

Prethodno priopćenje

UDK: 005

Rad zaprimljen: 30.06.2023.

Rad prihvaćen: 31.08.2023.

SLIJEDI LI MEĐUKULTURNO UČENJE U-KRIVULJU?

Dr. sc. Maja Vidović

RIT Croatia, Zagreb, Hrvatska

maja.vidovic@croatia.rit.edu

SAŽETAK RADA

Ovaj empirijski rad se fokusira na oblik i kretanje krivulje međukulturnog učenja. Analizom podataka prikupljenih istraživanjem koje je provedeno na 322 studenta prijediplomskih studija, ovaj rad nastoji pobliže opisati proces stjecanja međukulturnih kompetencija, specifično kulturne inteligencije. Rad opisuje kontekst razvoja kulturne inteligencije pojedinca, s fokusom na prethodno iskustvo u višekulturnom okruženju, prvobitan stupanj kulturne inteligencije te općeniti stupanj entuzijazma za razvoj kulturne inteligencije kroz iskustvo međukulturnog učenja.

Najvažniji doprinos ovog rada je spoznaja da međukulturno učenje slijedi krivulju u obliku slova „U“, tzv. U-krivulju. Razumijevanje krivulje učenja omogućuje dizajn kvalitetnijih programa treninga, prilagođen specifičnim ključnim obilježjima polaznika, a koji mogu imati jači utjecaj na razvoj kulturne inteligencije globalnih talenata. Spoznaja da se svojevrsni kulturni šok može doživjeti već za vrijeme međukulturnog treninga, vrlo sličan kulturnom šoku pri preseljenju u drugu kulturu, vrijedna je za stručnjake za ljudske potencijale koji se bave obrazovanjem i razvojem. Kvalitetna priprema polaznika može uvelike smanjiti razinu šoka i omogućiti brže i uspješnije međukulturno učenje, odnosno razvoj kulturne inteligencije.

Također, rezultati istraživanja su potvrdili da je stopa rasta kulturne inteligencije u korelaciji s početnom kulturnom inteligencijom te također u korelaciji s entuzijazmom za iskustvo međukulturnog učenja.

Ključne riječi: *međukulturno učenje, krivulja učenja, kulturna inteligencija, međukulturni trening, međukulturne kompetencije*

1. UVOD

Poznavanje sličnosti i razlika kultura društava smatra se izuzetno važnim za poduzeća koja nastoje uspješno poslovati na globalnom tržištu. Međunarodna poduzeća imaju posebice velik interes za razvoj globalnih talenata njihovih zaposlenika, a naročito za razvoj njihove kulturne inteligencije¹ (engl. cultural intelligence). Skoko (2022.) kulturnu inteligenciju opisuje kao sposobnost prilagodbe drugim kulturama i njihovu načinu komuniciranja te sposobnost stvaranja učinkovitih odnosa. Kulturna inteligencija počiva na razumijevanju razlika između dviju kultura, a što nužno uključuje dobro poznavanje obje kulture. No, visoka kulturna inteligencija pored razumijevanja razlika između kultura također uključuje i sposobnost prilagodbe novim okolnostima. Prilagodba nužno mora obuhvatiti prilagodbu našeg ponašanja kako bismo se mogli bolje izraziti te izbjegli potencijalne nesporazume ili neugodnosti, ali i prilagodbu naših očekivanja, kako bismo mogli bolje razumjeti način komunikacije, ponašanje i vrijednosti pojedinaca iz drugih kultura.

Kulturna inteligencija samo je jedna od međukulturnih kompetencija (engl. cross-cultural competencies) koje su potrebne globalnim talentima, kao primjerice ekspatrijatima, odnosno zaposlenicima koji se šalju na međunarodni zadatak (engl. expatriate assignment) u drugu zemlju. Ostale kompetencije uključuju međukulturnu komunikaciju, prilagodljivost, empatiju, svijest o kulturnim razlikama i mogućnost suradnje u višekulturnom okruženju. Primjerice, James (2018.) smatra da međukulturna komunikacija omogućuje ekspatrijatima prepoznavanje i razumijevanje kontekstualnih razlika pri komunikaciji s pojedincima, a posebice pojedincima iz tzv. društava visokog konteksta. Dakle, onih društava koje se u većoj mjeri oslanjaju na kontekst razgovora nego na direktno izgovorene rečenice. Čini se da kulturna inteligencija igra veliku ulogu kod kvalitetne međukulturne komunikacije, jer omogućuje bolju polazišnu točku razumijevanja sličnosti i razlika. Premda visok stupanj kulturne inteligencije snažnije dolazi do izražaja pri komunikaciji s pojedincima iz društava visokog konteksta, izuzetno je važan za svaku međunarodnu komunikaciju.

Nadalje, Tsai i suradnici (2019.) su pronašli da većina uspješnih ekspatrijata na menadžerskim pozicijama kontinuirano prilagođavaju svoj stil vodstva. Prilagodljivost je također jedna od prethodno spomenutih međukulturnih kompetencija. Tsai i suradnici (2019.) štoviše ističu da osim prilagodbe, uspješni

¹ U hrvatskoj se literaturi engleski pojam *cultural intelligence* različito prevodi. Većina autora koriste izraz kulturna inteligencija (npr. Šmajčić, 2019.; Vlačić i Liović, 2023.), neki naizmjenično kao sinonime koriste izraze kulturna i kulturalna inteligencija (npr. Piršl, Drandić i Matošević, 2022.). Neki autori naizmjenično kao sinonime koriste izraze kulturna i interkulturna inteligencija (npr. Skoko, 2022.), a neki koriste samo izraz interkulturna inteligencija (npr. Hercigonja, 2017.). Od stručnih izvora, online portali najčešće koriste izraz kulturna inteligencija (npr. moj-posao.net te posao.hr). Budući da i Hrvatski jezični portal upućuje na korištenje pridjeva kùltúran, kao npr. kulturni šok (HJP, 2023.), u ovom radu se također koristi izraz kulturna inteligencija.

ekspatrijati također nastoje i potaknuti promjene kod lokalnih zaposlenika. Ističu da uspješno vođenje zaposlenika iz različitih društvenih kultura zahtijeva razumijevanje lokalnih radnih navika i ponašanja, a ne samo prilagodbu lokalnim društvenim normama. Drugim riječima, ponovno se pokazuje da je jedno od obilježja uspješnih ekspatrijata visok stupanj kulturne inteligencije, a koji se odražava u adekvatnom prepoznavanju kulturnih različitosti i posljedično sposobnosti prilagodbe okolnostima.

Sveukupno gledajući, kulturna inteligencija je koncept koji je jasno prepoznat kao antecedent uspješnosti u globalnom menadžmentu, a u najvećoj mjeri ovisi o stjecanju znanja i iskustva o različitim kulturama društva (Lenartowicz, Johnson i Konopaske, 2014.). Stoga se kao ključno pitanje nameće: može li se kulturna inteligencija razvijati? Brojna iskustva iz poduzeća i studije slučaja ukazuju da može. Premda su česti stavovi da s razvojem kulturne inteligencije i općenito međukulturnih kompetencija treba započeti od najranijeg djetinjstva (npr. Hercigonja, 2017.), izloženost međunarodnim kulturama kod pojedinaca najčešće se prvi put bilježi u fazi visokoškolskog obrazovanja (Vlajčić i Liović, 2023., 46.). Neovisno o prethodnom iskustvu pojedinaca, u današnje je vrijeme razvijanje kulturne inteligencije zaposlenika, odnosno međukulturno učenje, jedan od ključnih zadataka odjela za obrazovanje i razvoj.

Prvotno se razvoj globalnih talenata najčešće provodio kroz omogućavanje izravnog iskustva upoznavanja drugih kultura. Primjerice, još 2004. godine su Yamazaki i Kayes primijetili da ekspatrijati često nauče kako učinkovito upravljati zaposlenicima iz različitih kultura bez da su prošli formalan trening ili edukaciju o međukulturnim vještinama. U međuvremenu smo naučili da se vještine potrebne ekspatrijatima najučinkovitije razvijaju kroz međukulturne programe edukacije (npr., Lenartowicz, Johnson i Konopaske, 2014.; Okpara i Kabongo, 2011.). Najčešće korištene metode uključuju kratka priopćenja o lokalnom području, predavanja, knjige, videozapise, interaktivno učenje jezika, igranje uloga, posjete lokalnom području i simulacije (Lenartowicz, Johnson i Konopaske, 2014.). Tri najčešće korištene metode međukulturnog treninga koje se koriste za razumijevanje kultura društva visokog konteksta su interakcija, didaktički trening i osvještavanje kulturnih razlika (Lawson i Shepherd, 2019.). Specifično, koristeći rezultate provedenog empirijskog istraživanja, Lawson i Shepherd (2019.) su izdvojili pet specifičnih elemenata o kojima je potrebno voditi računa pri dizajniranju međukulturnog treninga: anticipativna prilagodba, distanca između kultura, podudaranje između kultura, načini i metode prilagodbe specifičnoj kulturi te osvještavanje razlika između kultura i kulturnoj raznolikosti.

S vremenom, znatno je porasla važnost i prisutnost virtualnih međukulturnih timova u globalnom poslovanju (Mochaitis, Zander i De Cieri, 2018.; SHRM Foundation, 2016.). Stoga, čini se izuzetno važnim ne samo poticati redovito

međukulturno učenje u poduzećima, nego i sadržaj takvih treninga kontinuirano unaprjeđivati i poboljšavati. Samo će na taj način globalni talenti uistinu moći polučiti najbolje rezultate u višekulturnom okruženju.

Da bi se međukulturni treninzi mogli kontinuirano unaprjeđivati, važno je što bolje razumjeti proces međukulturnog učenja. Stoga se ovaj rad fokusira na krivulju učenja pri međukulturnom treningu, iz perspektive pojedinca. Specifično, koristeći rezultate empirijskog istraživanja koje je provedeno na 322 studenta preddiplomskog studija, cilj ovog rada je pobliže razumjeti proces stjecanja međukulturnih kompetencija, specifično kulturne inteligencije. Istraživanjem se nastoji ponuditi odgovor na kontekst razvoja kulturne inteligencije, posebice s obzirom na prethodno iskustvo u višekulturnom okruženju, prvobitan stupanj kulturne inteligencije te općeniti stupanj entuzijazma za razvoj kulturne inteligencije kroz iskustvo međukulturnog učenja.

2. ISTRAŽIVANJE OBILJEŽJA MEĐUKULTURNOG UČENJA

Poznato je da model procesa kulturne prilagodbe (engl. cultural adaptation process model), kojeg je Lysgaard opisao davne 1955. godine, opisuje iskustvo prilagodbe na drugačiju kulturu društva takozvanom U-krivuljom, odnosno krivuljom u obliku slova „U“. Lysgaard (1955.) je, proučavajući skupinu norveških studenata koji su došli na studij u Sjedinjene Američke Države, prepoznao decidirani uzorak koji se ponavljao u iskustvu studenata. U smislu kulturne prilagodbe, krivulja u obliku slova „U“ sugerira da iskustvo kreće s inicijalnim stanjem euforije i entuzijazma zbog avanture, koje se zatim polako pretvara u razdoblje frustracije i depresije zbog nesnalaženja u novom okruženju, da bi naposljetku završilo s prilagodbom na novu kulturu i osnaženim osjećajem zadovoljstva.

Gullahorn i Gullahorn (1963.) su pokušali nadograditi navedeni model te predložili model adaptacije čija krivulja nalikuje na slovo „W“. Njihova je namjera bila staviti naglasak na činjenicu da pojedinci sličan pad entuzijazma proživljavaju dvaput – jednom kada dođu u novu kulturu, a jednom kada se vrate natrag u svoju domovinu (i kulturu). U literaturi se ovaj pad entuzijazma naziva kulturni šok (engl. culture shock), a ponovni pad entuzijazma po povratku u domovinu se naziva obrnuti kulturni šok (engl. reverse culture shock).

Daljnja istraživanja detaljnije su opisala tipično iskustvo prilagodbe novoj kulturi, primjerice pri preseljenju u drugu državu. Black i Mendenhall (1991.) su tako opisali četiri faze u procesu prilagodbe novoj kulturi. U prvoj, uvodnoj fazi, prilagodba je relativno jednostavna i prilično ugodna, te je stoga ova faza dobila naziv „medeni mjesec“ (engl. honeymoon). Ubrzo, a često već u prvom tjednu izbivanja, osoba sve češće doživljava neugodnosti, javljaju se razdoblja krize te se ova faza naziva kulturnim šokom (engl. culture shock). Tu fazu uobi-

čajeno slijedi faza prilagodbe (engl. adjustment), u kojoj se pojedinac postupno upoznaje s novom kulturom i stilom života u novom okruženju. Posljednja faza se ponovno opisuje kao sretno razdoblje, u kojem pojedinac uspješno savladava izazove nove kulture (engl. mastery) te se u potpunosti funkcionalno uklapa u nju.

Spoznaje da model prilagodbe novoj kulturi slijedi krivulju u obliku slova „U“ bi se možda mogle koristiti za bolju učinkovitost međukulturnog treninga (npr., Lawson i Shepherd, 2019.). Stoga je jedan od ciljeva ovog istraživanja testirati odvija li međukulturno učenje također prema krivulji u obliku slova „U“. Naime, ukoliko je to točno, adekvatnom pripremom polaznika treninga za potencijalnu frustraciju i šok koji bi mogli doživjeti već za vrijeme treninga, moglo bi se utjecati na brže i uspješnije međukulturno učenje, odnosno razvoj kulturne inteligencije. Stoga prva hipoteza glasi:

Hipoteza 1: Međukulturno učenje prati krivulju u obliku slova „U“

Do sada je pitanje antecedenta uspješnog međukulturnog učenja više-struko obrađivano u literaturi. Najopsežnija lista uključuje čak osamdeset različitih antecedenta kulturnih kompetencija, grupirano u šest tema: vizionar, kontakt, kontekst, suradnja, veze te rezultat (Harper, 2008.).

Dodatno, iskustva pojedinaca koji su znatan dio djetinjstva proveli u kultu-rama različitim od onih s kojima bi se mogli poistovjetiti njihovi roditelji (engl. “adult third culture kid”, ATCK) ukazuju na četiri najvažnija prediktora razvoja međukulturnih kompetencija (Tarique i Weisbord, 2013.): raznolikost ranih međunarodnih iskustava (mjereno brojem država u kojima je netko živio), jezična raznolikost (mjereno brojem stranih jezika koje netko govori), raznolikost unutar obitelji (mjereno brojem različitih etničkih skupina u podrijetlu nečije obitelji), te osobina ličnosti koja se smatra jednom od „velikih pet osobina ličnosti“ (engl. big five): otvorenost prema novim iskustvima (engl. openness to experience). Zanimljivo je spomenuti i da je otvorenost prema novim iskustvima jedan od ključnih prediktora uspješnosti ekspatrijata (npr., Tarique i Schuler, 2008.).

Dodatno, mnogo je toga poznato o različitim dimenzijama kulturne inte-ligencije te njihovom utjecaju na međukulturno učenje. Primjerice, jedno je istraživanje pokazalo da motivacijska kulturna inteligencija značajno utječe na smanjivanje razine stresa kao posljedica prilagodbe novoj kulturi pri kratko-trajnim putovanjima, dok su percepcija sposobnosti govorenja stranim jezi-kom te dob ispitanika znatno povećavali razinu stresa (Crowne i Engle, 2016.).

No, nažalost još uvijek ne znamo dovoljno o antecedentima koji možda dovode do strmije krivulje učenja kada je riječ o međukulturnom učenju, pa time i većeg skoka u razvoju kulturne inteligencije. U skladu s time, ciljevi ovog istraživanja su usmjereni na početnu kulturnu inteligenciju, prethodno među-kulturno iskustvo te razlike u entuzijazmu za iskustvo međukulturnog učenja. Na temelju navedenih ciljeva, definirane su sljedeće hipoteze:

Hipoteza 2a: Stopa rasta kulturne inteligencije u korelaciji je s početnom kulturnom inteligencijom

Hipoteza 2b: Stopa rasta kulturne inteligencije u korelaciji je s prethodnim međukulturnim iskustvom

Hipoteza 2c: Stopa rasta kulturne inteligencije u korelaciji je s entuzijazmom za iskustvo međukulturnog učenja

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je obuhvatilo studente upisane na predmet Organizacijsko ponašanje koji se izvodi na drugoj godini prijediplomskog studija. Studenti su u okviru navedenog predmeta sudjelovali na projektu osmišljenom da im omogući neposredno iskustvo međukulturne suradnje. Projekt je nosio 30% ukupne ocjene, trajao je ukupno osam tjedana, a organiziran je na način da su studenti nasumično podijeljeni u timove studenata koji su istovjetni predmet pohađali na tri različita sveučilišta s dva različita kontinenta. Timovi su se sastojali od 3 ili 4 studenta, pri čemu je u svakom timu bio prisutan barem jedan student sa svakog od tri sveučilišta.

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 322 studenata, podijeljenih u 93 timova. Od toga, 77 studenata je studiralo na državnom sveučilištu u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD), 104 studenta je studiralo na privatnom sveučilištu u Sjedinjenim Američkim Državama, a 141 student je studirao na privatnom veleučilištu u Hrvatskoj.

Istraživanjem su prikupljeni kvantitativni i kvalitativni podaci, mjereni u tri različite vremenske točke. Vremenska točka 1 odnosi se na razdoblje prije početka projekta, vremenska točka 2 odnosi se na razdoblje usred projekta, a vremenska točka 3 odnosi se na razdoblje nakon završetka projekta. Osnovne varijable za koje su prikupljeni kvantitativni podaci su:

- (1) kulturna inteligencija, mjerena pomoću Confidence sub-scale of Chen and Starosta's (2000) Intercultural Sensitivity scale, za koji je alfa koeficijent iznosio 0,81 za vremensku točku 1 (prije početka projekta), 0,81 za vremensku točku 2 (usred projekta), te 0,76 za vremensku točku 3 (nakon projekta);
- (2) entuzijazam za iskustvo međukulturnog učenja, mjereno pomoću direktnog pitanja, kroz sve tri prethodno opisane vremenske točke, te
- (3) prethodno međukulturno iskustvo, mjereno pomoću direktnog pitanja prije početka projekta.

Sve kvantitativne varijable mjerene su korištenjem ljestvice Likertovog tipa na skali od 1 do 5. Istraživanjem su također prikupljeni i kvalitativni podaci

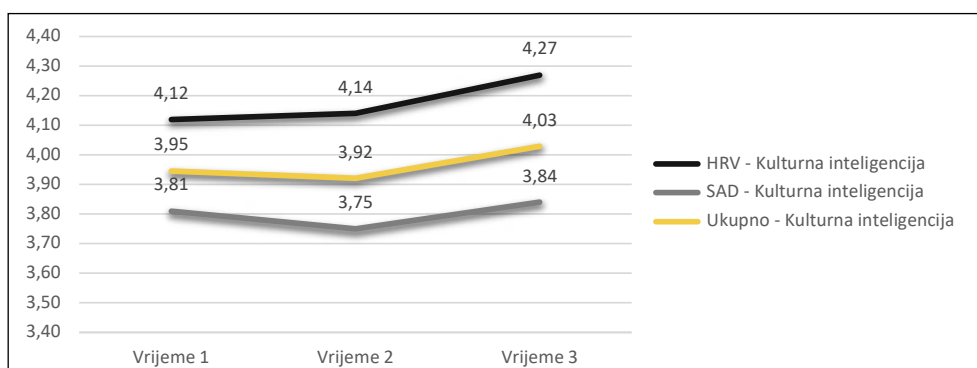
u svakoj od navedene tri vremenske točke, a koji su bili od velike koristi za jašnju interpretaciju dobivenih nalaza.

Istraživanje je provedeno korištenjem visoko-strukturiranog upitnika izrađenog pomoću softvera Qualtrics Survey. Podaci su obrađeni korištenjem softverskog paketa IBM SPSS Statistics 27.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Preliminarni pregled prosječne kulturne inteligencije pokazuje da su studenti iz Hrvatske prijavili višu početnu kulturnu inteligenciju (mjereno u vremenskoj točki 1) u usporedbi sa studentima iz SAD-a (vidi Sliku 1).

Slika 1.: Krivulja međukulturnog učenja – kretanje kulturne inteligencije kroz vrijeme



Ovakav nalaz bi mogao biti povezan s činjenicom da su hrvatski studenti ujedno prijavili viši stupanj prethodnog međukulturnog iskustva (prosječna vrijednost za hrvatske studente iznosi 3,81 dok je prosječna vrijednost za američke studente iznosila 3,08). Shodno tome, za očekivati je da su hrvatski studenti jednostavno bili više međukulturno osviješteni, što se odrazilo i u njihovoj procjeni vlastite kulturne inteligencije. Ono što je posebice zanimljivo jest kretanje krivulje međukulturnog učenja, a koja je u ovom istraživanju promatrana kroz promjenu razine kulturne inteligencije u različitim vremenskim točkama (prije, za vrijeme te nakon projekta), a prikazano na prethodnoj slici. Krivulja međukulturnog učenja iz ovog istraživanja kod američkih studenata pokazuje pad u vremenskoj točki 2, dakle usred projekta. Također, čini se da se krivulja učenja hrvatskih studenata nešto strmije penje na vremenskoj točki 3, dakle nakon završetka projekta, u usporedbi s krivuljom učenja američkih studenata koji su u istraživanje ušli s nižom početnom točkom.

Premda Slika 1 ukazuje na mogućnost da bi krivulja međukulturnog učenja mogla poprimiti oblik slova „U“, da bi se dodatno provjerili ovi preliminarni rezultati prikazani na temelju deskriptivne statistike, potrebno je napraviti dodatnu statističku analizu. Konkretno, uzimajući zajedno podatke za sve ispitanike istraživanja, za tri različite vremenske točke je napravljeno testiranje razlika između aritmetičkih sredina t-testom za zavisne uzorke (engl. Paired-Samples T Test). Deskriptivni podaci su prikazani u Tablici 1.

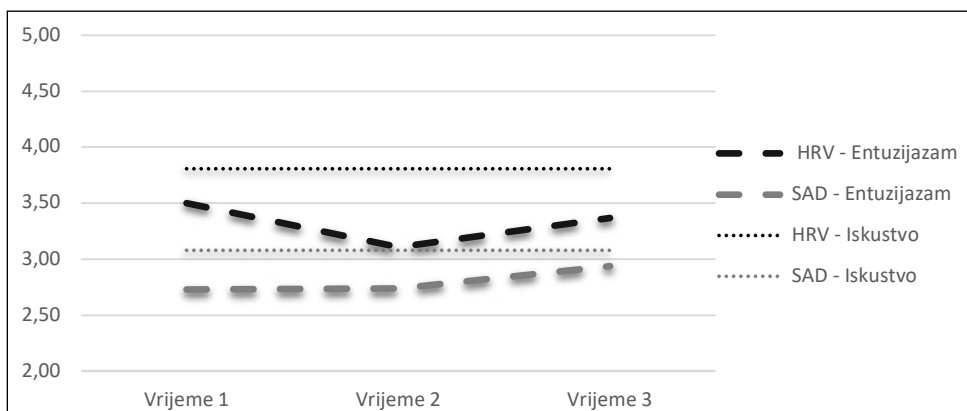
Tablica 1.: Rezultati t-testa za zavisne uzorke kojim se ispitala razlika između kulturne inteligencije u tri različite vremenske točke

Kulturna inteligencija		t	Sig.
Par 1	Vrijeme 1 – Vrijeme 2	-2,394	0,018
Par 2	Vrijeme 2 – Vrijeme 3	-2,026	0,044
Par 3	Vrijeme 1 – Vrijeme 3	-3,302	0,001

Na temelju podataka o provedenom t-testu (Tablica 1), jasno je da se kulturna inteligencija uistinu statistički značajno razlikuje od jedne do druge vremenske točke. Stoga se može zaključiti da se prihvaća prva hipoteza istraživanja, odnosno da krivulja međukulturnog učenja kroz vrijeme uistinu poprima oblik slova „U“.

Nadalje, koristeći podatke iz provedenog istraživanja, dodatna obrada je napravljena s podacima početne razine kulturne inteligencije, prethodnim međukulturnim iskustvom te promjenama u entuzijazmu za iskustvo međukulturnog učenja. Zanimljivo je primijetiti da se čini da krivulja entuzijazma također slijedi oblik slova „U“ (vidi sliku 2).

Slika 2.: Entuzijazam za iskustvo međukulturnog učenja i prethodno međukulturno iskustvo



Na temelju podataka dobivenih istraživanjem izračunata je nova varijabla, koja je dobila naziv „kulturni rast“. Ova varijabla predstavlja razliku između izmjerene kulturne inteligencije u vremenskoj točki 3 (nakon projekta) i u vremenskoj točki 1 (prije projekta). Tablica 2 prikazuje rezultate provedene statističke analize u svrhu utvrđivanja jakosti statističke veze putem Pearsonovog koeficijenta korelacije.

Tablica 2.: Test korelacije između kulturnog rasta i ostalih varijabli iz istraživanja

		ISK.	ENT1	ENT2	ENT3	KI1	KI2	KI3	RAST
Prethodno međukulturno iskustvo (ISK.)	Pearsonov koeficijent	1	,231**	,227**	,165*	,503**	,431**	,260**	-,127
	Signifikantnost (dvosmjerna)		,000	,002	,030	,000	,000	,001	,097
	N	618	618	182	173	618	182	172	172
Entuzijazam u vremenskoj točki 1 (ENT1)	Pearsonov koeficijent	,231**	1	,626**	,390**	,319**	,392**	,262**	,017
	Signifikantnost (dvosmjerna)	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,822
	N	618	620	182	173	620	182	172	172
Entuzijazam u vremenskoj točki 2 (ENT2)	Pearsonov koeficijent	,227**	,626**	1	,448**	,180*	,357**	,227**	,128
	Signifikantnost (dvosmjerna)	,002	,000		,000	,015	,000	,001	,116
	N	182	182	265	199	182	265	198	151
Entuzijazam u vremenskoj točki 3 (ENT3)	Pearsonov koeficijent	,165*	,390**	,448**	1	,203**	,236**	,360**	,257**
	Signifikantnost (dvosmjerna)	,030	,000	,000		,007	,001	,000	,001
	N	173	173	199	229	173	199	228	172
Kulturna inteligencija u točki 1 (KI1)	Pearsonov koeficijent	,503**	,319**	,180*	,203**	1	,656**	,470**	-,380**
	Signifikantnost (dvosmjerna)	,000	,000	,015	,007		,000	,000	,000
	N	618	620	182	173	620	182	172	172
Kulturna inteligencija u točki 2 (KI2)	Pearsonov koeficijent	,431**	,392**	,357**	,236**	,656**	1	,521**	,041
	Signifikantnost (dvosmjerna)	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,619
	N	182	182	265	199	182	265	198	151
Kulturna inteligencija u točki 1 (KI3)	Pearsonov koeficijent	,260**	,262**	,227**	,360**	,470**	,521**	1	,638**
	Signifikantnost (dvosmjerna)	,001	,001	,001	,000	,000	,000		,000
	N	172	172	198	228	172	198	228	172

Kulturni rast (RAST)	Pearsonov koeficijent	-,127	,017	,128	,257**	-,380**	,041	,638**	1
	Signifikantnost (dvosmjerna)	,097	,822	,116	,001	,000	,619	,000	
	N	172	172	151	172	172	151	172	172
** . Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerno).									
* . Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvosmjerno).									

Korelacijska matrica iz tablice 2 jasno prikazuje statistički značajnu korelaciju između varijable kulturni rast te entuzijazma u vremenskoj točki 3, kao i kulturne inteligencije u vremenskim točkama 1 i 3. Takvi nalazi potvrđuju hipotezu 2a (Stopa rasta kulturne inteligencije u korelaciji je s početnom kulturnom inteligencijom) kao i hipotezu 2c (Stopa rasta kulturne inteligencije u korelaciji je s entuzijazmom za iskustvo međukulturnog učenja).

No, neobično je primijetiti da varijabla kulturni rast nije bila statistički značajno korelirana s prethodnim međukulturnim iskustvom, što znači da nije moguće prihvatiti hipotezu 2b (Stopa rasta kulturne inteligencije u korelaciji je s prethodnim međukulturnim iskustvom).

5. ZAKLJUČAK

Najzanimljivije otkriće ovog rada je činjenica da međukulturno učenje slijedi krivulju u obliku slova „U“, tzv. U-krivulju. Vodeći računa o tome, međunarodna poduzeća sada imaju dvostruki zadatak: (1) pripremiti zaposlenike, koji se spremaju otputovati na međunarodni zadatak, na kulturni šok zbog preseljenja, života i rada u novoj kulturi, ali i (2) pripremiti ih za kulturni šok zbog učenja o specifičnostima nove kulture!

Svjesni smo razornih učinaka koje pojedinci mogu osjetiti nakon što se nađu na donjem dijelu U-krivulje dok su uronjeni u novu kulturu. Može se samo pretpostaviti da bi se sličan, premda potencijalno blaži, učinak mogao očekivati i kod pojedinaca koji se nađu na donjem dijelu U-krivulje dok su uronjeni u program međukulturnog treninga. Stoga bi bilo korisno razumjeti kolikog je intenziteta ova potencijalna nuspojava međukulturnog treninga te na koje načine je najbolje otkloniti njezin potencijalno negativan učinak.

Nadalje, istraživanje je ukazalo da nije svejedno s kolikim stupnjem entuzijazma pojedinac kreće na program međukulturnog treninga. Ovaj nalaz dodatno naglašava važnost pripreme za potencijalne prepreke pri učenju u vidu suočavanja sa kulturnim šokom pri učenju i posljedično privremenog pada vlastitog povjerenja u osobne međukulturne vještine. Zasigurno bi bilo zanimljivo dalje istražiti što točno doprinosi entuzijazmu za razvoj međukulturnih vještina i međukulturno učenje, kao i kakva je uzročno-posljedična veza između tih koncepata.

Sveukupno gledajući, nalazi opisanog istraživanja su od velike važnosti za stručnjake za ljudske potencijale koji pripremaju zaposlenike za međunarodne zadatke. Pomoću ovih spoznaja može se lakše dizajnirati programe treninga koji će imati jači utjecaj na razvoj kulturne inteligencije globalnih talenata, na način da se program treninga prilagodi specifičnim obilježjima polaznika. Također, nalazi mogu pomoći polaznicima međukulturnog treninga, koje će karijerni put po svoj prilici odvesti u smjeru budućih globalnih lidera, ekspatrijata i općenito globalnih talenata. Kvalitetna priprema za tip kulturnog šoka koji bi polaznici mogli doživjeti pri međukulturnom treningu, a koji je po svoj prirodi vrlo sličan kulturnom šoku pri preseljenju u drugu kulturu, može uvelike smanjiti razinu šoka i pomoći bržem prolasku donjeg dijela U-krivulje. Primjerice, Xia (2020.) piše o potrebi pripreme kineskih studenata, koji idu na studij u inozemstvo, na kulturni šok koji će iskusiti. Uz adekvatnu pripremu, studenti mogu izbjeći neugodne doživljaje nedostatnosti ili neuspješnosti u prilagodbi. Umjesto toga, uz adekvatne taktike i sugestije kako najlakše doživjeti i razumjeti utjecaj kulturnog šoka, studenti mogu unaprijed biti spremni i osluškivati vlastite doživljaje, umjesto da se s posljedicama kulturnog šoka krenu nositi tek nakon što on već nastupi. Jednako tako bi moglo biti od znatne koristi da se polaznike međukulturnog treninga unaprijed pripremi za kulturni šok pri učenju, kako bi izbjegli osjećaj nedostatnosti ili neuspjeha u prilagodbi kada otvore „Pandorinu kutiju“ i počnu otkrivati sve međukulturne teme o kojima ne znaju, ali nisu ni znali da ne znaju.

LITERATURA

1. Black, J., Mendenhall, M. (1991.). The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.
2. Chen, G. M., Starosta, W. J. (2000.). The development and validation of the intercultural communication sensitivity scale. *Human Communication*, 3, 1-15.
3. Crowne, K. A., Engle, R. L. (2016.). Antecedents of Cross-Cultural Adaptation Stress in Short-Term International Assignments. *Organization Management Journal*, 13(1), 32-47.
4. Gullahorn, J. T., Gullahorn, J. E. (1963.). An Extension of the U-Curve Hypothesis. *Journal of Social Issues*, 19(3), 33-47.
5. Harper, M. G. (2008.). *Evaluation of the Antecedents of Cultural Competence*. Doctoral Dissertation, University of Central Florida, Orlando, Florida, dostupno na: <https://stars.library.ucf.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=4718&context=etd>
6. Hercigonja, Z. (2017.). Interkulturalni odgoj i obrazovanje kao imperativ razvoja interkulturalnih kompetencija. *Socijalne teme: Časopis za pitanja socijalnog rada i srodnih znanosti*, 1(4), 103-115.
7. HJP - Hrvatski Jezični Portal (2023.). Pojam „kùltūran“, dostupno na: https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=eldjWBQ%3D
8. James, B. A. (2018.). Cross-cultural communication imperatives: Critical lessons for western expatriates in multinational companies (MNCs) in sub-Saharan Africa. *Critical Perspectives on International Business*, 14(2), 170-187.
9. Lawson, S., Shepherd, J. (2019.). Utilizing the U-Curve Model to Assess Cross-Cultural Training Programs for Low Context Expatriates Working in a High Context Culture. *Journal of Business Diversity*, 19(1), 21-31.
10. Lenartowicz, T., Johnson, J. P., Konopaske, R. (2014.). The application of learning theories to improve cross-cultural training programs in MNCs. *International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1697-1719.
11. Lysgaard, S. (1955.). Adjustment in a Foreign Society: Norwegian Fulbright Grantees Visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7, 45-51.
12. Mockaitis, A. I., Zander, L., De Cieri, H. (2018.). The benefits of global teams for international organizations: HR implications. *International Journal of Human Resource Management*, 26(11), 1514-1516.
13. Okpara, J. O., Kabongo, J. D. (2011.). Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of World Business*, 46(1), 22-30.
14. Piršl, E., Drandić, D., Matošević, A. (2022.). Cultural intelligence: Key intelligence of the 21st century? Validation of CQS instrument (Kulturalna inteligencija: ključna inteligencija 21. stoljeća? Validacija CQS instrumenata). *Medijske studije*, 13(25), 90-105.
15. Skoko, B. (2022.). Uloga komunikacijskih kompetencija i interkulturalne inteligencije u suvremenoj diplomaciji. *Communication Management Review*, 7(1), 6-25.
16. Smajić, B. (2019.). Utjecaj nacionalne kulture na upravljanje otporom kod uvođenja promjena na primjeru zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
17. Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation (2016.). Engaging and integrating a global workforce: Five key trends from SHRM's special expertise panels. Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation, dostupno na: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/preparing-for-future-hr-trends/Documents/Five%20Key%20Trends%20-%20Theme%202.pdf>.
18. Tarique, I., Schuler, R. (2008.). Emerging issues and challenges in global staffing: a North American perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1397-1415.
19. Tarique, I., Weisbord, E. (2013.). Antecedents of dynamic cross-cultural competence in adult third culture kids (ATCKs). *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 1, 139-160.
20. Tsai C-J, Carr C, Qiao K, Supprakit S. (2019.). Modes of cross-cultural leadership adjustment: adapting leadership to meet local conditions and/or changing followers to match personal requirements? *International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1477-1504.

21. Vlajčić, D., Liović, A. (2023.), Dominantnost muških vrijednosti i izbjegavanje neizvjesnosti kao instrumenti razvoja kulturne inteligencije studenata. *Društvena istraživanja*, 32(1), 45-71.
22. Xia, Z. (2020.). A Preliminary Study of Culture Shock and Adaptation Tactics for Overseas Chinese Students - from the Perspective of "American Dreams in China". *Theory and Practice in Language Studies*, 10(3), 336-341.
23. Yamazaki, Y., Kayes, D. C. (2004.). An Experiential Approach to Cross-Cultural Learning: A Review and Integration of Competencies for Successful Expatriate Adaptation. *Academy of Management Learning & Education*, 3(4), 362-379.

DOES CROSS-CULTURAL LEARNING FOLLOW A U-SHAPED CURVE?

ABSTRACT

This empirical paper focuses on the shape and changes in the cross-cultural learning curve. Specifically, analyzing the results from a study performed on a total of 322 undergraduate students, the paper aims to describe the process of developing cross-cultural competencies, and cultural intelligence in particular. This study seeks to provide answers about the context of developing cultural intelligence, especially in relation to the starting point regarding cultural intelligence, previous cross-cultural experience, and the overall enthusiasm for learning.

The most intriguing finding of this paper is the fact that cross-cultural learning indeed follows a U-shaped curve. This insight helps to develop better cross-cultural training programs, that can be specifically tailored to key characteristics of the learner, and thus enabling better results in developing cultural intelligence. HR experts focused on training and development can benefit from understanding that culture shock doesn't only happen with international travel, but also with cross-cultural learning. Preparing participants of the cross-cultural training programs for the foreseeable frustration and shock as they go through training, might just be the nudge they need to finish moving along the curve towards new heights.

Additionally, the study confirmed that the cultural intelligence growth pace is correlated with the baseline reported cultural intelligence of the learner, and the learner's enthusiasm for the training project.

Keywords: *cross-cultural learning, learning curve, cultural intelligence, cross-cultural training, cross-cultural competencies*