Belgica*, 58(1): 297–317.
40. Fischer, R. (2011.), Cross-Cultural Training Effects on Cultural Essentialism Beliefs and Cultural Intelligence, *International Journal of Intercultural Relations* 35(6): 767–775.
41. Flavell, J. H. (1979.), Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry, *American Psychologist*, 34(10): 906–911.
42. Global International Student Survey (2017.), <https://www.internationalstudentsurvey.com/international-student-survey-2017/>, [pristupljeno: 07.09.2020.]
43. Gregory, R. W., Prifling, M., Beck, R. (2013.), Managing Cross-Cultural Dynamics in it Offshore Outsourcing Relationships: The Role of Cultural Intelligence, *Second Information Systems Workshop on Global Sourcing: Services, Knowledge and Innovation*, <http://www.is-frankfurt.de/publikationenNeu/ManagingCrossCulturalDynamics2721.pdf>, [pristupljeno: 15.09.2019.]
44. Harris, H. (2002.), Strategic management of international workers, *Innovations in International HR*, 28(1): 1-5.
45. Hartl, K. (2003.), Expatriate Women Managers: Gender, Culture and Career, *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 17(4): 504–507.
46. Harvey, M., Fisher, R., McPhail, R., Moeller, M. (2009.), Globalization and its impact on global managers' decision processes, *Human Resource Development International*, 12(4): 353–370.
47. Harzing, A. W. (2001.), Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries, *Human Resource Management*, 40(2): 139-158.
48. Harzing, A.-W. K. (1995.), The persistent myth of high expatriate failure rates, *The International Journal of Human Resource Management*, 6(2): 457–474.

49. Haslberger, A., Brewster, C. (2009.), Capital gains: expatriate adjustment and the psychological contract in international careers, *Human Resource Management*, 48(3): 379–397.
50. Hays, R. D. (1971.), Ascribed Behavioral Determinants of Success-Failure among U. S. Expatriate Managers, *Journal of International Business Studies*, 2(1): 40-46.
51. Hays, R. D. (1974.), Expatriate Selection: Insuring Success and Avoiding Failure. *Journal of International Business Studies*, 5(1): 25–37.
52. Hayton, J. C., George, G., Zahra, S. A. (2002.), National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research, *Entrepreneurship theory and practice*, 26(4): 33-52.
53. Hill, C. (2011.), *Global business today*, McGraw-Hill, New York.
54. Hocking, J. B., Brown, M., Harzing, A.-W. (2007.), Balancing global and local strategic contexts: Expatriate knowledge transfer, applications, and learning within a transnational organization, *Human Resource Management*, 46(4): 513–533.
55. Hofstede, G. (1980.), Culture and Organizations, *International Studies of Management & Organization*, 10(4): 15–41.
56. Hofstede, G. (1980.), *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Newbury Park, California.
57. Hofstede, G. (1991.), *Empirical models of cultural differences*, Swets & Zeitlinger Publishers.
58. Hofstede, G. (2001.), Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research, *International Journal of cross cultural management*, 1(1): 11-17.
59. Hofstede, G. (2011.), Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
60. Hofstede, G., Garibaldi de Hilal, A. V., Malvezzi, S., Tanure, B., Vinken, H. (2010.), Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(3): 336-352.
61. Hofstede, G., Minkov, M. (2010.), Long- versus short-term orientation: new perspectives, *Asia Pacific Business Review*, 16(4): 493–504.
62. Huang, R. (2005.), Chinese international students' perceptions of the problem-based learning experience, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 4(2): 36-43.



63. Jeknić, R. (2011.), Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48(1): 103-123, <https://hrcak.srce.hr/66433>, [pristupljeno: 07.09.2020.]
64. Johnson, E. C., Kristof-Brown, A. L., Annelies, E. M., Irene E., Klein, M. R. (2003.), Expatriate Social Ties: Personality Antecedents and Consequences for Adjustment, *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4): 277–288.
65. Johnson, W.L., Valente, A. (2009.), Tactical Language and Culture Training Systems: Using AI to teach foreign languages and culture, *AI Magazine*, 30 (2): 72-83.
66. Knight, B. G., Sayegh, P. (2009.), Cultural Values and Caregiving: The Updated Sociocultural Stress and Coping Model, *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 65B(1): 5–13.
67. Knight, J. (2013.), Education hubs: international, regional and local dimensions of scale and scope, *Comparative Education*, 49(3): 374–387,.
68. Kogut, B., Singh, H. (1988.), The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411–432.
69. Köhler, T., Cortina, J. M., Kurtessis, J. N., Gölz, M. (2015.), Are we correcting correctly? Interdependence of reliabilities in meta-analysis, *Organizational Research Methods*, 18(3): 355-428.
70. Konopaske, R., Robie, C., Ivancevich, J. M. (2009.), Managerial Willingness to Assume Traveling, Short-term and Long-term Global Assignments, *Management International Review*, 49(3): 359–387.
71. Konopaske, R., Werner, S. (2005.), US managers' willingness to accept a global assignment: do expatriate benefits and assignment length make a difference?, *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7): 1159–1175.
72. Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., Bolino, M. C. (2009.), The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention, *Human Resource Management*, 48(1): 27–47.
73. Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. A. (2001.), Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment, *Personnel Psychology*, 54(1): 71–99.

74. Lash, S., Lury, C. (2007.), Global Culture Industry: The Mediation of Things, [http://www.xenopraxis.net/readings/lash\\_globalcultureindustry.pdf](http://www.xenopraxis.net/readings/lash_globalcultureindustry.pdf), [pristupljeno: 01.07.2019.]
75. Lazarova, M., Caligiuri, P. (2001.), Retaining repatriates: the role of organizational support practices, *Journal of World Business*, 36(4): 389–401.
76. Lažnjak, J. (2011.), Dimensions of National Innovation Culture in Croatia, Content Validity of Hofstede's Dimensions, *Društvena istraživanja*, 20(4): 1015-1038, [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=112671](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112671), [pristupljeno: 23.06.2019.]
77. Lee, C., Pillutla, M., Law, K. S. (2000.), Power-Distance, Gender and Organizational Justice, *Journal of Management*, 26(4): 685–704.
78. Lee, L.-Y., Kartika, N. (2014.), The influence of individual, family, and social capital factors on expatriate adjustment and performance: The moderating effect of psychology contract and organizational support, *Expert Systems with Applications*, 41(11): 5483–5494.
79. Lee, L.-Y., Sukoco, B. M. (2010.), The effects of cultural intelligence on expatriate performance: the moderating effects of international experience, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7): 963–981.
80. Lin, Y., Chen, A. S., Song, Y. (2012.), Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment, *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4): 541–552.
81. MacNab, B. R., Worthley, R. (2012.), Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy, *International Journal of Intercultural Relations*, 36(1): 62–71.
82. Matijević, S., Vrdoljak Raguž, I., Filipović, D. (2015.), THE ROLE OF NATIONAL CULTURE IN CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT, *Dubrovnik Internation Economic Meeting*, 2(1): 457-469, <https://hrcak.srce.hr/161620>, [pristupljeno: 07.09.2019.]
83. McNulty, Y., Brewster, C. (2017.), The concept of business expatriates, *Research Handbook of Expatriates*, <https://www.researchgate.net/publication/305592950> The concept of business expatriates, [pristupljeno: 01.09.2019.]

84. McSweeney, B. (2002.), Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis, *Human relations*, 55(1): 89-118.
85. Medved, D., Franco, A., Gao, X., Yang, F. (2013.), *Challenges in teaching international students: group separation, language barriers and culture differences*, Genombrottet, Lunds tekniska högskola.
86. Mendenhall, M. E., Wiley, C. (1994.), Strangers in a Strange Land, *American Behavioral Scientist*, 37(5): 605–620.
87. Migliore, L. A. (2011.), Relation between big five personality traits and Hofstede's cultural dimensions, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1): 38–54.
88. Minbaeva, D. B., Michailova, S. (2004.), Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations, *Employee Relations*, 26(6): 663–679.
89. Minkov, M., Hofstede, G. (2011.), Is National Culture a Meaningful Concept?, *Cross-Cultural Research*, 46(2): 133–159.
90. Molinsky, A. (2007.), Cross-Cultural Code-Switching: The Psychological Challenges of Adapting Behavior in Foreign Cultural Interactions, *Academy of Management Review*, 32(2): 622–640.
91. Mor, S., Morris, M. W., Joh, J. (2013.), Identifying and Training Adaptive Cross-Cultural Management Skills: The Crucial Role of Cultural Metacognition, *Academy of Management Learning & Education*, 12(3): 453–475.
92. Nazir, T., Shah, S. F. H., Zaman, K. (2014.), Review of Literature on Expatriate Compensation and its Implication for Offshore Workforce, *Iranian Journal of Management Studies*, 7(2): 203-221.
93. Ng, R. (2013.), Cultural intelligence, *The encyclopedia of cross-cultural psychology*, 310-313.
94. Nghia, T. (2016.), Factors influencing prospective international students' motivation for overseas study and selection of host countries and institutions: The case of Vietnamese students, *International Education Association Conference*, <https://www.semanticscholar.org/paper/Factors-influencing-prospective-international-%E2%80%99-for-Nghia/10f83a84394447f1bfd5324d8b2940ba7364bf4f>, [pristupljeno: 30.08.2020.]
95. Northouse, P. G. (2016.), *Leadership: Theory and practice*, Sage, Thousand Oaks, CA.

96. Oudenhoven, J. P., Mechelse, L., Dreu, C. K. W. (1998.), Managerial Conflict Management in Five European Countries: The Importance of Power Distance, Uncertainty Avoidance, and Masculinity, *Applied Psychology-An International Review-Psychologie appliquee-Revue internationale*, 47(3): 439–455.
97. Page, N., Beecher, M. E., Griner, D., Smith, T. B., Jackson, A. P., Hobbs, K., Kirchhoefer, J. (2018.), International Student Support Groups: Learning from Experienced Group Members and Leaders, *Journal of College Student Psychotherapy*, 1–19.
98. Paik, Y., Sohn, J. D. (2004.), Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries: the case of Japanese MNCs, *Journal of World Business*, 39(1): 61–71.
99. Paulus, T. M., Bichelmeyer, B., Malopinsky, L., Pereira, M., Rastogi, P. (2005.), Power distance and group dynamics of an international project team: a case study, *Teaching in Higher Education*, 10(1): 43–55.
100. Pedersen, E. R., Neighbors, C., Larimer, M. E., Lee, C. M. (2011.), Measuring Sojourner Adjustment among American students studying abroad, *International Journal of Intercultural Relations*, 35(6): 881–889.
101. Peng, A. C., Van Dyne, L., Oh, L. (2014.), The Influence of Motivational Cultural Intelligence on Cultural Effectiveness Based on Study Abroad: The Moderating Role of Participant's Cultural Identity, *Journal of Management Education*, 39(5): 572–596.
102. Pitts, M. J. (2009.), Identity and the role of expectations, stress, and talk in short-term student sojourner adjustment: An application of the integrative theory of communication and cross-cultural adaptation, *International Journal of Intercultural Relations*, 33(6): 450–462.
103. Podrug, N., Pavičić, J., Bratić, V. (2006.), Cross-cultural comparison of Hofstede's dimensions and decision-making style within CEE context, *From transition to sustainable development: The path to European integration*, <https://www.bib.irb.hr/268819>, [pristupljeno: 01.07.2019.]
104. PriceWaterhouseCoopers (2020.), *Talent Mobility 2020*, <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf>, [pristupljeno: 31.08.2020.]

105. Pritchard, R. M. O., Skinner, B. (2002.), Cross-Cultural Partnerships between Home and International Students, *Journal of Studies in International Education*, 6(4): 323–353.
106. Racicot, B. M., Ferry, D. L. (2016.), The Impact of Motivational and Metacognitive Cultural Intelligence on the Study Abroad Experience, *Journal of Educational Issues*, 2(1): 115-129.
107. Rahimić, Z., Podrug, N., (2013.), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo.
108. Reynolds, C. (1997.), Expatriate compensation in historical perspective, *Journal of World Business*, 32(2): 118–132.
109. Rienties, B., Luchoomun, D., Tempelaar, D. (2013.), Academic and social integration of Master students: a cross-institutional comparison between Dutch and international students, *Innovations in Education and Teaching International*, 51(2): 130–141.
110. Rienties, B., Tempelaar, D. (2013.), The role of cultural dimensions of international and Dutch students on academic and social integration and academic performance in the Netherlands, *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2): 188–201.
111. Salili, F., Chiu, C., Lai, S. (2001.), The Influence of Culture and Context on Students' Motivational Orientation and Performance, *Student Motivation*, 221–247.
112. Salili, F., Hoosain, R. (2007.), *Culture, motivation and learning: A multicultural perspective*, IAP, Charlotte, North Carolina.
113. Salleh, N. M., Koh, J. (2013.), Analysing the Functions of Short-term Expatriate Assignments, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107: 34–42.
114. Salovey, P., Mayer, J. D. (1990.), Emotional Intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3): 185–211.
115. Schafer, E. W. (1982.), Neural adaptability: A biological determinant of behavioral intelligence, *International Journal of Neuroscience*, 17(3): 183-191.
116. Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., Xie, J. L. (2000.), Collective efficacy versus self-efficacy in coping responses to stressors and control: A cross-cultural study, *Journal of Applied Psychology*, 85(4): 512–525.
117. Schmidt, F. L. (2015.), Select on intelligence, *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, 1-17.

118. Selmer, J., Luring, J. (2016.), Work engagement and intercultural adjustment, *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1): 33–51.
119. Shannon, L. M., Begley, T. M. (2008.), Antecedents of the four-factor model of cultural intelligence, *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 41-55.
120. Sharma, R., Jain, A., Gupta, N., Garg, S., Batta, M., Dhir, S. K. (2016.), Impact of self-assessment by students on their learning, *International Journal of Applied and Basic Medical Research*, 6(3): 226-229.
121. Simmons, H., S. (2017.), *The relationship between Expatriation and Career Success: An exploratory study of beliefs and experiences*, Herbert Utz Verlag, München.
122. Singelis, T. M., Brown, W. J. (1995.), Culture, self, and collectivist communication: Linking culture to individual behavior, *Human communication research*, 21(3): 354-389.
123. Soares, A. M., Farhangmehr, M., Shoham, A. (2007.), Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies, *Journal of Business Research*, 60(3): 277–284.
124. Sobodić, A., Balaban, I., Tomašević, M. (2017.), *The Impact of Cultural Dimensions on Student's Use of E-Learning System*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.
125. Sousa, C. M. P., Bradley, F. (2008.), Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualisation and measurement, *Journal of Marketing Management*, 24(5-6): 467–488.
126. Sümer, S., Poyrazli, S., Grahame, K. (2008.), Predictors of Depression and Anxiety Among International Students, *Journal of Counseling & Development*, 86(4): 429–437.
127. Syed, J., Hazboun, N. G., Murray, P. A. (2013.), What locals want: Jordanian employees' views on expatriate managers, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2): 212–233.

128. Tafarodi, R. W., Smith, A. J. (2001.), Individualism–collectivism and depressive sensitivity to life events, *International Journal of Intercultural Relations*, 25(1): 73–88.
129. Tahvanainen, M., Welch, D., Worm, V. (2005.), Implications of Short-term International Assignments, *European Management Journal*, 23(6): 663–673.
130. Takeuchi, R. (2010.), A Critical Review of Expatriate Adjustment Research Through a Multiple Stakeholder View: Progress, Emerging Trends, and Prospects, *Journal of Management*, 36(4): 1040–1064.
131. Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J.-L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K., Lazarova, M. B. (2008.), Cultural Intelligence, *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2): 123–143.
132. Thomas, D. C., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J. L., Pekerti, A. A., Ravlin, E. C., van de Vijver, F. (2015.), Cultural intelligence: A theory-based, short form measure, *Journal of International Business Studies*, 46(9): 1099–1118.
133. Toh, S. M., Denisi, A. S. (2003.), Host country national reactions to expatriate pay policies: A model and implications, *The Academy of Management Review*, 28(4): 606-621.
134. Triandis, H. C. (1989.), The self and social behavior in differing cultural contexts, *Psychological review*, 96(3): 506.
135. Triandis, H. C. (2004.), The many dimensions of culture, *Academy of Management Perspectives*, 18(1): 88–93.
136. Triandis, H. C., Suh, E. M. (2002.), Cultural Influences on Personality, *Annual Review of Psychology*, 53(1): 133–160.
137. Usher, A., Kober, N. (2012.), *What Role Do Parent Involvement, Family Background, and Culture Play in Student Motivation?*, Center on Education Policy, Washington DC, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED532667.pdf>, [pristupljeno: 21.07.2020.]
138. Vachon, T. E., Wallace, M. (2013.), Globalization, Labor Market Transformation, and Union Decline in U.S. Metropolitan Areas, *Labor Studies Journal*, 38(3): 229–255.

139. Van Dyne, L., Ang, S., Koh, C. (2008.), Development and validation of the CQS: The Cultural Intelligence Scale, *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and application*, 16-38.
140. Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., Koh, C. (2012.), Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence, *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4): 295–313.
141. Varma, A., Tung, R. (2020.), Lure of country of origin: an exploratory study of ex-host country nationals in India, *Personnel Review*, <https://www.emerald.com/insight/content/>, [pristupljeno: 10.09.2020.]
142. Veenman, M. V. J., Spaans, M. A. (2005.), Relation between intellectual and metacognitive skills: Age and task differences, *Learning and Individual Differences*, 15(2): 159–176.
143. Venaik, S., Brewer, P. (2013.), Critical issues in the Hofstede and GLOBE national culture models, *International Marketing Review*, 30(5): 469–482.
144. Venaik, S., Brewer, P. (2016.), National culture dimensions: The perpetuation of cultural ignorance, *Management Learning*, 47(5): 563–589.
145. Vlačić, D. (2015.), *The role of expatriate managers in multinational companies reverse knowledge transfer*, Disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:537367>, [pristupljeno: 20.06.2019.]
146. Ward, C., Kennedy, A. (2001.), Coping with cross-cultural transition, *Journal of cross-cultural psychology*, 32(5): 636-642.
147. Yoo, B., Donthu, N., Lenartowicz, T. (2011.), Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE, *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4): 193-210.
148. Zhao, L. (2010.), Socio-Cultural Adjustment of International Students as Expatriates in America, *Masters Theses & Specialist Projects*, <https://core.ac.uk/download/pdf/43617136.pdf>, [pristupljeno: 30.06.2019.]



## Popis tablica

Tablica 1. Struktura ispitanika prema spolu.....	36
Tablica 2. Struktura studenata prema dobi.....	36
Tablica 3. Država iz koje ispitanik dolazi.....	37
Tablica 4. Prihod kućanstva ispitanika.....	38
Tablica 5. Razina obrazovanja ispitanika.....	38
Tablica 6. Deskriptivna analiza metakognitivne inteligencije .....	39
Tablica 7. Deskriptivna analiza kognitivne inteligencije .....	40
Tablica 8. Deskriptivna analiza motivacijske inteligencije.....	41
Tablica 9. Deskriptivna analiza bihevioralne inteligencije .....	41
Tablica 10. Deskriptivna analiza distance moći.....	42
Tablica 11. Deskriptivna analiza izbjegavanja neizvjesnosti.....	43
Tablica 12. Deskriptivna analiza kolektivismu i individualizmu.....	43
Tablica 13. Deskriptivna analiza dugoročne i kratkoročne orijentacije .....	44
Tablica 14. Deskriptivna analiza maskuliniteta i feminiteta .....	45
Tablica 15. Korelacijska analiza dimenzija kultura i kulturalne inteligencije .....	47

## Popis slika

Slika 1. Utjecaj kulture na ponašanje pojedinca .....	19
Slika 2. Odnos ljudske prirode, kulture i osobnosti .....	21

# Prilog – Anketni upitnik

## Istraživanje o kulturološkim vrijednostima i kulturalnoj inteligenciji studenata ekspatrijata

1. Spol

- Muški
- Ženski

2. Godine

\_\_\_\_\_

3. Država iz koje dolazite

\_\_\_\_\_

4. Koji je vaš prihod kućanstva?

- Nizak prihod
- Nizak do prosječan prihod
- Prosječan do visok prihod
- Visok prihod

5. Koje akademsko područje studirate u svojoj zemlji?

- Menadžment
- Obrazovanje i javna služba
- Ponašanje i kultura
- Zdravstvene i ljudske usluge
- Znanost, tehnologija i okoliš
- Umjetnost, inovacije i dizajn

6. Koji je vaš stupanj obrazovanja?

- Završena srednja škola
- Prvostupnik
- Magistar

7. Gdje trenutno studirate u Republici Hrvatskoj?

- Zagreb
- Rijeka
- Split
- Zadar
- Drugo \_\_\_\_\_

8. Koji fakultet pohađate u Republici Hrvatskoj?

\_\_\_\_\_

9. Broj međunarodnih razmjena:

- prvi put
- drugi put
- treći ili više

11. Tko najviše doprinosi vašoj društvenoj prilagodbi u Republici Hrvatskoj? Molim vas da rangirate ono što je 1., 2., 3. i 4.:

- \_\_\_\_\_ Sveučilište u RH
- \_\_\_\_\_ Druženje s Erasmus studentima koji su već bili u RH
- \_\_\_\_\_ Druženje s drugim Erasmus kolegama
- \_\_\_\_\_ Druženje s domaćim studentima

12. Tko najviše doprinosi vašoj obrazovnoj prilagodbi u Republici Hrvatskoj? Molim vas da rangirate ono što je 1., 2., 3. i 4.:

- \_\_\_\_\_ Sveučilište u RH
- \_\_\_\_\_ Druženje s Erasmus studentima koji su već bili u RH
- \_\_\_\_\_ Druženje s drugim Erasmus kolegama
- \_\_\_\_\_ Druženje s domaćim studentima

## Dimenzije kulture

Petodimenzionalna skala pojedinačnih kulturoloških vrijednosti od 26 stavki.

U nastavku, na skali od 1 do 5, odaberite stupanj vašeg slaganja (1 – uopće se ne slažem,

2 – ne slažem se, 3 – neutralan/na sam, 4 - slažem se, 5 – u potpunosti se slažem)

1-uopće se ne slažem 5-u potpunosti se slažem	
<b>Distanca moći</b>	
Ljudi na višim pozicijama trebali bi donositi većinu odluka bez savjetovanja s ljudima na nižim pozicijama.	1 2 3 4 5
Ljudi na višim pozicijama ne bi trebali prečesto tražiti mišljenje ljudi na nižim pozicijama.	1 2 3 4 5
Ljudi na višim pozicijama trebali bi izbjegavati socijalnu interakciju s ljudima na nižim pozicijama.	1 2 3 4 5
Ljudi na nižim pozicijama ne bi se trebali slagati s odlukama ljudi na višim pozicijama.	1 2 3 4 5
Ljudi na višim pozicijama ne bi trebali delegirati važne zadatke ljudima na nižim pozicijama.	1 2 3 4 5
<b>Izbjegavanje neizvjesnosti</b>	
Važno je imati detaljno napisane upute kako bih uvijek znao što se od mene očekuje.	1 2 3 4 5
Važno je pomno slijediti upute i postupke.	1 2 3 4 5
Pravila i propisi su važni jer me informiraju o onome što se od mene očekuje.	1 2 3 4 5
Standardizirani postupci rada su korisni.	1 2 3 4 5
Upute za rad su važne.	1 2 3 4 5
<b>Kolektivizam</b>	
Pojedinci bi trebali žrtvovati vlastiti interes za grupu.	1 2 3 4 5

Pojedinci bi se trebali pridržavati grupe čak i kroz poteškoće.	1	2	3	4	5
Dobrobit grupe važnija je od individualnih nagrada.	1	2	3	4	5
Uspjeh grupe važniji je od individualnog.	1	2	3	4	5
Pojedinci bi trebali težiti svojim ciljevima tek nakon razmatranja dobrobiti grupe.	1	2	3	4	5
Treba poticati lojalnost u grupi, čak i ako pojedinačni ciljevi trpe.	1	2	3	4	5
<b>Dugoročna orijentacija</b>					
Pažljivo upravljanje novcem (štedljivost).	1	2	3	4	5
Nastaviti odlučno usprkos protivljenju (upornosti).	1	2	3	4	5
Osobna prizemljenost i stabilnost.	1	2	3	4	5
Dugoročno planiranje.	1	2	3	4	5
Odustajanje od današnje zabave za uspjeh u budućnosti.	1	2	3	4	5
Trudim se za uspjeh u budućnosti.	1	2	3	4	5
<b>Maskulinitet</b>					
Muškarcima je važnije imati profesionalnu karijeru nego ženama.	1	2	3	4	5
Muškarci probleme obično rješavaju logičnom analizom; žene probleme obično rješavaju intuicijom.	1	2	3	4	5
Rješavanje teških problema obično zahtijeva aktivan, odlučan pristup, što je tipično za muškarce.	1	2	3	4	5
Postoje neki poslovi koje muškarac uvijek može raditi bolje od žene.	1	2	3	4	5

## Kulturalna inteligencija

U nastavku odaberite odgovore na skali od 1 do 7 koja vas najbolje opisuje onakvima kakvi zapravo jeste (1-uopće se ne slažem, 7-u potpunosti se slažem):

	1-uopće se ne slažem 7-u potpunosti se slažem						
Svjestan sam kulturološkog znanja koje koristim u interakciji s ljudima različitog podrijetla.	1	2	3	4	5	6	7
Svoje kulturološko znanje prilagođavam dok komuniciram s ljudima iz kulture koja mi je nepoznata.	1	2	3	4	5	6	7
Svjestan sam kulturološkog znanja koje primjenjujem na međukulturalne interakcije.	1	2	3	4	5	6	7
Provjeravam točnost svog kulturološkog znanja dok komuniciram s ljudima iz različitih kultura.	1	2	3	4	5	6	7
Znam pravne i ekonomske sustave drugih kultura.	1	2	3	4	5	6	7
Znam pravila (npr. vokabular, gramatika) drugih jezika.	1	2	3	4	5	6	7
Poznajem kulturološke vrijednosti i vjerska uvjerenja drugih kultura.	1	2	3	4	5	6	7
Znam bračne zakone drugih kultura.	1	2	3	4	5	6	7
Poznajem umjetnost i zanate drugih kultura.	1	2	3	4	5	6	7
Znam pravila za izražavanje neverbalnog ponašanja u drugim kulturama.	1	2	3	4	5	6	7
Uživam u interakciji s ljudima iz različitih kultura.	1	2	3	4	5	6	7
Uvjeren/na sam da se mogu družiti s lokalnim stanovništvom u kulturi koja mi je nepoznata.	1	2	3	4	5	6	7

Siguran/na sam da se mogu nositi sa stresovima prilagođavanja kulturi koja je za mene nova.	1	2	3	4	5	6	7
Uživam živjeti u kulturama koje su mi nepoznate.	1	2	3	4	5	6	7
Uvjeren/na sam da se mogu naviknuti na uvjete kupovine u drugačijoj kulturi.	1	2	3	4	5	6	7
Mijenjam svoje verbalno ponašanje (npr. naglasak, ton) kada to zahtijeva međukulturalna interakcija.	1	2	3	4	5	6	7
Pauzu i šutnju koristim drugačije kako bih odgovarao/la različitim međukulturalnim situacijama.	1	2	3	4	5	6	7
Razlikujem način govora kad to zahtijeva međukulturalna situacija.	1	2	3	4	5	6	7
Mijenjam svoje neverbalno ponašanje kad to zahtijeva međukulturalna interakcija.	1	2	3	4	5	6	7
Mijenjam izraze lica kad to zahtijeva međukulturalna namjera.	1	2	3	4	5	6	7



# Životopis studenta

## ANA LIOVIĆ

Selska cesta 121B, 10000 Zagreb · +385 91/880-5459 · 29.09.1994.

aliovic1@net.efzg.hr ·

<https://hr.linkedin.com/in/ana-liovi%C4%87-658692b5>

### Radno iskustvo

- 11.2018. – danas

Asistent u financijama, **MICROBLINK D.O.O.**

Asistent u financijama – izrada financijskih izvještaja, formiranje poslovnih planova, direktni kontakt s partnerima i klijentima, praćenje prihoda i troškova

### Obrazovanje

- 10.2018. – danas

**EKONOMSKI FAKULTET, SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**DIPLOMSKI STUDIJ, “MENADŽMENT”**

- 10.2013. - 06.2018.

**EKONOMSKI FAKULTET, SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ, “POSLOVNA EKONOMIJA”**

- 09.2009. – 06.2013.

**OPĆA GIMNAZIJA LUCIJANA VRANJANINA, Zagreb**

### Vještine

Znanje stranih jezika:

- Engleski jezik – izvrsno poznavanje u govoru i pismu
- Talijanski jezik – osnovno poznavanje u govoru i pismu

Računalne vještine:

- MS Office paket (Word, Excel, PowerPoint)

Vozačka dozvola B kategorije