NOTITIA
Notitia – journal for economic, business and social issues

ISSN: 1849-9066 (electronic)

Pregledni rad
UDK: 005.64/.73:159.95:339.5/.9
DOI: https://doi.org/10.32676/n.12.1.9

ODNOS KULTURNE INTELIGENCIJE, INTERKULTURNE OSJETLJIVOSTI I UČINKOVITOSTI MEĐUKULTURNIH TIMOVA

mr. sc. Sandra Matijević[1]
prof. dr. sc. Najla Podrug[2]
Iva Đurđek [3]

SAŽETAK
Međukulturni timovi sve su važniji oblik organizacije rada u međunarodnom poslovnom okruženju, ali njihova učinkovitost ne proizlazi samo iz kulturne raznolikosti članova. Za uspješnu suradnju posebno su važne sposobnosti razumijevanja kulturnih razlika te otvorenost i osjetljivost prema interkulturnim interakcijama. Cilj rada je istražiti odnos između kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i učinkovitosti međukulturnih timova. Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku od 48 ispitanika s iskustvom rada u međukulturnim timovima. Za mjerenje glavnih konstrukata korišteni su standardizirani instrumenti: Cultural Intelligence Scale (CQS), Intercultural Sensitivity Scale (ISS) i Team Effectiveness Questionnaire (TEQ). Podaci su analizirani primjenom deskriptivne statistike, Cronbachova α koeficijenta, Pearsonove korelacijske analize i višestruke regresijske analize. Rezultati pokazuju statistički značajne pozitivne povezanosti između kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i učinkovitosti međukulturnih timova. Regresijska analiza pokazala je statistički značajan pojedinačni doprinos interkulturne osjetljivosti objašnjenju percipirane učinkovitosti timova, dok doprinos kulturne inteligencije u zajedničkom modelu nije statistički značajan. Međutim, vrlo visoka povezanost kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti te utvrđena multikolinearnost zahtijevaju oprez pri interpretaciji pojedinačnih regresijskih koeficijenata. Rezultati naglašavaju potrebu daljnjeg istraživanja međusobnog odnosa ovih konstrukata na većim uzorcima.

KLJUČNE RIJEČI: kulturna inteligencija, interkulturna osjetljivost, međukulturni timovi, učinkovitost timova, međunarodno poslovanje

JEL KLASIFIKACIJA: M14, M16, D23, J24

1. Uvod

Globalizacija poslovanja, internacionalizacija organizacija i ubrzani razvoj digitalnih tehnologija tijekom posljednjih desetljeća značajno su promijenili način organiziranja rada i suradnje među zaposlenicima. Suvremene organizacije sve češće djeluju na međunarodnim tržištima te okupljaju zaposlenike različitih nacionalnih, kulturnih i jezičnih pozadina kako bi odgovorile na

[1] Veleučilište PAR, e-mail: sandra.matijevic@par.hr.
[2] Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, e-mail: npodrug@efzg.hr.
[3] Klinički bolnički centar Zagreb, e-mail: ivadurdek@gmail.com.
© 2026 Sandra Matijević, Najla Podrug & Iva Đurđek. This is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (CC BY-NC-ND 4.0). For more information, see https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

ISSN: 1849-9066 (electronic)

izazove globalizacije. U takvom poslovnom okruženju međukulturni timovi postaju sve važniji oblik organizacije rada, pri čemu se pod njima podrazumijevaju timovi čiji članovi dolaze iz različitih kulturnih okruženja i zajednički rade na ostvarivanju organizacijskih ciljeva (Stahl i suradnici, 2010.; Homan i suradnici, 2020.; Shan i suradnici, 2021.; Liao i Thomas, 2025.). Međukulturni timovi organizacijama omogućuju pristup različitim znanjima, iskustvima i perspektivama te mogu pridonijeti povećanju kreativnosti, inovativnosti i kvaliteti donošenja odluka. Kulturna raznolikost članova tima često se smatra važnim izvorom konkurentske prednosti jer omogućuje bolje razumijevanje različitih tržišta, kupaca i poslovnih okruženja (Schlaegel i suradnici, 2021.). Međutim, kulturne razlike istodobno mogu predstavljati značajan izazov za uspješno funkcioniranje timova. Razlike u komunikacijskim stilovima, vrijednostima, očekivanjima i obrascima ponašanja mogu povećati vjerojatnost nesporazuma, konflikata, smanjene razine povjerenja i otežane koordinacije aktivnosti među članovima tima (Stahl i suradnici, 2010.; Homan i suradnici, 2020.; Matveev i Nelson, 2004.; Ting-Toomey, 2012.). Dosadašnja istraživanja pokazuju da sama kulturološka razlika nije ni jamstvo uspjeha ni uzrok neuspjeha međukulturnih timova. Uspješnost takvih timova u velikoj mjeri ovisi o sposobnosti njihovih članova da razumiju kulturne razlike, prilagode vlastito ponašanje i razviju učinkovite obrasce suradnje (Salas i suradnici, 2018.). Zbog toga se posljednjih godina sve veća pozornost posvećuje individualnim kompetencijama koje omogućuju uspješno funkcioniranje u međunarodnom i multikulturnom okruženju. Među najznačajnijim konceptima u tom području ističe se kulturna inteligencija (engl. Cultural Intelligence - CQ), koja se definira kao sposobnost pojedinca da učinkovito djeluje u situacijama obilježenima kulturnom raznolikošću (Earley i Ang, 2003.; Ang i suradnici, 2008.).

Brojna istraživanja potvrđuju da kulturna inteligencija pozitivno utječe na prilagodbu međunarodnim okruženjima, kvalitetu međukulturne komunikacije, organizacijsku uspješnost te radnu učinkovitost zaposlenika (Ott i Michailova, 2018.; Presbitero i Attar, 2018.). Ipak, novija literatura upozorava da kulturna inteligencija sama po sebi nije dovoljna za uspješno funkcioniranje u međukulturnim timovima te da se njezin učinak često ostvaruje kroz međukulturnu komunikaciju, dijeljenje znanja, prilagodbu ponašanja i razvoj konkretnih obrazaca suradnje (Presbitero i Attar, 2018.; Ott i Michailova, 2018.; Shan i suradnici, 2021.; Liao i Thomas, 2025.). U tom kontekstu posebno su važne interkulturne kompetencije koje obuhvaćaju skup znanja, vještina, stavova i ponašanja potrebnih za učinkovitu komunikaciju i suradnju s pripadnicima različitih kultura (Deardorff, 2009.). Interkulturne kompetencije omogućuju pojedincima uspješno uspostavljanje međuljudskih odnosa, razvoj povjerenja, prevladavanje komunikacijskih prepreka te učinkovito upravljanje kulturnim razlikama (Spitzberg i Changnon, 2009.). Zbog toga se sve češće promatraju kao ključni čimbenik uspješnog funkcioniranja međunarodnih i multikulturnih timova (Hackett i suradnici, 2023.).

Pregled literature pokazuje da postoji značajan broj istraživanja koja analiziraju odnos kulturne inteligencije i organizacijskih, radnih i timskih ishoda (Ang i suradnici, 2007.; Ott i Michailova, 2018.; Schlaegel i suradnici, 2021.; Shan i suradnici, 2021.), kao i istraživanja koja se bave širim konstruktom interkulturnih kompetencija u međunarodnom i kulturno raznolikom okruženju (Deardorff, 2006.; Lloyd i Härtel, 2010.; Matveev i Nelson, 2004.; Balakrishnan i suradnici, 2021.; Sarwari i suradnici, 2024.). U okviru interkulturne kompetencije za ovo je istraživanje posebno relevantna interkulturna osjetljivost kao afektivni aspekt interkulturnog funkcioniranja. Stoga je fokus rada usmjeren na odnos kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i učinkovitosti međukulturnih timova.

2. Teorijski okvir i pregled literature

ISSN: 1849-9066 (electronic)

U teorijskom smislu, međukulturni timovi mogu se promatrati kao radne skupine čiji članovi dolaze iz različitih nacionalnih, etničkih, jezičnih i kulturnih pozadina te surađuju radi ostvarivanja zajedničkih organizacijskih ciljeva. U suvremenom poslovnom okruženju međukulturni timovi predstavljaju važan izvor znanja, inovativnosti i konkurentske prednosti, ali istodobno donose niz izazova povezanih s komunikacijom, koordinacijom i upravljanjem različitostima (Homan i suradnici, 2020.). Učinkovitost tima najčešće se definira kao sposobnost tima da ostvari postavljene ciljeve, održava kvalitetne međuljudske odnose među članovima te osigurava zadovoljstvo i angažiranost svojih članova (Salas i suradnici, 2018.). U kontekstu međukulturnih timova učinkovitost podrazumijeva uspješno prevladavanje kulturnih razlika uz istodobno ostvarivanje visoke razine suradnje, povjerenja i zajedničkog djelovanja (Shan i suradnici, 2021.).

Dosadašnja istraživanja pokazuju da kulturna raznolikost može imati dvojaki učinak na rad timova. S jedne strane, različite perspektive, iskustva i načini razmišljanja mogu povećati kreativnost, inovativnost i kvalitetu donošenja odluka (Stahl i suradnici, 2010.). S druge strane, kulturne razlike mogu uzrokovati komunikacijske nesporazume, različita očekivanja, sukobe te otežanu koordinaciju aktivnosti (Homan i suradnici, 2020.). Upravo zbog toga uspješnost međukulturnih timova ne ovisi samo o stupnju kulturne raznolikosti, već i o sposobnosti članova da učinkovito upravljaju kulturnim razlikama i razviju kvalitetne međuljudske odnose (Shan i suradnici, 2021.). Recentna istraživanja naglašavaju da individualne kompetencije članova tima imaju važnu ulogu u pretvaranju kulturne raznolikosti iz potencijalnog izvora konflikta u izvor organizacijske vrijednosti (Presbitero i Attar, 2018.). Posebno se ističu kulturna inteligencija i interkulturne kompetencije kao ključni čimbenici uspješnog funkcioniranja u međunarodnom i multikulturnom okruženju (Ott i Michailova, 2018.; Presbitero i Attar, 2018.).

Kulturna inteligencija (engl. Cultural Intelligence – CQ) predstavlja sposobnost pojedinca da učinkovito funkcionira i prilagođava se situacijama obilježenima kulturnom raznolikošću (Earley i Ang, 2003.). Razvoj globalnog poslovanja, internacionalizacija organizacija i sve veća mobilnost radne snage povećali su potrebu za razumijevanjem čimbenika koji pojedincima omogućuju uspješnu suradnju u multikulturnim okruženjima. U tom se kontekstu kulturna inteligencija etablirala kao jedan od najvažnijih koncepata u području međunarodnog menadžmenta, organizacijskog ponašanja i upravljanja ljudskim potencijalima (Ott i Michailova, 2018.).

Za razliku od opće inteligencije koja se odnosi na sposobnost rješavanja problema ili emocionalne inteligencije koja se fokusira na prepoznavanje i upravljanje emocijama, kulturna inteligencija usmjerena je na razumijevanje, interpretaciju i prilagodbu različitim kulturnim kontekstima (Ang i suradnici, 2007.). Pojedinci s razvijenom kulturnom inteligencijom uspješnije prepoznaju kulturne razlike, prilagođavaju vlastito ponašanje te ostvaruju kvalitetnije međukulturne interakcije.

Prema najšire prihvaćenom modelu, kulturna inteligencija sastoji se od četiri međusobno povezane dimenzije: metakognitivne, kognitivne, motivacijske i bihevioralne (Ang i suradnici, 2008.). Metakognitivna dimenzija odnosi se na sposobnost promišljanja i upravljanja vlastitim spoznajnim procesima tijekom međukulturnih interakcija. Kognitivna dimenzija obuhvaća znanja o kulturnim normama, vrijednostima i društvenim sustavima različitih kultura. Motivacijska dimenzija povezana je s interesom i spremnošću pojedinca za uključivanje u međukulturne interakcije, dok bihevioralna dimenzija označava sposobnost prilagodbe verbalnog i neverbalnog ponašanja različitim kulturnim kontekstima (Ang i suradnici, 2007.).

ISSN: 1849-9066 (electronic)

Brojna istraživanja potvrđuju da kulturna inteligencija pozitivno utječe na prilagodbu međunarodnim okruženjima, kvalitetu međukulturne komunikacije, zadovoljstvo zaposlenika i organizacijsku uspješnost (Bücker i suradnici, 2020.; Presbitero i Attar, 2018.). Pojedinci s višom razinom kulturne inteligencije lakše uspostavljaju kvalitetne odnose s pripadnicima drugih kultura, uspješnije rješavaju međukulturne nesporazume te ostvaruju bolje rezultate u međunarodnim projektima i multikulturnim timovima (Ott i Michailova, 2018.).

Novija literatura ističe da kulturna inteligencija sama po sebi ne jamči uspješnu suradnju u međukulturnom okruženju. Iako pojedinci mogu posjedovati znanja i sposobnosti potrebne za razumijevanje kulturnih razlika, njihova stvarna učinkovitost ovisi o sposobnosti primjene tih znanja u konkretnim međuljudskim interakcijama (Presbitero i Attar, 2018.). Drugim riječima, kulturna inteligencija predstavlja potencijal za uspješno djelovanje u međukulturnim situacijama, dok se njezini učinci ostvaruju kroz konkretna ponašanja, komunikacijske obrasce i kompetencije koje pojedinci primjenjuju u svakodnevnom radu. Dodatnu potvrdu takvog pristupa pružaju istraživanja koja pokazuju da učinak kulturne inteligencije na organizacijske ishode često nije izravan, već se ostvaruje posredstvom različitih interpersonalnih i organizacijskih mehanizama. Shan i suradnici (2021.) utvrdili su da kulturna inteligencija doprinosi učinkovitosti multikulturnih timova posredstvom kvalitete komunikacije i razvoja zajedničkog grupnog identiteta. Navedeni rezultati upućuju na potrebu detaljnijeg istraživanja mehanizama putem kojih kulturna inteligencija utječe na funkcioniranje međukulturnih timova. Iako se kulturna inteligencija u većini istraživanja promatra kao individualna sposobnost, u kontekstu međukulturnih timova važno je uzeti u obzir i njezinu moguću kolektivnu dimenziju. Liao i Thomas (2025.) ističu da se u multikulturnim timovima može razviti kolektivna kulturna inteligencija, odnosno timska sposobnost razumijevanja, učenja i prilagodbe kulturnoj raznolikosti. Takav pristup dodatno potvrđuje potrebu da se kulturna inteligencija ne promatra samo kao individualni resurs, nego i kao potencijal koji se kroz timske interakcije može pretvoriti u učinkovitije zajedničko djelovanje.

Interkulturne kompetencije predstavljaju skup znanja, vještina, stavova, vrijednosti, sposobnosti i ponašanja koji pojedincima omogućuju učinkovitu i primjerenu komunikaciju s pripadnicima različitih kultura (Deardorff, 2006.; 2009.). U suvremenom globalnom poslovnom okruženju smatraju se jednim od ključnih preduvjeta uspješne međunarodne suradnje te učinkovite integracije kulturne raznolikosti u organizacijske procese. Recentni pregled literature dodatno potvrđuje da interkulturna komunikacijska kompetencija obuhvaća kognitivne, afektivne i bihevioralne sastavnice te da je njezin razvoj posebno važan u obrazovnim, poslovnim i društveno raznolikim kontekstima 21. stoljeća (Sarwari i sur., 2024.). Za razliku od kulturne inteligencije, koja je usmjerena na sposobnost razumijevanja i prilagodbe kulturno različitim situacijama, interkulturna kompetencija predstavlja širi konstrukt koji obuhvaća znanja, stavove, vještine i ponašanja potrebna za primjerenu i učinkovitu interakciju s pripadnicima drugih kultura (Spitzberg i Changnon, 2009.). Suvremeni autori interkulturnu kompetenciju promatraju kao multidimenzionalni konstrukt koji uključuje kognitivne, afektivne i bihevioralne komponente (Deardorff, 2009.; Spitzberg i Changnon, 2009.). Kognitivna komponenta odnosi se na razumijevanje kulturnih obrazaca i različitosti, afektivna na otvorenost, toleranciju i spremnost za interakciju, dok bihevioralna uključuje sposobnost prilagodbe komunikacijskih stilova i ponašanja različitim kulturnim situacijama. Interkulturnu osjetljivost potrebno je razlikovati od šireg konstrukta interkulturne kompetencije.

U konceptualnom okviru Chen i Starosta interkulturna komunikacijska kompetencija obuhvaća kognitivnu, afektivnu i bihevioralnu komponentu, pri čemu se interkulturna osjetljivost odnosi

ISSN: 1849-9066 (electronic)

ponajprije na afektivnu dimenziju interkulturnog funkcioniranja. Ona uključuje pozitivan odnos prema prepoznavanju, razumijevanju, prihvaćanju i poštovanju kulturnih razlika te predstavlja važnu pretpostavku učinkovite interkulturne komunikacije (Chen i Starosta, 1997., 2000.). U ovom istraživanju empirijski se stoga ne mjeri cjelovita interkulturna kompetencija, nego interkulturna osjetljivost operacionalizirana primjenom Intercultural Sensitivity Scale (ISS).

U ovom istraživanju interkulturna osjetljivost operacionalizirana je primjenom Intercultural Sensitivity Scale (ISS) autora Chen i Starosta (2000.), koja obuhvaća pet dimenzija: uključenost u interakciju, poštovanje kulturnih razlika, samopouzdanje u interakciji, uživanje u interakciji i pažljivost u interakciji. Navedene dimenzije omogućuju detaljnije razumijevanje načina na koji pojedinci doživljavaju, prihvaćaju i reagiraju na kulturne razlike u međukulturnim interakcijama. Iako su Chen i Starosta (2000.) interkulturnu osjetljivost operacionalizirali kroz pet dimenzija, kasnija istraživanja upozoravaju da faktorska struktura instrumenta nije nužno stabilna u različitim kulturnim kontekstima. Gómez Yepes i suradnici (2023.) u validaciji ISS-a u španjolskom kontekstu utvrdili su da izvorni petodimenzionalni model nije pokazao zadovoljavajuće pristajanje podacima te su kao prikladnije rješenje identificirali trodimenzionalnu strukturu sa 16 stavki. Navedeni rezultati upućuju na moguću kontekstualnu osjetljivost faktorske strukture ISS-a te na potrebu opreza pri pretpostavljanju univerzalne stabilnosti njegovih pet izvornih dimenzija. Širi značaj interkulturnih komunikacijskih kompetencija potvrđuju i novija istraživanja koja pokazuju njihovu povezanost s dobrobiti članova i učinkovitošću međukulturnih timova. Članovi timova s višom razinom interkulturne komunikacijske kompetencije pokazuju veće zadovoljstvo, motivaciju i bolje timske performanse, dok razvijenije kompetencije pridonose smanjenju konflikata i poboljšanju komunikacije unutar kulturno raznolikih timova (Balakrishnan i suradnici, 2021.). U širem smislu, interkulturne kompetencije mogu se promatrati kao važan čimbenik uspješnijeg funkcioniranja kulturno raznolikih timova jer doprinose učinkovitijoj međukulturnoj komunikaciji, učenju i dijeljenju znanja i informacija, rješavanju problema i donošenju odluka, upravljanju konfliktima i boljoj timskoj izvedbi (Lloyd i Härtel, 2010.; Matveev i Nelson, 2004.; Moon, 2013.; Presbitero i Attar, 2018.; Ting-Toomey, 2012.).

Organizacije koje sustavno razvijaju interkulturne kompetencije svojih zaposlenika uspješnije upravljaju kulturnom raznolikošću i ostvaruju bolje rezultate u međunarodnom poslovanju (Deardorff, 2009.). S obzirom na konceptualnu povezanost kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti, može se očekivati pozitivna povezanost između navedenih konstrukata. Pojedinci s višom razinom kulturne inteligencije trebali bi pokazivati veću otvorenost prema kulturnim razlikama, veću uključenost i sigurnost u interkulturnim interakcijama te višu razinu interkulturne osjetljivosti. Učinkovitost međukulturnih timova u velikoj mjeri ovisi o sposobnosti njihovih članova da razviju kvalitetnu komunikaciju, međusobno povjerenje i učinkovitu koordinaciju aktivnosti unatoč kulturnim razlikama (Shan i suradnici, 2021.). U takvom okruženju interkulturne kompetencije predstavljaju važan resurs koji omogućuje uspješnu suradnju među članovima tima te smanjuje negativne posljedice kulturnih razlika. Istraživanja pokazuju da osobe s razvijenijim interkulturnim kompetencijama lakše uspostavljaju kvalitetne odnose s pripadnicima drugih kultura, uspješnije prevladavaju komunikacijske prepreke te učinkovitije rješavaju nesporazume i konflikte koji mogu nastati tijekom timskog rada (Spitzberg i Changnon, 2009.). Takve kompetencije omogućuju pojedincima pretvaranje kulturnih znanja i iskustava u konkretna ponašanja koja doprinose uspješnoj suradnji i ostvarenju zajedničkih ciljeva.

ISSN: 1849-9066 (electronic)

Iako brojna istraživanja potvrđuju pozitivan utjecaj kulturne inteligencije na individualne i organizacijske ishode, novija literatura sve češće ukazuje na to da taj odnos nije nužno izravan (Ott i Michailova, 2018.; Presbitero i Attar, 2018.). Učinci kulturne inteligencije često se ostvaruju kroz različite posredničke mehanizme poput kvalitete komunikacije, razvoja povjerenja, zajedničkog identiteta ili drugih interpersonalnih procesa. Dosadašnja istraživanja upućuju na to da kulturna inteligencija i interkulturne kompetencije doprinose učinkovitijem funkcioniranju multikulturnih timova, osobito kroz bolju međukulturnu komunikaciju, dijeljenje znanja, prilagodbu ponašanja i uspješnije upravljanje interkulturnim nesporazumima (Matveev i Nelson, 2004.; Lloyd i Härtel, 2010.; Moon, 2013.; Presbitero i Attar, 2018.).

Dosadašnja istraživanja upućuju na povezanost kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i učinkovitosti međukulturnih timova. Polazeći od navedenih teorijskih postavki i cilja istraživanja, postavljene su sljedeće hipoteze:
H1: Kulturna inteligencija pozitivno je povezana s interkulturnom osjetljivošću.
H2: Interkulturna osjetljivost pozitivno je povezana s percipiranom učinkovitošću međukulturnih timova.
H3**:** Kulturna inteligencija i interkulturna osjetljivost zajednički značajno doprinose objašnjenju percipirane učinkovitosti međukulturnih timova.

3. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno primjenom kvantitativnog istraživačkog pristupa, s ciljem ispitivanja odnosa između kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i percipirane učinkovitosti međukulturnih timova. Kvantitativni pristup odabran je jer omogućuje mjerenje intenziteta povezanosti između promatranih varijabli te statističku provjeru pretpostavljenih odnosa među konstruktima. Budući da se kulturna inteligencija, interkulturna osjetljivost i učinkovitost timova mogu operacionalizirati pomoću standardiziranih mjernih instrumenata, anketno istraživanje ocijenjeno je prikladnim za prikupljanje empirijskih podataka.

Istraživanje je provedeno na namjernom uzorku od 48 ispitanika koji imaju prethodno ili trenutačno iskustvo rada u međukulturnim timovima. Kriterij uključivanja bilo je iskustvo rada u timu čiji članovi dolaze iz različitih kulturnih, nacionalnih ili jezičnih sredina. Struktura uzorka prikazana je u Tablici 1. Uzorak je prikladan za eksplorativnu analizu odnosa između promatranih konstrukata, ali zbog njegove veličine i načina odabira rezultati se ne mogu generalizirati na cjelokupnu populaciju članova međukulturnih timova. Ipak, uzorak omogućuje preliminarni empirijski uvid u povezanost kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i učinkovitosti međukulturnih timova, što je u skladu s ciljem ovoga rada. Podaci su prikupljeni tijekom srpnja 2025. godine primjenom strukturiranog anketnog upitnika. Upitnik je distribuiran u dva oblika: putem online platforme Google Forms i u tiskanom obliku. Kombiniranje online i tiskanog oblika prikupljanja podataka omogućilo je veću dostupnost upitnika različitim skupinama ispitanika te povećalo vjerojatnost uključivanja osoba s različitim iskustvima rada u međukulturnim timovima. Upitnik je bio dostupan na hrvatskom i engleskom jeziku. Budući da je dio ispitanika dolazio iz različitih nacionalnih i jezičnih sredina, dvojezična dostupnost upitnika omogućila je šire uključivanje sudionika u istraživanje. Prijevod upitnika na hrvatski jezik izrađen je uz stručnu jezičnu provjeru kako bi se osigurala terminološka usklađenost s izvornim mjernim instrumentima. Sudjelovanje u istraživanju bilo je dobrovoljno i anonimno. Ispitanici su prije ispunjavanja upitnika bili upoznati sa svrhom istraživanja te im je zajamčena povjerljivost prikupljenih podataka. Podaci su korišteni isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe i obrađeni su na skupnoj razini, bez mogućnosti identifikacije pojedinačnih ispitanika.

ISSN: 1849-9066 (electronic)

Upitnik se sastojao od četiri dijela. Prvi dio odnosio se na demografska i iskustvena obilježja ispitanika, uključujući spol, dob, nacionalnost, razinu obrazovanja, znanje engleskog jezika, iskustvo rada u međukulturnim timovima, broj članova tima i broj nacionalnosti zastupljenih u timu. Preostala tri dijela upitnika odnosila su se na mjerenje kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i percipirane učinkovitosti međukulturnih timova. Za potrebe istraživanja korišten je strukturirani anketni upitnik sastavljen od demografskog dijela i triju standardiziranih mjernih instrumenata. Kulturna inteligencija mjerena je primjenom Cultural Intelligence Scale (CQS) autora Angi i suradnici (2007). Instrument sadrži ukupno 20 tvrdnji raspoređenih u četiri dimenzije kulturne inteligencije: metakognitivnu, kognitivnu, motivacijsku i bihevioralnu. Ispitanici su tvrdnje procjenjivali na 7-stupanjskoj Likertovoj ljestvici, pri čemu je 1 označavalo potpuno neslaganje, a 7 potpuno slaganje s navedenom tvrdnjom.

Tablica 1. Struktura ispitnog uzorka

Obilježje	Kategorija	Broj ispitanika	Udio (%)
Spol	Žene	30	62,50
	Muškarci	18	37,50
Dob	18–29 godina	2	4,17
	30–39 godina	24	50,00
	40–49 godina	18	37,50
	50+ godina	4	8,33
Obrazovanje	Srednja škola	11	22,92
	Sveučilišni preddiplomski studij	6	12,50
	Sveučilišni diplomski studij	28	58,33
	Doktorat	3	6,25
Iskustvo rada u međukulturnim timovima	6–12 mjeseci	6	12,50
	1–3 godine	11	22,92
	Više od 3 godine	31	64,58
Broj članova tima	2–3 člana	6	12,50
	4–5 članova	11	22,92
	6–8 članova	9	18,75
	Više od 8 članova	22	45,83
Broj nacionalnosti u timu	2 nacionalnosti	11	22,92
	3–5 nacionalnosti	23	47,92
	Više od 5 nacionalnosti	14	29,17

Izvor: Izrada autora prema podacima iz istraživanja.

Interkulturna osjetljivost mjerena je primjenom Intercultural Sensitivity Scale (ISS) autora Chen i Starosta (2000.). Instrument sadrži 24 tvrdnje i obuhvaća pet dimenzija: uključenost u interakciju, poštovanje kulturnih razlika, samopouzdanje u interakciji, uživanje u interakciji i pažljivost u interakciji. Pojedine tvrdnje u instrumentu bile su obrnuto kodirane, a prije statističke obrade rekodirane su tako da viši rezultat označava višu razinu interkulturne osjetljivosti. Tvrdnje su procjenjivane na 5-stupanjskoj Likertovoj ljestvici.

Učinkovitost međukulturnih timova mjerena je primjenom Team Effectiveness Questionnaire (TEQ) autora Sharif i Nahas (2013.). Instrument sadrži 21 tvrdnju koje obuhvaćaju ključne karakteristike učinkovitih timova, uključujući jasnoću ciljeva, definirane uloge, vodstvo, koordinaciju, komunikaciju, koheziju, povjerenje, donošenje odluka, upravljanje sukobima i povratne informacije. Ispitanici su tvrdnje procjenjivali na 6-stupanjskoj Likertovoj ljestvici. Prikupljeni podaci obrađeni su primjenom statističkog programa JASP. Prije provedbe

ISSN: 1849-9066 (electronic)

statističkih analiza podaci su kodirani i pripremljeni za obradu. U toj fazi provedena je provjera ispravnosti unosa podataka, kontrola nedostajućih vrijednosti te rekodiranje obrnuto formuliranih tvrdnji u skali interkulturne osjetljivosti. Nakon rekodiranja, viši rezultati na svim skalama označavali su višu razinu mjerenog konstrukta. Za svaku od glavnih varijabli izračunati su ukupni rezultati na razini konstrukta. Kulturna inteligencija izračunata je kao ukupni rezultat na skali CQS, interkulturna osjetljivost kao ukupni rezultat na skali ISS, a učinkovitost međukulturnih timova kao ukupni rezultat na skali TEQ. U ovom radu analizirane su ukupne vrijednosti konstrukata, dok pojedinačne dimenzije unutar svake skale nisu zasebno testirane.

Najprije je provedena analiza pouzdanosti mjernih instrumenata primjenom Cronbachova α koeficijenta. Pouzdanost je provjerena za tri glavne skale: kulturnu inteligenciju, interkulturnu osjetljivost i učinkovitost međukulturnih timova. Nakon toga provedena je deskriptivna statistika kojom su izračunate srednje vrijednosti, standardne devijacije, minimalne i maksimalne vrijednosti promatranih varijabli. S obzirom na ciljeve istraživanja i pretpostavljene odnose među varijablama, u nastavku analize korištena je Pearsonova korelacijska analiza. Korelacijska analiza primijenjena je radi ispitivanja povezanosti između kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i percipirane učinkovitosti međukulturnih timova. Time su testirane pretpostavke o pozitivnoj povezanosti kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti te povezanosti interkulturne osjetljivosti i učinkovitosti međukulturnih timova. Za dodatnu provjeru odnosa među varijablama provedena je višestruka regresijska analiza. U regresijskom modelu percipirana učinkovitost međukulturnih timova korištena je kao kriterijska varijabla, dok su kulturna inteligencija i interkulturna osjetljivost korištene kao prediktorske varijable. Regresijska analiza provedena je radi utvrđivanja relativnog doprinosa kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti u objašnjavanju učinkovitosti međukulturnih timova. Budući da je istraživanje provedeno na relativno malom uzorku, rezultati regresijske analize interpretirani su oprezno. Zbog vrlo visoke povezanosti između kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti dodatno je provedena ograničena dijagnostička procjena njihove međusobne razlikovnosti i multikolinearnosti. Izračunat je 95 %-tni interval pouzdanosti Pearsonova koeficijenta korelacije primjenom Fisherove z-transformacije te korelacija korigirana za nepouzdanost mjerenja na temelju Cronbachovih α koeficijenata. Budući da su kulturna inteligencija i interkulturna osjetljivost istodobno korištene kao prediktorske varijable u regresijskom modelu, dodatno su izračunati faktor inflacije varijance (VIF) i tolerancija. Navedeni pokazatelji korišteni su kao dopunska dijagnostika empirijskog preklapanja konstrukata i potencijalne multikolinearnosti, a ne kao formalna potvrda diskriminantne valjanosti, s obzirom na veličinu uzorka i činjenicu da u radu nije procjenjivan latentni mjerni model. Razina statističke značajnosti postavljena je na $p < 0,05$. Rezultati su interpretirani na temelju vrijednosti korelacijskih koeficijenata, regresijskih koeficijenata, p-vrijednosti i koeficijenta determinacije R^2.

4. Empirijski podaci i rezultati istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 48 ispitanika s iskustvom rada u međukulturnim timovima. Uzorak je bio namjerni, s obzirom na to da su u istraživanje uključene osobe koje su imale prethodno ili trenutačno iskustvo rada u timovima sastavljenima od članova različitih kulturnih, geografskih ili jezičnih pozadina. U uzorku su sudjelovali ispitanici iz 15 različitih zemalja, pri

ISSN: 1849-9066 (electronic)

čemu je najveći udio ispitanika bio iz Hrvatske. Takva struktura uzorka omogućuje uvid u iskustva osoba koje djeluju u kulturno raznolikim radnim okruženjima.

Prema spolu, u istraživanju je sudjelovalo 30 žena, odnosno 62,50 % uzorka, i 18 muškaraca, odnosno 37,50 % uzorka. Najveći broj ispitanika pripada dobnoj skupini od 30 do 39 godina, njih 24 ili 50,00 %, dok je 18 ispitanika, odnosno 37,50 %, pripadalo dobnoj skupini od 40 do 49 godina. U obrazovnoj strukturi uzorka prevladavaju ispitanici sa završenim sveučilišnim diplomskim studijem, njih 28 ili 58,33 %. Većina ispitanika, njih 31 ili 64,58 %, ima više od tri godine iskustva rada u međukulturnim timovima. Također, gotovo polovica ispitanika, njih 22 ili 45,83 %, navodi da radi u timovima s više od osam članova, dok 23 ispitanika, odnosno 47,92 %, radi u timovima s tri do pet različitih nacionalnosti.

Prije provedbe korelacijske i regresijske analize provedena je analiza pouzdanosti mjernih instrumenata. Pouzdanost je procijenjena pomoću Cronbachova α koeficijenta za tri glavne skale: kulturnu inteligenciju, interkulturnu osjetljivost i učinkovitost međukulturnih timova. Dobivene vrijednosti Cronbachova α koeficijenta prikazane su u Tablici 2.

Tablica 2. Cronbach α koeficijenti

Varijabla	Oznaka	Cronbach α
Kulturna inteligencija	CQ	0,978
Interkulturna osjetljivost	IS	0,970
Učinkovitost međukulturnih timova	TE	0,980

Izvor: Izrada autora prema podacima iz istraživanja.

Sve tri skale pokazuju vrlo visoku razinu interne konzistentnosti. Vrijednost Cronbachova α koeficijenta za kulturnu inteligenciju iznosi 0,978, za interkulturnu osjetljivost 0,970, a za učinkovitost međukulturnih timova 0,980. Navedeni rezultati upućuju na visoku pouzdanost korištenih instrumenata. Nakon provjere pouzdanosti provedena je deskriptivna statistika za tri glavne varijable: kulturnu inteligenciju, interkulturnu osjetljivost i učinkovitost međukulturnih timova. Rezultati su prikazani u Tablici 3.

Tablica 3. Deskriptivni pokazatelji istraživanih varijabli

Varijabla	N	M	SD	Min	Max
Kulturna inteligencija (CQ)	48	4,593	1,656	1,300	6,800
Interkulturna osjetljivost (IS)	48	3,652	0,956	1,417	4,833
Učinkovitost međukulturnih timova (TE)	48	4,213	1,288	1,714	6,000

Izvor: Izrada autora prema podacima iz istraživanja.

Rezultati deskriptivne statistike pokazuju da ispitanici u prosjeku najviše procjenjuju kulturnu inteligenciju (M = 4,593), zatim učinkovitost međukulturnih timova (M = 4,213), dok je prosječna vrijednost interkulturne osjetljivosti nešto niža (M = 3,652). Kulturna inteligencija pokazuje i najveću standardnu devijaciju (SD = 1,656), što upućuje na veću varijabilnost odgovora ispitanika u odnosu na druge promatrane konstrukte. Interkulturna osjetljivost ima najmanju standardnu devijaciju (SD = 0,956), što upućuje na relativno ujednačenije odgovore ispitanika.

Prije provedbe korelacijske i regresijske analize provjerene su pretpostavke distribucije podataka. Iako su rezultati Shapiro-Wilkova testa pokazali statistički značajna odstupanja od normalne distribucije za sve tri glavne varijable, vrijednosti asimetričnosti i spljoštenosti nisu ukazivale na ekstremna odstupanja. Dodatno su analizirani Q-Q grafovi i standardizirani

ISSN: 1849-9066 (electronic)

reziduali regresijskog modela, pri čemu je utvrđeno da odstupanja od normalnosti nisu takva da bi onemogućila primjenu parametrijskih metoda. Stoga su u nastavku analize korištene Pearsonova korelacijska analiza i višestruka regresijska analiza.

Korelacijska analiza provedena je radi ispitivanja povezanosti između kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i učinkovitosti međukulturnih timova. Rezultati Pearsonove korelacijske analize prikazani su u Tablici 4.

Tablica 4. Korelacijska matrica

Varijable	CQ	IS	TE
Kulturna inteligencija (CQ)	1		
Interkulturna osjetljivost (IS)	0,939***	1	
Učinkovitost međukulturnih timova (TE)	0,703***	0,761***	1

***p < 0,001

Izvor: Izrada autora prema podacima iz istraživanja.

Rezultati korelacijske analize pokazuju statistički značajnu i vrlo snažnu pozitivnu povezanost između kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti ($r = 0,939$; $p < 0,001$). Time je potvrđena pretpostavka da su ispitanici s višom razinom kulturne inteligencije ujedno skloniji iskazivati višu razinu interkulturne osjetljivosti.

Nadalje, utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost između interkulturne osjetljivosti i učinkovitosti međukulturnih timova ($r = 0,761$; $p < 0,001$). Ovaj rezultat upućuje na to da ispitanici s razvijenijom interkulturnom osjetljivošću svoje timove percipiraju učinkovitijima. Također je utvrđena statistički značajna pozitivna povezanost između kulturne inteligencije i učinkovitosti međukulturnih timova ($r = 0,703$; $p < 0,001$).

S obzirom na vrlo visoku povezanost između kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti ($r = 0,939$; $p < 0,001$), provedena je dodatna dijagnostička procjena njihova međusobnog preklapanja. Primjenom Fisherove z-transformacije utvrđen je 95 %-tni interval pouzdanosti korelacije od 0,893 do 0,966, što potvrđuje stabilnost vrlo snažne pozitivne povezanosti između konstrukata. Korelacija korigirana za nepouzdanost mjerenja, izračunata na temelju Cronbachovih α koeficijenata za kulturnu inteligenciju ($\alpha = 0,978$) i interkulturnu osjetljivost ($\alpha = 0,970$), iznosila je 0,964 (Tablica 5.). Navedeni rezultat dodatno upućuje na izrazitu empirijsku bliskost promatranih konstrukata. Budući da su oba konstrukta uključena kao prediktori u regresijski model, dodatno su izračunati pokazatelji multikolinearnosti. Dobivena vrijednost VIF-a iznosila je 8,455, a tolerancija 0,118, što upućuje na izraženu multikolinearnost između kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti. Stoga rezultate pojedinačnih regresijskih koeficijenata treba interpretirati s posebnim oprezom.

Tablica 5. Dodatni pokazatelji povezanosti kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti

Pokazatelj	Vrijednost
Pearsonov r	0,939
95 % CI za r	[0,893; 0,966]
Korelacija korigirana za nepouzdanost	0,964
VIF	8,455
Tolerancija	0,118

Izvor: Izračun autora prema podacima iz istraživanja.

ISSN: 1849-9066 (electronic)

U regresijskom modelu učinkovitost međukulturnih timova korištena je kao kriterijska varijabla, dok su kulturna inteligencija i interkulturna osjetljivost korištene kao prediktorske varijable. Rezultati su prikazani u Tablici 6.

Tablica 6. Rezultati regresijske analize

Prediktor	Nestandardizirani koeficijent B	Standardna pogreška	Standardizirani koeficijent β	t	p	95 % CI donja granica	95 % CI gornja granica
Kulturna inteligencija (CQ)	-0,149	0,186	-0,191	-0,798	0,429	-0,523	0,226
Interkulturna osjetljivost (IS)	1,336	0,241	0,992	5,553	<0,001	0,852	1,820

Napomena: R = 0,982; R^2 = 0,965; prilagođeni R^2 = 0,963; RMSE = 0,847.
Izvor: Izrada autora prema podacima iz istraživanja.

Rezultati regresijske analize pokazuju da model u cjelini ima vrlo visoku objašnjenu varijancu učinkovitosti međukulturnih timova (R^2 = 0,965). To znači da kulturna inteligencija i interkulturna osjetljivost zajedno objašnjavaju 96,5 % varijance percipirane učinkovitosti timova. Međutim, analiza pojedinačnih prediktora pokazuje važnu razliku. Interkulturna osjetljivost ima statistički značajan pozitivan doprinos objašnjenju učinkovitosti međukulturnih timova (β = 0,992; p < 0,001), dok kulturna inteligencija nema statistički značajan samostalan doprinos u modelu (β = -0,191; p = 0,429).

5. Rasprava rezultata istraživanja

Struktura uzorka pokazuje da su ispitanici u velikoj mjeri imali relevantno iskustvo rada u kulturno raznolikim timovima. To je posebno važno jer se istraživanje temelji na subjektivnoj procjeni kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i učinkovitosti timskog rada. Ipak, zbog veličine i namjernog karaktera uzorka rezultate treba interpretirati oprezno i bez generalizacije na širu populaciju članova međukulturnih timova.

Vrlo visoke vrijednosti Cronbachova α koeficijenta upućuju na visoku internu konzistentnost korištenih mjernih instrumenata. Istodobno, vrijednosti koje se približavaju 1 mogu upućivati i na vrlo visoku međusobnu povezanost pojedinih tvrdnji unutar skala, odnosno na moguću sadržajnu redundantnost pojedinih stavki. Stoga visoku pouzdanost instrumenata treba promatrati zajedno s ostalim pokazateljima njihove mjerne kvalitete i međusobne razlikovnosti konstrukata.

Nalazi korelacijske analize pokazuju vrlo snažnu pozitivnu povezanost između kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti. Takav je rezultat teorijski razumljiv jer su oba konstrukta povezana s funkcioniranjem pojedinca u kulturno različitim situacijama. Ipak, potrebno ih je konceptualno razlikovati. Kulturna inteligencija predstavlja širu sposobnost razumijevanja, motivacije i prilagodbe u kulturno različitim kontekstima, dok interkulturna osjetljivost, operacionalizirana primjenom Intercultural Sensitivity Scale (ISS), ponajprije obuhvaća

ISSN: 1849-9066 (electronic)

afektivnu komponentu interkulturnog funkcioniranja, odnosno otvorenost, poštovanje kulturnih razlika, samopouzdanje, uključenost i pozitivnu orijentaciju prema interkulturnoj interakciji.

Posebnu pozornost zahtijeva izrazito visoka korelacija između kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti ($r = 0,939$; 95 % CI [0,893; 0,966]). Dodatno, korelacija korigirana za nepouzdanost mjerenja iznosi 0,964, što upućuje na vrlo snažnu empirijsku bliskost dvaju konstrukata. Navedeni pokazatelji sami po sebi ne omogućuju formalnu procjenu diskriminantne valjanosti, ali upućuju na moguće empirijsko preklapanje kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti u promatranom uzorku. Takav rezultat posebno je važan pri interpretaciji njihova zajedničkog uključivanja u regresijski model.

Rezultati dodatne dijagnostike multikolinearnosti potvrđuju potrebu za oprezom. Vrijednost faktora inflacije varijance iznosila je VIF = 8,455, uz toleranciju od 0,118, što upućuje na izraženu multikolinearnost između kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti. Stoga se pojedinačni regresijski koeficijenti ne mogu interpretirati neovisno o njihovoj vrlo snažnoj međusobnoj povezanosti. Iako interkulturna osjetljivost u zajedničkom regresijskom modelu ostvaruje statistički značajan pozitivan doprinos objašnjenju percipirane učinkovitosti međukulturnih timova, dok doprinos kulturne inteligencije nije statistički značajan, iz takvog rezultata ne može se zaključiti da kulturna inteligencija nema važnu ulogu u učinkovitosti timskog rada. Kulturna inteligencija zasebno pokazuje snažnu pozitivnu povezanost s učinkovitošću međukulturnih timova, ali se njezin jedinstveni statistički doprinos u regresijskom modelu teško razdvaja od doprinosa interkulturne osjetljivosti zbog izrazite povezanosti dvaju prediktora.

Dobiveni rezultati stoga ne opravdavaju zaključak da je interkulturna osjetljivost „ključni neposredni prediktor“ učinkovitosti međukulturnih timova, već prije upućuju na to da su kulturna inteligencija i interkulturna osjetljivost snažno povezani aspekti interkulturnog funkcioniranja. Interkulturna osjetljivost pokazuje snažniju jedinstvenu statističku povezanost s percipiranom učinkovitošću timova unutar promatranog regresijskog modela, ali zbog multikolinearnosti taj rezultat treba interpretirati eksplorativno. Nalazi istodobno podupiru potrebu za jasnijim teorijskim i empirijskim razlikovanjem kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti u budućim istraživanjima. U interpretaciji rezultata potrebno je dodatno uzeti u obzir da istraživanje nije uključivalo formalni medijacijski model. Stoga se na temelju provedenih korelacijskih i regresijskih analiza ne može zaključivati o medijacijskom niti uzročno-posljedičnom odnosu između kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i učinkovitosti međukulturnih timova. Dobiveni obrazac povezanosti može poslužiti kao polazište za buduća istraživanja koja bi na većim i raznovrsnijim uzorcima, uz odgovarajuću analizu faktorske i diskriminantne valjanosti konstrukata, mogla formalno testirati moguće posredničke odnose među promatranim varijablama.

6. Zaključak s preporukama i ograničenjima

Cilj rada bio je istražiti odnos između kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i učinkovitosti međukulturnih timova. Rezultati su pokazali statistički značajne pozitivne povezanosti između svih triju promatranih konstrukata. Posebno se ističe vrlo snažna povezanost kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti, što upućuje na njihovu izraženu empirijsku bliskost, ali istodobno naglašava potrebu njihova jasnog konceptualnog razlikovanja. Kulturna inteligencija predstavlja sposobnost razumijevanja, motivacije i prilagodbe u kulturno različitim situacijama, dok interkulturna osjetljivost, operacionalizirana

ISSN: 1849-9066 (electronic)

primjenom Intercultural Sensitivity Scale (ISS), ponajprije obuhvaća afektivnu dimenziju interkulturnog funkcioniranja i odnos pojedinca prema kulturnim razlikama i interkulturnoj interakciji. Rezultati regresijske analize pokazali su da interkulturna osjetljivost ostvaruje statistički značajan pojedinačni doprinos objašnjenju percipirane učinkovitosti međukulturnih timova, dok doprinos kulturne inteligencije u zajedničkom regresijskom modelu nije statistički značajan. Međutim, vrlo visoka međusobna povezanost kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti, kao i utvrđena izražena multikolinearnost između prediktora, zahtijevaju oprez pri interpretaciji pojedinačnih regresijskih koeficijenata. Stoga se iz dobivenog rezultata ne može zaključiti da kulturna inteligencija nema važnu ulogu u učinkovitosti međukulturnih timova, osobito imajući u vidu njezinu snažnu pozitivnu bivarijatnu povezanost s percipiranom učinkovitošću timova. Dobiveni nalazi prije upućuju na to da se jedinstveni statistički doprinos kulturne inteligencije teško razdvaja od doprinosa interkulturne osjetljivosti zbog njihove izrazite međusobne povezanosti. Budući da formalna medijacijska analiza nije provedena, na temelju dobivenih rezultata nije moguće zaključivati o posredničkom niti uzročno-posljedičnom odnosu između kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i učinkovitosti međukulturnih timova. Dobiveni obrazac povezanosti ipak pruža osnovu za daljnje istraživanje mogućih odnosa između navedenih konstrukata na većim i raznovrsnijim uzorcima. Teorijski doprinos rada ogleda se u istodobnom promatranju kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i učinkovitosti međukulturnih timova te u isticanju potrebe jasnijeg razlikovanja kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti kao konceptualno povezanih, ali teorijski različitih konstrukata. Rezultati dodatno upućuju na važnost individualnih obilježja članova tima za razumijevanje funkcioniranja kulturno raznolikih timova, ali i na potrebu opreza pri zaključivanju o njihovim zasebnim doprinosima kada su konstrukti empirijski vrlo snažno povezani. S praktičnog aspekta, rezultati podupiru potrebu sustavnog razvoja interkulturne osjetljivosti i širih interkulturnih kompetencija zaposlenika koji rade u međunarodnim, multikulturnim i virtualnim timovima. Organizacije bi trebale ulagati u edukacijske programe usmjerene na razvoj interkulturne komunikacije, aktivnog slušanja, asertivnih komunikacijskih vještina, razumijevanja različitih komunikacijskih stilova, upravljanja konfliktima, otvorenosti prema kulturnim razlikama i izgradnje povjerenja među članovima tima. Za menadžere međukulturnih timova i voditelje timova posebno je važno aktivno upravljati procesima komunikacije i suradnje, umjesto pretpostavke da će se kulturna raznolikost sama po sebi pretvoriti u veću timsku učinkovitost. Ograničenja istraživanja odnose se ponajprije na veličinu i namjerni karakter uzorka, što ograničava mogućnost generalizacije rezultata. Dodatno ograničenje proizlazi iz korištenja mjera samoprocjene, koje mogu uključivati subjektivnost i pristranost socijalno poželjnih odgovora. Budući da je istraživanje presječnog karaktera, nije moguće donositi zaključke o uzročno-posljedičnim odnosima među varijablama. Posebno ograničenje predstavlja vrlo visoka povezanost između kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti. Dodatni dijagnostički pokazatelji upućuju na izraženu multikolinearnost između konstrukata, što ograničava mogućnost pouzdane interpretacije njihova zasebnog prediktivnog doprinosa. Visoka empirijska bliskost konstrukata također upućuje na potrebu detaljnijeg ispitivanja njihove diskriminantne valjanosti na većim uzorcima i uz analizu podataka na razini pojedinačnih stavki. Buduća istraživanja trebala bi uključiti veće i raznovrsnije uzorke ispitanika iz različitih industrija, organizacijskih razina i geografskih područja. Posebnu pozornost trebalo bi posvetiti provjeri faktorske strukture i diskriminantne valjanosti kulturne inteligencije i interkulturne osjetljivosti te ispitivanju pojedinačnih dimenzija korištenih mjernih instrumenata. Na većim uzorcima bilo bi korisno formalno testirati moguće medijacijske odnose između kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i učinkovitosti međukulturnih timova, primjerice primjenom strukturnog modeliranja jednadžbi. Longitudinalna istraživanja dodatno bi

ISSN: 1849-9066 (electronic)

omogućila bolje razumijevanje razvoja kulturne inteligencije, interkulturne osjetljivosti i širih interkulturnih kompetencija tijekom vremena.

Prilikom pripreme rada korišten je alat ChatGPT (OpenAI) kao podrška u oblikovanju strukture rada i jezičnoj doradi teksta. Autori su pregledali i verificirali sve informacije korištene u radu te preuzimaju punu odgovornost za njegov sadržaj.

Literatura

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., 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. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x
- Ang, S., & Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences, 39*(3), 337–358. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00195.x
- Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.). (2008). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. M. E. Sharpe.
- Ang, S., Rockstuhl, T., & Tan, M. L. (2015). Cultural intelligence and competencies. In J. D. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2nd ed., Vol. 5, pp. 433–439). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25050-2
- Balakrishnan, K., Madhubala, B. H., & Angusamy, A. (2021). Intercultural communication competence: Well-being and performance of multicultural teams. *Journal of Intercultural Communication, 21*(2), 82–96. https://doi.org/10.36923/jicc.v21i2.16
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. (1997). A review of the concept of intercultural sensitivity. *Human Communication, 1*, 1–16. Dostupno na: https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=com_facpubs
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. (2000). The development and validation of the intercultural sensitivity scale. *Human Communication, 3*, 1–15. Dostupno na: https://digitalcommons.uri.edu/com_facpubs/36/
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education, 10*(3), 241–266. https://doi.org/10.1177/1028315306287002
- Deardorff, D. K. (Ed.). (2009). *The SAGE handbook of intercultural competence*. SAGE Publications.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Gómez Yepes, T., Etchezahar, E., Albalá Genol, M. Á., & Maldonado Rico, A. (2023). Validation of the intercultural sensitivity scale in the Spanish context. *Frontiers in Education, 8*, 1208081. https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1208081
- Hackett, S., Janssen, J., Beach, P., Perreault, M., & Beelen, J. (2023). The effectiveness of collaborative online international learning (COIL) on intercultural competence development in higher education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education, 20*, Article 5. https://doi.org/10.1186/s41239-022-00373-3

ISSN: 1849-9066 (electronic)

- Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & van Kleef, G. A. (2020). Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. *Journal of Applied Psychology, 105*(10), 1101–1128. https://doi.org/10.1037/apl0000482
- Liao, Y., & Thomas, D. C. (2025). The emergence of collective cultural intelligence in teams in multicultural contexts: A dynamic perspective. *Group & Organization Management, 50*(2), 420–460. https://doi.org/10.1177/10596011251314099
- Lloyd, S., & Härtel, C. E. J. (2010). Intercultural competencies for culturally diverse work teams. *Journal of Managerial Psychology, 25*(8), 845–875. https://doi.org/10.1108/02683941011089125
- Matveev, A. V., & Nelson, P. E. (2004). Cross cultural competence and multicultural team performance: Perceptions of American and Russian managers. *International Journal of Cross Cultural Management, 4*(2), 253–270. https://doi.org/10.1177/1470595804044752
- Moon, T. (2013). The effects of cultural intelligence on performance in multicultural teams. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(12), 2414–2425. https://doi.org/10.1111/jasp.12189
- Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews, 20*(1), 99–119. https://doi.org/10.1111/ijmr.12118
- Presbitero, A., & Attar, H. (2018). Intercultural communication effectiveness, cultural intelligence and knowledge sharing: Extending anxiety-uncertainty management theory. *International Journal of Intercultural Relations, 67*, 35–43. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.08.004
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist, 73*(4), 593–600. https://doi.org/10.1037/amp0000334
- Sarwari, A. Q., Adnan, H. M., Rahamad, M. S., & Abdul Wahab, M. N. (2024). The requirements and importance of intercultural communication competence in the 21st century. *SAGE Open, 14*(2). https://doi.org/10.1177/21582440241243119
- Schlaegel, C., Richter, N. F., & Taras, V. (2021). Cultural intelligence and work-related outcomes: A meta-analytic examination of joint effects and incremental predictive validity. *Journal of World Business, 56*(4), 101209. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101209
- Shan, J., Konishi, M., Pullin, P., & Lupina-Wegener, A. (2021). Effects of cultural intelligence on multicultural team effectiveness: The chain mediation role of common ingroup identity and communication quality. *Journal of Theoretical Social Psychology, 5*(4), 519–529. https://doi.org/10.1002/jts5.115
- Sharif, T., & Nahas, R. (2013). Team effectiveness: A case study of a fast-growing private educational organization in the UAE. *Journal of Education and Practice, 4*(22), 141–148.
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In D. K. Deardorff (Ed.), *The SAGE handbook of intercultural competence* (pp. 2–52). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781071872987.n1
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies, 41*(4), 690–709. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85

ISSN: 1849-9066 (electronic)

- Ting-Toomey, S. (2012). Understanding intercultural conflict competence: Multiple theoretical insights. In J. Jackson (Ed.), *The Routledge handbook of language and intercultural communication* (pp. 279–295). Routledge.

NOTITIA
Notitia – journal for economic, business and social issues

ISSN: 1849-9066 (electronic)

Review
UDC: 005.64/.73:159.95:339.5/.9
DOI: https://doi.org/10.32676/n.12.1.9

THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURAL INTELLIGENCE, INTERCULTURAL SENSITIVITY AND CROSS-CULTURAL TEAM EFFECTIVENESS

Sandra Matijević, MSc[4]
Full Professor Najla Podrug, PhD[5]
Iva Đurđek[6]

ABSTRACT
Cross-cultural teams are an increasingly important form of work organization in the international business environment, but their effectiveness does not stem solely from the cultural diversity of their members. Successful collaboration particularly depends on the ability to understand cultural differences as well as openness and sensitivity to intercultural interactions. The aim of this paper is to examine the relationship between cultural intelligence, intercultural sensitivity and cross-cultural team effectiveness. The empirical research was conducted on a sample of 48 respondents with experience in cross-cultural teams. The main constructs were measured using standardized instruments: the Cultural Intelligence Scale (CQS), the Intercultural Sensitivity Scale (ISS) and the Team Effectiveness Questionnaire (TEQ). The data were analysed using descriptive statistics, Cronbach's alpha, Pearson correlation analysis and multiple regression analysis. The results show statistically significant positive relationships between cultural intelligence, intercultural sensitivity and cross-cultural team effectiveness. Regression analysis indicates a statistically significant individual contribution of intercultural sensitivity to explaining perceived team effectiveness, whereas cultural intelligence does not show a statistically significant contribution in the joint model. However, the very strong relationship between cultural intelligence and intercultural sensitivity and the identified multicollinearity require caution when interpreting the individual regression coefficients. The findings highlight the need for further research into the relationship between these constructs using larger samples.

KEY WORDS: cultural intelligence, intercultural sensitivity, cross-cultural teams, team effectiveness, international business

JEL CLASSIFICATION: M14, M16, D23, J24

[4] PAR University of Applied Sciences, e-mail: sandra.matijevic@par.hr.
[5] Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, e-mail: npodrug@efzg.hr.
[6] University Hospital Centre Zagreb, e-mail: ivadurdek@gmail.com.
© 2026 Sandra Matijević, Najla Podrug & Iva Đurđek. This is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (CC BY-NC-ND 4.0). For more information, see https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.