Јелена П. Илић[1]
Јелена Д. Раут[2]
Невена Д. Красуља[3]
Универзитет „Унион – Никола Тесла“,
Факултет за инжењерски менаџмент
Београд (Србија)

316.72(497.11:495)
159.955:331(497.11:495)
Оригинални научни рад
Примљен 14/03/2026
Измењен 24/05/2026
21/06/2026
Прихваћен 08/08/2026
doi: 10.5937/socpreg60-65688

МЕТАКОГНИТИВНА И КОГНИТИВНА ДИМЕНЗИЈА КУЛТУРНЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ: КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА ПОСЛОВНИХ ПРОФЕСИОНАЛАЦА У СРБИЈИ И ГРЧКОЈ

Сажетак: Главни циљ овог истраживања је да пружи компаративну анализу метакогнитивне и когнитивне димензије културне интелигенције између пословних људи запослених у сектору банкарства и финансија у Србији и Грчкој. Коришћена је Скала културне интелигенције према моделу Ангове и Ван Дајна, уз примену Ман-Витнијевог U теста (Mann–Whitney U Test). У истраживању је учествовало укупно 200 испитаника из Србије и Грчке. Добијени резултати анализирани су квантитативним статистичким техникама. Резултати су показали да српски испитаници постижу статистички значајно више резултате у метакогнитивној и когнитивној димензији културне интелигенције. Ово истраживање значајно доприноси проширењу концептуалног оквира културне интелигенције пружајући увид у разлике и сличности две блиске културе Балкана.

Кључне речи: културна интелигенција, метакогнитивна димензија културне интелигенције, когнитивна димензија културне интелигенције, скала културне интелигенције, интеркултурална интеракција

УВОД

У савременом свету, где глобализација, миграције и све већа културна разноликост имају све снажнији утицај како на пословни, тако и на приватни живот савременог човека, интеркултуралне компетенције добијају кључну улогу. Једна од најважнијих културних компетенција јесте културна интелигенција.

Концепт културне интелигенције настао је почетком овог века с циљем разумевања индивидуалних разлика у оквиру интеркултуралних интеракција. Почетком

[1] jelena.ilic@fim.rs; https://orcid.org/0000-0002-2236-4214
[2] jelena.raut@fim.rs; https://orcid.org/0000-0001-5235-5493
[3] nevena.krasulja@fim.rs; https://orcid.org/0000-0002-0166-9481

двадесетог века Ирли и Ангова формирали су конструкт културне интелигенције, дефинишући га као способност лаког прилагођавања и успешног функционисања у новом културном окружењу (Earley & Ang, 2003).

С обзиром на академски и пословни значај који конструкт културне интелигенције пружа, овај концепт је прилично детаљно истражен у западним и азијским контекстима. Рађена су многа емпиријска истраживања с циљем разумевања општих али и специфичних варијација у културној интелигенцији између различитих популација, али и анализа популације појединачних култура (Davidaviciene & Al Majzoub, 2022; Garamvölgyi & Rudnák, 2023; Tripathi et al., 2024; Xia et al., 2024). Међутим, примећује се да постоји релативно мали број радова који се баве анализом културне интелигенције у земљама које имају дугу историју преплитања различитих традиција и обичаја. Посебно се уочава недостатак истраживања у земљама Балкана и југоисточне Европе.

Такав је случај и за Србију и Грчку. Ове две, иако врло блиске културе, заправо имају различите историјске и институционе оквире, што може бити битан фактор утицаја на развој интеркултуралних компетенција. Нажалост, веома мали број истраживања рађен је за ове две културе, а фактички не постоје емпиријска компаративна истраживања која анализирају њихов однос.

У том контексту, циљ овог рада је да представи компаративну анализу метакогнитивне и когнитивне димензије културне интелигенције пословних професионалаца у Србији и Грчкој, што би у значајној мери могло додатно унапредити већ снажне пословне односе и побољшати пословање ове две земље.

ТЕОРИЈСКИ ОКВИР

Културна интелигенција се одређује као умеће појединца да развије специфичне вештине које ће му омогућити да лакше препозна, разуме и прилагоди се различитим културним контекстима, што доводи до лакше и боље интеракције у окружењу различитих култура (Thomas et al., 2008). Концепт културне интелигенције је посебно важан у данашњем времену глобализације где све више долази до повезаности и међународне сарадње (Ang & Van Dyne, 2008). Другим речима, културна интелигенција означава способност прилагођавања и успешног испуњавања задатака у мултикултуралном окружењу (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003; Earley & Mosakowski, 2004). Културна интелигенција обухвата скуп универзалних способности које омогућавају појединцима да буду ефикаснији у различитим мултикултуралним ситуацијама и стога није везана за одређени културни контекст (Ang et al., 2014). Ипак, културна интелигенција није искључиво индивидуална способност, већ резултат структурних, институционалних и историјских услова.

Иницијално, конструкт је формиран у значајној мери под утицајем Стернбергове теорије трослојне интелигенције (Sternberg & Detterman, 1986) на чијим основама су формиране и четири димензије културне интелигенције: метакогнитивна, когнитивна, мотивациона и бихејвиорална, које на различите начине доприносе разумевању и прилагођавању различитим културним контекстима (Dogra & Dixit, 2018; Popescu, 2023; Šapić et al., 2024; Wawrosz & Jurásek, 2023). Метакогнитивна и когнитивна

димензија посебно су значајне за социолошку анализу, јер непосредно повезују знање, рефлексивност и друштвени контекст.

Метакогнитивна димензија културне интелигенције односи се на свесно управљање, планирање и прилагођавање сопствених когнитивних процеса интеркултуралним ситуацијама (Ang et al., 2011). Она обухвата свест о себи, свест о другима, као и свест о ситуацији (Mor et al., 2013; Triandis, 2006; Van Der Horst & Albertyn, 2018). Односи се на преиспитивање и проверу сопствених интерпретација, као и на самокорекцију у складу са контекстом (Triandis, 2006). Контрола сопственог понашања и рационализација интеркултуралних ситуација може помоћи у проактивном препознавању проблема и превенирати њихову екскалацију (Bogilović & Škerlavaj, 2016; Brislin et al., 2006; Nooh, 2023).

Когнитивна димензија културне интелигенције представља знања која особа поседује о културним нормама, праксама и конвенцијама, која су неопходна за успешну интеракцију у интеркултуралном окружењу. Когнитивна димензија културне интелигенције подразумева усвајање културних концепата путем образовања, искуства и изложености различитом културном контексту (Van Dyne et al., 2012).

Појединци са високим резултатом когнитивне културне интелигенције вешти су у прикупљању и обради информација о различитим културама, што им омогућава ефикасну навигацију кроз сложена мултикултурална окружења. Ова димензија је уско повезана са декларативним знањем, које укључује разумевање специфичних чињеница о некој култури, као што су њена историја, језик и друштвене норме (Kwantes & Glazer, 2017). Когнитивна димензија културне интелигенције обухвата емпиријско и когнитивно разумевање образаца у новим културним ситуацијама, што омогућава појединцима да боље и ефикасније обрађују информације. Захваљујући овој димензији, било кроз формално учење било путем личног искуства, особе усвајају информације о обичајима, традицијама и понашању у различитим културама (Nosratabadi et al., 2020).

Истраживања показују да когнитивна културна интелигенција позитивно корелира са општом, интерперсоналном и професионалном прилагодљивошћу. То значи да су појединци са вишим нивоом когнитивне културне интелигенције способнији да се прилагоде новим културним окружењима, како у приватном, тако и у професионалном животу. Они могу лакше да разумеју различите културне контексте и интегришу се у њих, што повећава њихову укупну ефикасност у мултикултуралним окружењима (Nooh, 2023). Ова димензија је од кључне важности с обзиром на то да утиче на спремност појединца да се ангажује у интеракцији са различитим социокултурним заједницама, као и на његову истрајност у превазилажењу културних изазова.

Когнитивна димензија такође подстиче креативност и иновације у мултикултуралним тимовима. Појединци који поседују широко културно знање могу допринети различитим перспективама и идејама, што доводи до иновативних решења и бољег доношења одлука. Студије су показале да културна интелигенција, укључујући њену когнитивну димензију, повећава креативност у културолошки разноликим срединама, чиме доприноси успеху организација (Bogilović & Škerlavaj, 2016; Yue & Wei, 2023).

МЕТОДОЛОГИЈА

Ово истраживање засновано је на квантитативном, компаративном истраживачком дизајну, чији је циљ испитивање разлика у метакогнитивној и когнитивној димензији културне интелигенције између пословних професионалаца из банкарског и финансијског сектора у Србији и Грчкој.

Коришћен је мерни инструмент *Скала културне интелигенције (CQS)* који су креирали Ангова и сарадници (Ang et al., 2007). Оригинални инструмент превела су четири лиценцирана судска преводиоца са енглеског језика на српски и грчки језик. Рађен је повратни превод на оба језика. Учешће у истраживању било је добровољно и анонимно, а испитаници су претходно информисани о сврси истраживања. Будући да истраживање није укључивало осетљиве групе испитаника, прибављање одобрења етичке комисије није било обавезно у складу са институционалним прописима.

Сам упитник се састоји из 20 питања која су подељена на четири дела на основу димензија културне интелигенције. Први део чине четири питања која се односе на метакогнитивну димензију културне интелигенције. Други део, који одређује когнитивну димензију културне интелигенције састоји се из шест ставки. Трећи део се састоји из пет ставки које одређују мотивациону димензију културне интелигенције. Четврти део садржи пет питања која се тичу бихејвиоралне димензије културне интелигенције.

Испитаници су одговорили на питања кроз седмостепену Ликертову скалу, као у оригиналном истраживању Ангове и сарадника, и у многобројним другим културама у којима је коришћен и валидиран овај инструмент. Независна варијабла је номинална са две категорије (Држава – Србија и Грчка).

За истраживање је такође коришћен и упитник о демографским карактеристикама испитаника, који су конструисали аутори истраживања. Од 200 испитаника који су учествовали у предметном истраживању, 94 испитаника је било женског пола (47%), а 106 испитаника мушког пола (53%). Истраживање је показало да укупно 101 испитаник (50,5%) припада старосној категорији до 37 година, док 99 испитаника (49,5%) припада старосној категорији старијих од 37 година. Старосна граница од 37 година одговара медијани старосне структуре узорка, што је омогућило формирање уравнотежених група за поређење, а уједно се може повезати са преласком у фазу утемељеног одраслог доба коју карактеришу стабилније професионалне и породичне улоге (Mehta et al., 2020). Анализом података који се односе на образовање и висину стручне спреме испитаника увидело се да је у истраживању учествовало 10 особа са дипломом средњошколског образовања што представља 5% испитаника. Факултетску диплому има 49 испитаника и они представљају 24,5% свих испитаника. Највећи број испитаника има диплому мастер студија, њих има 105 или 52,5%. Знатно мањи број испитаника (укупно 36) завршило је докторске студије, тако да је 18% испитаника стекло звање доктор наука.

Истраживање је спроведено од 1. фебруара до 1. августа 2023. године. Испитивани узорак је обухватио укупно 200 испитаника, 96 испитаника из Србије и 104 из Грчке. Узорак су представљали пословни професионалци запослени у банкарском и финансијском сектору у Србији и Грчкој, регрутовани путем професионалних мрежа,

пословних удружења и личних контаката, уз примену приступа погодног узорка. Анкета је дистрибуирана путем електронске поште, 300 је послато у Грчку и 300 у Србију. Узети су у обзир само потпуно попуњени упитници, док су непотпуни упитници занемарени и одстрањени из истраживања, тако да их је на крају остало 200.

Дескриптивне статистичке методе су коришћене за анализу добијених података како би се одговорило на постављене истраживачке задатке и остварио циљ истраживања. Добијени подаци су анализирани уз помоћ програмског пакета *IBM SPSS Statistic*. Коришћена метода је *Mann-Whitney U test*.

На самом почетку испитивања рађена је провера поузданости упитника помоћу статистичког показатеља Кронбахове алфе.

Кронбахова алфа коефицијент метакогнитивних фактора износи 0,859 што доказује висок степен унутрашње конзистентности. Овај фактор се састоји из четири ставке што сугерира да су ставке међусобно добро повезане и да мере исти метакогнитивни аспект културне интелигенције. Ова вредност премашује препоручени праг од 0,8 што потврђује робустност скале.

За фактор когнитивне димензије добијена вредност коефицијента Кронбахове алфе износи 0,785, што указује на прихватљиву поузданост. Фактор обухвата шест ставки, а вредност коефицијента близу прага од 0,8 сугерише да постоји задовољавајућа, иако умерена, хомогеност међу ставкама.

РЕЗУЛТАТИ САМОПРОЦЕНЕ МЕТАКОГНИТИВНЕ ДИМЕНЗИЈЕ КУЛТУРНЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ

С циљем утврђивања постојања разлике у метакогнитивној димензији културне интелигенције између пословних професионалаца из Србије и Грчке коришћена је статистичка техника *Mann-Whitney U test*. X варијаблу представља држава, док је Y варијабла метакогнитивна димензија културне интелигенције. Табела 1 приказује анализу просечних рангова. Резултат за Србију је 152,45, док је збир свих рангова за метакогнитивну димензију 14.635,00. С друге стране, за државу Грчку, просечни ранг је 52,55, а збир рангова је 5.465,00.

Табела 2 приказује статистику теста. Може се уочити да основна статистика теста, U статистика, која се рачуна на основу рангова свих вредности обе групе, указује на изразиту разлику у ранговима метакогнитивне димензије између Србије и Грчке. U вредност је 5.000, што указује на изузетно ниску вредност, с обзиром на то да је максимална могућа вредност знатно већа, имајући у виду да је број испитаника 96 и 104. Израчунату U вредност потврђује и вредност *Wilcoxon W*, која представља збир рангова за групу с мањим просечним рангом (у овом случају Грчка) и износи 5.465.000. Стандардизова Z вредност је далеко од нуле, екстремно је ниска и износи -12,294 што говори да је разлика у ранговима метакогнитивне димензије између посматраних група врло значајна. Асимптоматска значајност (двосмерни тест) представља процењену вероватноћу да би уочене разлике између група настале случајно, користећи нормалну дистрибуцију као апроксимацију. Добијена вредност $p < 0{,}001$ показала је да је разлика статистички значајна на нивоу од 0,1%.

Приказани резултати показују постојање статистички значајне разлике између српских и грчких испитаника у резултатима самопроцене метакогнитивне димензије културне интелигенције. Како је $p < 0,05$, разлика је високо значајна. Пошто су просечни рангови знатно виши код испитаника из Србије (152,45 наспрам 52,55), можемо рећи да они постижу значајно више резултате на скали самопроцене метакогнитивне димензије културне интелигенције у поређењу са испитаницима из Грчке.

Да би се утврдило код којих фактора конкретно постоји статистички значајна разлика, *Mann-Whitney U test* је урађен на нижем грануларном нивоу. Другим речима, X варијабла је држава, а Y варијабле су четири тврдње из упитника које спадају у метакогнитивну димензију, П1, П2, П3 и П4.

Приказани су само случајеви код којих постоји статистички значајна разлика, што можемо видети на основу *p*-вредности.

Како приказује Табела 3, све ставке имају $p < 0,001$, врло је мала вероватноћа да би таква разлика у ранговима настала случајно уз просечне рангове између 144 и 148 за Србију и између 56 и 59 за Грчку.

Резултати самопроцене метакогнитивне димензије показују изузетно јасне и конзистентне разлике између две испитиване групе. Високо значајна разлика ($p < 0,001$) потврђена је не само на нивоу целокупне димензије већ и на нивоу сваке појединачне ставке.

РЕЗУЛТАТИ САМОПРОЦЕНЕ КОГНИТИВНЕ ДИМЕНЗИЈЕ КУЛТУРНЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ

Табела 4 приказује рангове за самопроцену когнитивне димензије културне интелигенције, при чему је X варијабла држава, а Y варијабла когнитивна димензија културне интелигенције. Као што се може приметити, просечни ранг испитаника из Србије за самопроцену когнитивне димензије је 152,24, док просечни ранг испитаника из Грчке износи 52,74. Збир рангова за испитанике из Србије је 14.615,50, док је збир рангова за испитанике из Грчке 5.484,50.

Табела 5 приказује *Mann-Whitney U test*, статистичку алатку која мери разлику у расподели рангова између две групе. Како нижа вредност U указује на веће разлике између две групе, вредност од 24,500 јесте екстремно ниска вредност, посебно када узмемо у обзир да је максимална могућа вредност $96 \times 104 = 9.984$. На овај начин потврђује се значајна разлика у позицији дистрибуција. Добијена вредност *Wilcoxon W* теста износи 5.484,500 и она представља суму рангова групе са нижим ранговима, што је у овом случају резултат испитаника из Грчке. Ова вредност се упоређује са очекиваном сумом рангова. Вредност 5.484,500 знатно одступа од теоријске средине ($9.984 / 2 = 4.992$), потврђујући асиметричност. Стандардизова Z вредност U статистике износи -12,191. Негативан предзнак добијене вредности указује да испитаници који послују у банкарском и финансијском сектору у Србији имају више рангове (веће вредности). Вредност -12,191 далеко премашује критичну вредност за $p < 0,001$ (±3,29), указујући на изузетно високу значајност. Асимптоматска значајност (двосмерни тест) показује *p*-вредност 0,000 што значи да је $p < 0,001$. Разлике су

статистички значајне на нивоу α = 0,001. Испитаници из Србије постижу значајно више резултате самопроцене когнитивне димензије културне интелигенције у поређењу са испитаницима из Грчке.

Да би се утврдило код којих фактора конкретно постоји статистички значајна разлика, *Mann-Whitney U test* је урађен на нижем грануларном нивоу. Другим речима, X варијабла је држава, а Y варијабле су четири тврдње из упитника које спадају у когнитивну димензију, П5, П6, П7, П8, П9 и П10.

Приказани су само случајеви код којих постоји статистички значајна разлика, што можемо видети на основу *p*-вредности.

Као што видимо из Табеле 6, све ставке когнитивне димензије показују статистички значајне разлике ($p < 0,05$) у корист испитаника из Србије.

ДИСКУСИЈА

Резултати су показали да испитаници из Србије постижу значајно више резултате у метакогнитивној димензији културне интелигенције у поређењу са испитаницима из Грчке. Штавише, доказано је да испитаници из Србије у све четири ставке самопроцене ове димензије постижу више оцене од испитаника из Грчке ($p < 0,001$) показујући у свим ставкама високо значајне разлике. Успешно је доказано и то да постоје статистички значајне разлике у когнитивној димензији културне интелигенције између испитаних пословних људи из Грчке и Србије. Испитаници из Србије показали су значајно више резултате ($p < 0.001$) у самопроцени когнитивне димензије, и то у свим њеним ставкама.

Резултати недвосмислено показују да испитаници из Србије постижу значајно више вредности на скали самопроцене метакогнитивних аспеката културне интелигенције у поређењу са испитаницима из Грчке. Метакогнитивна димензија се односи на планирање и промишљање сопственог понашања у интеркултуралној интеракцији. Ова димензија се односи на свест о интеркултуралном знању које испитаници користе приликом комуницирања у интеркултуралном окружењу, као и на прилагођавање датој ситуацији коју константно проверавају. То је заправо мишљење о сопственом мишљењу модела културних норми (Ang et al., 2007; Van Der Horst & Albertyn, 2018). Виши резултати српских испитаника сугеришу да они, у просеку, самопроцењују да су склонији преиспитивању сопствених уверења, да сматрају да имају прилагодљивији и рефлексивнији приступ интеркултурним ситуацијама. То може бити показатељ детаљнијег промишљања пре самог интеркултуралног сусрета, свесност сопствених и туђих културних филтера, као и спремност кориговања својих стереотипа након интеркултуралне интеракције.

Ови резултати могу се делимично тумачити у светлу специфичних друштвених и институционалних околности у Србији, коју су током последњих деценија обележили процеси економске и друштвене транзиције, институционалних реформи и европских интеграција (Jakopin, 2018; Rácz, 2023; Ulavić, 2010). Такво окружење континуираних промена може подстицати чешће преиспитивање сопствених претпоставки и прилагођавање новим околностима, док истраживања указују да неизвесни друштвени и економски услови могу подстицати развој аналитичког мишљења и резилијентности

(Chu & Zhu, 2023), што би могло бити повезано са вишим нивоом самопроцењене метакогнитивне културне интелигенције (Ang & Van Dyne, 2008).

Интензивна транснационална повезаност Србије, као и снажна дијаспора (World Bank, 2019), омогућавају честе интеркултуралне контакте који могу допринети развоју метакогнитивне димензије културне интелигенције, посебно кроз рефлексију и прилагођавање у комуникацији са припадницима различитих култура (Ang & Van Dyne, 2008; Levitt & Schiller, 2004; Thomas et al., 2008).

Овакав резултат је у складу са досадашњим истраживањима. Ангова и Ван Дајн (Ang & Van Dyne, 2008) указали су на раст метакогнитивне димензије културне интелигенције под утицајем међународног искуства. Истраживања спроведена у медитеранском и балканском региону показују да изложеност културној разноврсности значајно поспешује рефлексивне процесе (Bogilović & Škerlavaj, 2016; Vlajčić et al., 2019).

Насупрот метакогнитивној димензији, која се односи на рефлексију и регулацију сопствених мисаоних процеса, когнитивна културна интелигенција се заснива на формалном учењу и знању, као и на информисаности о различитим културним контекстима (Ang, Van Dyne, Koh et al., 2004).

Добијени резултати показују да испитаници из Србије у просеку исказују и више нивое самопроцене когнитивне димензије културне интелигенције у односу на испитанике из Грчке. Разлике су утврђене на нивоу свих посматраних ставки, што говори о конзистентном обрасцу у перцепцији сопственог познавања различитих културних садржаја, као што су: друштвени системи, језичке карактеристике, вредности, обичаји и невербална комуникација. Ипак, будући да је инструмент базиран на субјективним проценама, ове разлике не представљају доказ о објективно већем познавању фактичког садржаја већ о различитом нивоу самооцењивања знања.

Виши резултати код пословних људи из Србије могу се објаснити комбинацијом образовних, професионалних и контекстуалних фактора.

Србија представља културно и историјски хетерогену средину која дуги низ година подразумева суживот са другим етничким, културним и верским групама. Когнитивна компонента културне интелигенције се у таквим условима развија континуираном изложеношћу другим културним обрасцима а не само формалним образовањем (Triandis, 2015; Ang & Van Dyne, 2008).

Додатно објашњење могло би се евентуално наћи у образовању. Наиме, квалитет и садржај образовања, а не нужно ниво формалног образовања, могу имати значајан утицај на културну интелигенцију, а нарочиту на њену когнитивну димензију (Deardorff, 2006; Early & Ang, 2003).

Овај налаз би се могао такође објаснити и културном изложеношћу у пословном окружењу, чак и у срединама релативно сличних националних оквира, као што су Србија и Грчка. Наиме, пословни људи у Србији често функционишу и раде у системима који захтевају паралелно сналажење у различитим институционалним и пословним структурама, што може допринети ширем знању о пословним праксама других култура (Meyer & Peng, 2016; Peng et al., 2008). С друге стране, пословни професионалци из Грчке раде у знатно стабилнијем и институционално стандардизованијем оквиру Европске уније, што може довести до мање потребе за индивидуалним акумулирањем интеркултуралног знања (Featherstone & Papadimitriou, 2017).

Овакав резултат је у значајној мери у контрадикцији са стандардним поимањем да земље са знатно дужом историјом отворене трговине и туризма, као што је то Грчка, имају и виши ниво когнитивног знања. Ово истраживање показује да су стратешка нужда и функционална потреба ипак снажнији покретач од пасивне изложености. Показало се да изазовни контекст може бити покретач а не само баријера у интеркултуралном учењу.

Практичне импликације овог рада су вишеструке. У пословном окружењу резултати показују да би предузећа требало да подстичу систематски развој метакогнитивних и когнитивних аспеката културне интелигенције кроз програме интеркултуралне обуке, посебно у организацијама које послују у међународном или мултикултурном окружењу. Образовне институције би требало да прилагоде своје курикулуме тако што ће увести предмете везане за међукултуралне компетенције и инсистирати на вишејезичности.

Као будући истраживачки правац, сугерише се укључивање и других димензија културне интелигенције. Даља истраживања би такође могла да примене мешовиту методологију, где би се поред квантитативне методе користила и квалитативна. Предлаже се израда лонгитудиналног истраживања где би се пратио развој културне интелигенције кроз пословну каријеру испитаника. Саветује се проширење компаративног оквира на додатне земље из региона.

ЗАКЉУЧАК

Полазећи од схватања културне интелигенције као друштвено условљене компетенције, циљ овог рада био је да се утврде разлике у метакогнитивној и когнитивној димензији између пословних професионалаца из Србије и Грчке. Резултати истраживања показали су да у свим самопроцењеним ставкама метакогнитивне и когнитивне димензије културне интелигенције, испитаници из Србије показују статистички значајно више резултате од испитаника из Грчке.

Добијени налази указују на постојање систематских разлика у количини и структури самопроцењеног знања о нормама, вредностима, понашању и институционалним оквирима, као и о рефлексивној свести о том знању и културним разликама. Разлике у самопроцени наведених димензија могу се интерпретирати као последица потребе за адаптацијом на специфичне историјске и друштвено-транзиционе услове који неминовно подстичу развој свести о културним разликама и наводе на увећање културних знања. Такође, на више вредности ових димензија могу утицати и значајније интеркултуралне конекције.

Предметно истраживање доприноси проширењу концептуалног оквира културне интелигенције, пружајући увид у променљивост и валидност овог конструкта на регион Југоисточне Европе, који је до сада остао недовољно истражен. Научни допринос овог истраживања огледа се и у значајном емпиријском и методолошком доприносу тиме што ће креирати квалитетну базу података о културној интелигенцији на Балкану, која може бити драгоцена референтна тачка за будућа истраживања у региону, као и за компарације са другим земљама. Директном компарацијом две културе са богатим историјским и културним везама пружа се јединствен увид у то

како се културе које деле одређене сличности, али имају и разлике, манифестују у пословној интелигенцији.

Иако овај рад пружа значајан допринос, важно је сумирати и ограничења. Узорак обухвата само пословне људе из две културе, заснован је на налазима добијеним путем самопроцене и спроведен је у конкретном временском периоду, тако да не постоји могућност праћења развоја резултата кроз време. Такође, важно је нагласити потенцијални проблем применљивости *Скале културне интелигенције*, која иако широко валидирана, ипак носи западно-нормативне претпоставке које можда нису у потпуности применљиве за културни контекст југоисточне Европе.

Поред наведених ограничења, ово истраживање пружа и значајне доприносе. Наиме, у досадашњој литератури културна интелигенција и даље представља недовољно истражен концепт на простору Балкана и југоисточне Европе. Посебно су ретке компаративне анализе које се односе на Србију и Грчку, две блиске културе Балкана. Овај рад доприноси попуњавању те истраживачке празнине кроз пружање емпиријских података о метакогнитивној и когнитивној димензији културне интелигенције у пословном окружењу двеју земаља. Додатна вредност истраживања огледа се у примени стандардизованог инструмента за мерење културне интелигенције и анализи релативно великог узорка пословних професионалаца, што омогућава поузданије увиде у обрасце самопроцењених интеркултуралних компетенција.

Jelena P. Ilić[1]
Jelena D. Raut[2]
Nevena D. Krasulja[3]
University "Union – Nikola Tesla",
Faculty of Engineering Management
Belgrade (Serbia)

METACOGNITIVE AND COGNITIVE DIMENSIONS OF CULTURAL INTELLIGENCE: A COMPARATIVE ANALYSIS OF BUSINESS PROFESSIONALS IN SERBIA AND GREECE

(Translation *In Extenso*)

Abstract: The main objective of this study is to provide a comparative analysis of metacognitive and cognitive dimensions of cultural intelligence among business professionals employed in the banking and financial sectors in Serbia and Greece. The Cultural Intelligence Scale (CQS), based on the model developed by Ang and Van Dyne, was used as a research instrument. The Mann–Whitney U test was employed for the statistical analysis. A total of 200 respondents from Serbia and Greece participated in the study. The collected data were analyzed using quantitative statistical techniques. The results revealed that Serbian respondents achieved statistically significantly higher scores both on the metacognitive and on the cognitive dimension of cultural intelligence. This study substantially contributes to the expansion of the conceptual framework of cultural intelligence by providing insights into the similarities and differences between two culturally and historically connected Balkan societies.

Keywords: cultural intelligence, metacognitive cultural intelligence, cognitive cultural intelligence, Cultural Intelligence Scale, intercultural interaction

INTRODUCTION

In today's world, where globalization, migration and growing cultural diversity have an increasingly stronger impact on modern man's business and private life, intercultural competences assume a key role. One of the most important cultural competences is cultural intelligence.

[1] jelena.ilic@fim.rs; https://orcid.org/0000-0002-2236-4214
[2] jelena.raut@fim.rs; https://orcid.org/0000-0001-5235-5493
[3] nevena.krasulja@fim.rs; https://orcid.org/0000-0002-0166-9481

The concept of cultural intelligence was established at the beginning of this century with an aim of understanding individual differences within intercultural interactions. At the beginning of the 20th century, Earley and Ang formed a construct of cultural intelligence, defining it as an ability of easy adjustment and successful functioning in a new cultural environment (Earley & Ang, 2003).

Having in mind the academic and business importance provided by the construct of cultural intelligence, this concept is explored in great detail in Western and Asian contexts. Many empirical studies were conducted with the aim of understanding both general and specific variations in cultural intelligence between different populations, as well as the analysis of the population of individual cultures (Davidaviciene & Al Majzoub, 2022; Garamvölgyi & Rudnák, 2023; Tripathi et al., 2024; Xia et al., 2024). However, it can be noted that there is a relatively small number of papers dealing with the analysis of cultural intelligence in the countries with a long history of interwoven different traditions and customs. Particularly conspicuous is the lack of research in the countries of the Balkans and Southeast Europe.

This also refers to Serbia and Greece. These two cultures, although quite close, actually have different historical and institutional frameworks, which may be an important factor of influence on the development of intercultural competences. Unfortunately, very few studies have been conducted for these two cultures and, in fact, there are no empirical comparative studies analyzing their relationship.

In this context, the objective of this paper is to present a comparative analysis of metacognitive and cognitive dimensions of cultural intelligence of business professionals in Serbia and Greece, which would to a great extent further improve already strong business relations and upgrade business operations of these two countries.

THEORETICAL FRAMEWORK

Cultural intelligence is defined as an individual's ability to develop specific skills that will ensure an easier recognition, understanding and adjustment to different cultural contexts, which leads to an easier and better interaction in the environment of diverse cultures (Thomas et al., 2008). The concept of cultural intelligence is particularly important in today's globalization era with increasing connections and international cooperation (Ang & Van Dyne, 2008). In other words, cultural intelligence denotes the ability of adjustment and successful fulfilment of tasks in a multicultural environment (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003; Earley & Mosakowski, 2004). Cultural intelligence encompasses a set of universal abilities that enable individuals to be more efficient in different multicultural situations and that is why it is not related to a certain cultural context (Ang et al., 2014). However, cultural intelligence is not a solely individual competence, but also a result of structural, institutional and historical conditions.

Initially, the construct was formed largely under the influence of Sternberg's triarchic theory of intelligence (Sternberg & Detterman, 1986), on the foundations of which four dimensions of cultural intelligence are also formed: metacognitive, cognitive, motivational and behavioural, which differently contribute to understanding and adjustment in different cultural contexts (Dogra & Dixit, 2018; Popescu, 2023; Šapić et al., 2024; Wawrosz & Jurásek,

2023). Metacognitive and cognitive dimensions are especially significant for the sociological analysis because they directly connect knowledge, reflexiveness and the social context.

Metacognitive cultural intelligence refers to conscious management, planning and adjustment of own cognitive processes to intercultural situations (Ang et al., 2011). It includes self-consciousness, consciousness about others, as well as consciousness about a situation (Mor et al., 2013; Triandis, 2006; Van Der Horst & Albertyn, 2018). It refers to the re-examination and examination of own interpretations, as well as to self-correction in line with the context (Triandis, 2006). The control of own behaviour and rationalization of intercultural situations may help in proactive identification of problems and prevent their escalation (Bogilović & Škerlavaj, 2016; Brislin et al., 2006; Nooh, 2023).

Cognitive cultural intelligence is the knowledge possessed by a person about cultural norms, practices and conventions that are necessary for a successful interaction in an intercultural environment. Cognitive cultural intelligence implies the adoption of cultural concepts through education, experience and exposure to a different cultural context (Van Dyne et al., 2012).

Individuals with a high score of cognitive cultural intelligence are skilful in collecting and processing information about different cultures, which enables them to efficiently navigate through complex multicultural environments. This dimension is closely connected with declarative knowledge, which includes understanding specific facts about a culture, such as its history, language and social norms (Kwantes & Glazer, 2017). Cognitive cultural intelligence encompasses empirical and cognitive understanding of the patterns in new cultural situations, which enables individuals to process information better and more efficiently. Owing to this dimension, either through formal learning or through personal experience, people adopt information about customs, traditions and behaviour in different cultures (Nosratabadi et al., 2020).

Research shows that cognitive cultural intelligence correlates positively with general, interpersonal and professional adaptability. This means that individuals with a higher degree of cognitive cultural intelligence are more capable of adjusting to new cultural environments, both in their private and professional life. They understand can more easily different cultural contexts and integrate in them, which increases their overall efficiency in multicultural environments (Nooh, 2023). This dimension is of key importance having in mind that it affects an individual's willingness to engage in an interaction with different socio-cultural communities, as well as their persistence in overcoming cultural challenges.

The cognitive dimension also encourages creativity and innovation in multicultural teams. Individuals who possess broad cultural knowledge may contribute to different perspectives and ideas, which leads to innovative solutions and better decision-making. Studies have shown that cultural intelligence, including its cognitive dimension, increases creativity in culturally diverse environments, thus contributing to the success of organizations (Bogilović & Škerlavaj, 2016; Yue & Wei, 2023).

METHODOLOGY

This study is based on a quantitative, comparative research design whose aim is to examine the differences in metacognitive and cognitive dimensions of cultural intelligence among business professionals from the banking and financial sectors in Serbia and Greece.

The Cultural Intelligence Scale (CQS), created by Ang and her associates (Ang et al., 2007), was used as a measurement instrument. The original instrument was translated from English into Serbian and Greek by four licensed sworn-in-court interpreters. Back translation was done in both languages. The participation in the study was voluntary and anonymous, while the respondents were formerly informed about the purpose of the study. Since the study did not include vulnerable groups of respondents, obtaining the approval of the ethical commission was not mandatory in line with the institutional regulations.

The questionnaire itself consists of 20 questions divided into four parts according to the dimension of cultural intelligence. The first part consists of four questions referring to the metacognitive dimension of cultural intelligence. The second part, which determines the cognitive dimension of cultural intelligence, consists of six items. The third part contains five items that determine the motivational dimension of cultural intelligence. The fourth part contains five questions regarding the behavioural dimension of cultural intelligence.

The respondents answered the questions through the seven-degree Likert scale, just as in the original research conducted by Ang et al., and in numerous other cultures in which this instrument was used and validated. The independent variable is nominal with two categories (Country – Serbia and Greece).

The research also used the questionnaire about the respondents' demographic characteristics, constructed by the research authors. Out of 200 respondents who took part in this research, 94 were female (47%), while 106 were male (53%). The research shows that a total of 101 interviewed respondents (50.5%) belong to the age category of up to 37, while 99 respondents (49.5%) belong to the age category above 37. The age limit of 37 years corresponds to the median age structure of the sample, which ensured the formation of balanced groups for comparison, while it can also be connected with the transition into the stage of the fixed mature age that is characterized by more stable professional and family roles (Mehta et al., 2020). The analysis of the data referring to the respondents' education and professional degree showed that the research included 10 participants with a secondary school degree, which accounts for 5% of the respondents. There were 49 respondents with a university degree, which accounts for 24.5% of all the respondents. The greatest number of the respondents have a master degree, namely 105 of them, or 52.5%. A much smaller number of the respondents (a total of 36) completed doctoral studies, so that 18% of the respondents have a PhD degree.

The research was conducted in the period from 1st February to 1st August 2023. The analyzed sample included a total of 200 respondents: 96 respondents from Serbia and 104 from Greece. The sample consisted of business professionals employed in the banking and financial sectors in Serbia and Greece, recruited via professional networks, business associations and personal contacts, with the application of the convenient sample approach. The survey was distributed electronically, with 300 emails sent to Greece and Serbia respectively. Only fully completed questionnaires were taken into consideration, while the incomplete ones were ignored and removed from the research, so that the final number amounted to 200.

The descriptive statistical methods were used for the analysis of the obtained results in order to answer the posed research tasks and achieve the research objective. The obtained data were analyzed with the aid of the program package *IBM SPSS Statistic*. The method *Mann-Whitney U test* was used.

At the very beginning of the research, the respondents' reliability was checked with the aid of the statistical indicator of Cronbach's alpha.

Cronbach's alpha coefficient of metacognitive factors is 0.859, which proves a high degree of internal consistency. This factor consists of four items, which suggests that the items are mutually well connected and measure the same metacognitive aspect of cultural intelligence. This value exceeds the recommended threshold of 0.8, which confirms the robustness of the scale.

For the cognitive dimension factor, the obtained value of Cronbach's alpha coefficient is 0.785, which points to its acceptable reliability. The factor includes six items, while the value of the coefficient near the threshold of 0.8 suggests that there is a satisfactory, although moderate, homogeneity of the items.

RESULTS OF SELF-APPRAISED METACOGNITIVE CULTURAL INTELLIGENCE

In order to establish the existence of a difference in the metacognitive dimension of cultural intelligence among business professionals from Serbia and Greece, the statistical technique *Mann-Whitney U test* was used. X variable is the state, while Y variable refers to metacognitive cultural intelligence. Table 1 presents the analysis of average ranks. The result for Serbia is 152.45, while the sum of all the ranks for the metacognitive dimension is 14,635.00. On the other hand, for the state of Greece, the average rank is 52.55, while the sum of the ranks is 5,465.00.

Table 2 presents the test statistics. It can be seen that the basic test statistics, or U statistics, which is calculated according to the ranks of all the values of both groups, indicates an exceptional difference in the ranks of the metacognitive dimension between Serbia and Greece. U value is 5,000, which points to an extremely low value, having in mind that the maximum possible value is substantially higher, since the number of the respondents is 96 and 104 respectively. The calculated U value is also confirmed by the value *Wilcoxon W*, which is a sum of the ranks for the group with a lower average rank (in this case, Greece) and amounts to 5.465.000. The standardized Z value is far from zero, extremely low and amounts to -12,294, which proves that the difference in the metacognitive dimension ranks between the analyzed groups is quite significant. Asymptomatic significance (two-tailed test) represents the estimated probability that the observed differences between groups would have arisen by chance, using a normal distribution as an approximation. The obtained value $p < 0{,}001$ shows that the difference is statistically significant at the level of 0.1%.

The presented results show the existence of a statistically significant difference between Serbian and Greek respondents in the scores of metacognitive cultural intelligence self-appraisal. Since $p < 0{,}05$, the difference is highly significant. Since the average ranks are substantially higher among the respondents from Serbia (152.45 as compared to 52.55), it

can be said that they achieve significantly higher scores on the scale of the self-appraised metacognitive dimension of cultural intelligence as compared to the respondents from Greece.

In order to establish the factors in which there is a statistically significant difference, *Mann-Whitney U test* was done at a lower granular level. In other words, X variable is the country, while Y variables are four statements from the questionnaire that belong to the metacognitive dimension, P1, P2, P3 and P4.

Only the cases with a statistically significant difference have been presented, which can be seen from *p*-value.

As shown in Table 3, all the items have $p < 0{,}001$, and it is unlikely that such a difference in the ranks is accidental with the average ranks between 144 and 148 for Serbia and between 56 and 59 for Greece.

The results of the metacognitive dimension self-appraisal show exceptionally clear and consistent differences between the two analyzed groups. A highly significant difference ($p < 0{,}001$) is confirmed not only at the level of the overall dimension, but also at the level of each individual item.

RESULTS OF THE SELF-APPRAISED COGNITIVE DIMENSION OF CULTURAL INTELLIGENCE

Table 4 shows the ranks for the self-appraisal of cognitive cultural intelligence, where X is a variable of the countries and Y is a variable of cognitive cultural intelligence. As it can be noted, the average rank of the respondents from Serbia for the self-appraised cognitive dimension is 152.24, while the average rank of the respondents from Greece is 52.74. The sum for the respondents from Serbia is 14,615.50, while the sum of the ranks for the respondents from Greece is 5,484.50.

Table 5 presents *Mann-Whitney U test*, the statistical tool that measures the difference in the distribution of the ranks between the two groups. Since the lower value U points to larger differences between the two groups, the value of 24,500 is extremely low, particularly when taking into account that the maximum possible value is $96 \times 104 = 9{,}984$. In this manner, a significant difference is confirmed in the position of distributions. The obtained value of *Wilcoxon W* test is 5,484,500 and it represents the sum of the ranks of the group with lower ranks, which is the score of the respondents from Greece in this case. This value is compared with the expected sum of the ranks. The value 5,484,500 substantially deviates from the theoretical mean ($9{,}984 / 2 = 4{,}992$), confirming asymmetry. The standardized Z value of U statistics is -12.191. The negative sign of the obtained value indicates that the respondents who work in the banking and financial sectors in Serbia have higher ranks (higher scores). The value of -12.191 far exceeds the critical value for $p < 0.001$ (± 3.29), pointing to an exceptionally high significance. Asymptomatic significance (two-tailed test) represents *p*-value of 0.000, which means that $p < 0{,}001$. The differences are statistically significant at the level $\alpha = 0{,}001$. The respondents from Serbia score significantly higher results of the self-appraised cognitive dimension of cultural intelligence as compared to the respondents from Greece.

In order to determine in which specific factors there is a statistically significant difference, *Mann-Whitney U test* was done at a lower granular level. In other words, X variable

is the country, while Y variables are four statements from the questionnaire that belong to the cognitive dimension, P5, P6, P7, P8, P9 and P10.

Only the cases with a statistically significant difference have been presented, which can be seen from *p*-value.

As we can see in Table 6, all cognitive dimension items show statistically significant differences ($p < 0{,}05$) in favour of the respondents from Serbia.

DISCUSSION

The results show that the respondents from Serbia score significantly higher results in the metacognitive dimension of cultural intelligence as compared to the respondents from Greece. Furthermore, it has been proved that the respondents from Serbia achieve higher scores in all four items of self-appraisal than the respondents from Greece ($p < 0{,}001$) showing highly significant differences in all of the items. It has been successfully proved that there are statistically significant differences in cognitive cultural intelligence between the interviewed business professionals from Greece and Serbia. The respondents from Serbia showed significantly higher scores ($p < 0.001$) in the self-appraisal of the cognitive dimension, in all of its items.

The results unambiguously show that the respondents from Serbia score significantly higher values on the scale of the self-appraisal of metacognitive aspects of cultural intelligence as compared to the respondents from Greece. The metacognitive dimension refers to the planning and consideration of own behaviour in an intercultural interaction. This dimension refers to the consciousness of the intercultural knowledge used by the respondents when communicating in an intercultural environment, as well as to the adjustment to a given situation that is constantly examined. In fact, it is an opinion about own opinion about the model of cultural norms (Ang et al., 2007; Van Der Horst & Albertyn, 2018). The higher scores of the Serbian respondents suggest that in their self-appraisal they are on average more inclined to reexamine their beliefs more, that they believe to have a more adjustable and reflexive approach to intercultural situations. This may be an indicator of further consideration before the intercultural encounter itself, of the consciousness about own and other cultural filters, as well as the willingness to sharply defining own stereotypes after an intercultural interaction.

These results may be partly interpreted in the light of specific social and institutional circumstances in Serbia, which in the past decades have been marked by the processes of economic and social transitions, institutional reforms and European integrations (Jakopin, 2018; Rácz, 2023; Ulavić, 2010). This environment of continued changes may encourage more frequent reexamination of own assumptions and the adjustment to new circumstances, while research points out that uncertain social and економски conditions may encourage the development of analytical thinking and resilience (Chu & Zhu, 2023), which might be associated with a higher level of self-appraised metacognitive cultural intelligence (Ang & Van Dyne, 2008).

Serbia's intense transnational connections, as well as its strong diaspora (World Bank, 2019), allow for frequent intercultural contacts which may contribute to the development of metacognitive cultural intelligence, particularly through reflection and adjustment in

the communication with members of different cultures (Ang & Van Dyne, 2008; Levitt & Schiller, 2004; Thomas et al., 2008).

This result is in compliance with the former research. Ang and Van Dyne (2008) pointed to the growth of metacognitive cultural intelligence under the influence of international experience. The research conducted in the Mediterranean and Balkan regions shows that exposure to cultural diversity significantly encourages reflexive processes (Bogilović & Škerlavaj, 2016; Vlajčić et al., 2019).

In contrast to the metacognitive dimensions which refers to reflection and regulation of own thought processes, cognitive cultural intelligence is based on formal learning and knowledge, as well as being informed about different cultural contexts (Ang, Van Dyne, Koh et al., 2004).

The obtained results show that the respondents from Serbia also on average show higher levels of self-appraisal of cognitive cultural intelligence as compared to the respondents from Greece. The differences are established at the level of all analyzed items, which speaks about a consistent pattern in the perception of own knowledge of different cultural content, such as: social systems, language characteristics, values, customs and non-verbal communication. However, having in mind that the instrument is based on subjective appraisals, these differences do not prove the objectively greater knowledge of the factual content, but indicate a different level of the self-appraisal of knowledge.

Higher scores among business professionals from Serbia may be explained by a combination of educational, professional and contextual factors.

Serbia is a culturally and historically heterogeneous environment which has for many years implied the coexistence with other ethnic, cultural and religious group. In such conditions, the cognitive component of cultural intelligence develops through continuous exposure to other cultural patterns and not only through formal education (Triandis, 2015; Ang & Van Dyne, 2008).

An additional explanation could be potentially found in education. In fact, the quality and content of education, and not necessarily the level of formal education, may have a significant effect on cultural intelligence and, in particular, on its cognitive dimension (Deardorff, 2006; Early & Ang, 2003).

This finding could also be explained by cultural exposure in the business environment, even in the environments with relatively similar national frameworks, such as Serbia and Greece. Namely, business professionals in Serbia often function and work in the systems that demand parallel operations in different institutional and business structures, which may contribute to broader knowledge about business practices of other cultures (Meyer & Peng, 2016; Peng et al., 2008). On the other hand, business professionals from Greece work in much more stable and institutionally more standardized framework of the European Union, which may reduce the need for an individual accumulation of intercultural knowledge (Featherstone & Papadimitriou, 2017).

This result is largely in contradiction to the standard understanding that the countries with a much longer history of open trade and tourism, such as Greece, also have a higher level of cognitive knowledge. This research shows that the strategic necessity and functional need are still a stronger driver than passive exposure. It transpires that a challenging context may be a driver and not only a barrier in intercultural learning.

There are numerous practical implications of this paper. In the business environment, the results show that enterprises should encourage the systematic development of metacognitive and cognitive aspects of cultural intelligence through intercultural training programs, particularly in the organizations operating in international or multicultural environments. Educational institutions should adjust their curricula by introducing subjects related to intercultural competences and insist on multilingualism.

The suggested research direction in the future is the inclusion of other dimensions of cultural intelligence. Further research should also apply a combined methodology which would, in addition to the quantitative method, also use the qualitative method. It is proposed to prepare a longitudinal study where the development of cultural intelligence would be followed through the respondents' business career. It is also advised to extend the comparative framework to other countries in the region.

CONCLUSION

Starting from the perception of cultural intelligence as a socially conditioned competence, the objective of this paper was to establish differences in metacognitive and cognitive dimensions between business professionals from Serbia and Greece. The research results show that in all self-appraisal items of metacognitive and cognitive dimensions of cultural intelligence, the respondents from Serbia achieve statistically significantly higher scores than the respondents from Greece.

The obtained findings point to the existence of systematic differences in the quantity and structure of self-appraised knowledge about norms, values, behaviour and institutional frameworks, as well as about reflexive consciousness about that knowledge and cultural differences. The differences in the self-appraisal of the above-listed dimensions can be interpreted as a consequence of the need for adaptation to specific historical and socio-transitional conditions which inevitably encourage the development of consciousness about cultural differences and lead to obtaining greater cultural knowledge. Moreover, many values of these dimensions may also be affected by significant intercultural connections.

This research contributes to the expansion of the conceptual framework of cultural intelligence, while giving an insight into the changeability and validity of this construct, to the region of Southeast Europe, which has been insufficiently explored so far. The scientific contribution of this research is also reflected in the significant empirical and methodological value because it creates a quality data base about cultural intelligence in the Balkans, which may be a valuable referential point for future research in the region, as well as for comparisons with other countries. A direct comparison of these two cultures with rich historical and cultural connections provides a unique insight into how cultures that share certain similarities, as well as differences, are manifested in business intelligence.

Although this paper gives a significant contribution, it is also important to sum its limitations. The sample included only business professionals from two cultures, it is based on the findings obtained through self-appraisal and it was conducted in a specific period of time, so there is no possibility for following up the results through time. In addition, it is important to emphasize the potential problem of the applicability of the Cultural Intelligence

Scale which, although broadly validated, still has the Western-normative hypotheses that may not be fully applicable to the cultural context of Southeast Europe.

In addition to the above-listed limitations, this study also offers significant contributions. As a matter of fact, cultural intelligence is in literature still an insufficiently explored concept in the territory of the Balkans and Southeast Europe. Particularly rare are comparative analyses referring to Serbia and Greece, two close cultures of the Balkans. This paper contributes to filling the research gap by providing empirical data about metacognitive and cognitive dimensions of cultural intelligence in respective business environments of the two countries. Additional value of the study is reflected in the application of standardized instruments for measuring cultural intelligence and the analysis of a relatively large sample of business professionals, which ensures more reliable insights into the patterns of self-appraised intercultural competences.

REFERENCES / ЛИТЕРАТУРА

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. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x

Ang, S., Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In: S. Ang & L. Van Dyne (eds.). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (3–15). Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Ang, S., Van Dyne, L., Rockstuhl, T. (2014). Cultural Intelligence: Origins, Conceptualization, Evolution and Methodological Diversity. Revised Manuscript prepared for Gelfand, M., Chiu, C. Y. and Hong, Y. Y. (eds.). *Advances in Culture and Psychology*, Volume 5. New York: Oxford University Press.

Bogilović, S., Škerlavaj, M. (2016). Metacogonitive and Motivational Cultural Intelligence: Superpowers for Creativity in a Culturally Diverse Environment. *Economic and Business Review*, 18 (1). https://doi.org/10.15458/85451.18

Brislin, R., Worthley, R., Macnab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. *Group and Organization Management*, 31 (1), 40–55. https://doi.org/10.1177/1059601105275262

Chu, K., Zhu, F. (2023). Impact of cultural intelligence on the cross-cultural adaptation of international students in China: The mediating effect of psychological resilience. *Frontiers in Psychology*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077424

Davidaviciene, V., Al Majzoub, K. (2022). The Effect of Cultural Intelligence, Conflict, and Transformational Leadership on Decision-Making Processes in Virtual Teams. *Social Sciences*, 64. https://doi.org/10.3390/socsci11020064

Dogra, A. S., Dixit, V. (2018). A Literature Review of Cultural Intelligence. *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*. https://doi.org/10.5281/zenodo.1403471

Earley, P. C., Ang, S. (2003). Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures Intelligence in Recent Public Literature. In: *Studies in Intelligence*, Vol. 49, Number 2. Stanford, (CA): Stanford University Press.

Earley, P. C., Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard business review*, 82 (10), 139–146. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8724-2_4

Featherstone, K., Papadimitriou, D. (2017). Greece: A Crisis in Two-Level Governance. In D. Dinan, N. Nugent, W. E. Paterson (Eds.) *The European Union in Crisis*, 233–252. Available at: http://eprints.lse.ac.uk/84157/

Garamvölgyi, J., Rudnák, I. (2023). Exploring the Relationship between Cultural Intelligence (CQ) and Management Competencies (MC). *Sustainability*, 15 (7). https://doi.org/10.3390/su15075735

Jakopin, E. (2018). Economic growth and the institutional transition of the Republic of Serbia. *Ekonomski horizonti*, 20 (2), 95–108. https://doi.org/10.5937/ekonhor1802095j

Kwantes, C. T., Glazer, S. (2017). Cross-Cultural Competence and Cultural Intelligence in the Workplace. In: *Culture, Organizations, and Work. SpringerBriefs in Psychology*, 95–101. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47662-9_6

Levitt, P., Schiller, N. G. (2004). Conceptualizing Simultaneity: A Transnational Social Field Perspective on Society. *The International Migration Review*, 38, 1002–1039. https://doi.org/10.1111/j.1747-7379.2004.tb00227.x

Mehta, C. M., Arnett, J. J., Palmer, C. G., Nelson, L. (2020). Established Adulthood: A New Conception of Ages 30 to 45. *American Psychologist*, 75 (4), 431–444. https://doi.org/10.1037/amp0000600

Meyer, K. E., Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 47, Number 1. https://doi.org/10.1057/jibs.2015.34

Milosavljević Stević, M. (2025). Integrative multiculturalism in the former Yugoslavia resume. *Politička revija*, 83 (1), 190–210. https://doi.org/10.5937/pr83-56435 [In Serbian]

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 and Education*, 12 (3), 453–475. https://doi.org/10.5465/amle.2012.0202

Nooh, M. N. (2023). A Review of the Literature on the Relationships between Cultural Intelligence and Cross-cultural Adjustment in International Business. In: *MJBEM*, Vol. 2, No. 1. https://doi.org/10.56532/mjbem.v2i1.14

Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K., Mosavi, A. (2020). Leader cultural intelligence and organizational performance. *Cogent Business and Management*, 7 (1). https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1809310

Peng, M. W., Wang, D. Y. L., Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39 (5), 920–936. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377

Popescu, R. N. (2023). The Impact of Intercultural Communication on Cultural Intelligence. *Management and economics review*, 8 (2), 220–236. https://doi.org/10.24818/mer/2023.06-07

Rácz, S. (2023). Urban development in Serbia – The economic positions and development processes of major cities. *Deturope*, 15 (2), 48–65.

Sternberg, R. J., Detterman, D. K. (1986). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*. Norwood, N.J: Ablex Pub. Corp.

Šapić, S., Filipović, J., Zdravković, S. (2023). The influence of the motivational factor of cultural intelligence on the acceptance of foreign brands in the Republic of Serbia. *Teme*, 47(4), 957-973. https://doi.org/10.22190/TEME230515059S [In Serbian]

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: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8 (2), 123–143. https://doi.org/10.1177/1470595808091787

Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. In: *Group and Organization Management*, Vol. 31, no. 1, 20–26. https://doi.org/10.1177/1059601105275253

Triandis, H. C. (2015). Collectivism and Individualism: Cultural and Psychological Concerns. In: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, 206–210. Elsevier Inc. https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.24008-7

Tripathi, C. M., Kaurav, R. P. S., Singh, T. (2024). How does your cultural intelligence contribute to your adjustment? Unveiling the link between cultural intelligence and cross-cultural adjustment using meta-analysis. *Journal of Global Mobility*, Vol. 12, Number 1, 167–197. https://doi.org/10.1108/JGM-01-2023-0006

Van der Horst, C. A., Albertyn, R. M. (2018). The importance of metacognition and the experiential learning process within a cultural intelligence–based approach to cross-cultural coaching. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.951

Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G., Dabić, M. (2019). Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research*, 94, 367–377. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.033

Wawrosz, P., Jurásek, M. (2023). The Role of Cultural Intelligence Facets in Cross-Cultural Adjustment. *Journal of Intercultural Communication Research*, 52 (2), 216–235. https://doi.org/10.1080/17475759.2022.2155863

World bank (2019). *Protection and Jobs World Bank April 2019*. www.KNOMAD.org.

Yue, J., Wei, S. (2023). The Influence and Application of Cultural Intelligence on Cross-Cultural Communication. *International Journal of Education and Humanities*, 11. https://doi.org/10.54097/ijeh.v11i1.13088

Xia, Y., Shin, S. Y., Kim, J. C. (2024). Cross-Cultural Intelligent Language Learning System (CILS): Leveraging AI to Facilitate Language Learning Strategies in Cross-Cultural Communication. *Applied Sciences*, 14 (13). https://doi.org/10.3390/app14135651

APPENDIX / ПРИЛОГ

Табела 1: *Приказ рангова – метакогнитивна димензија* / Table 1: *Ranks for the Metacognitive Dimension*

	Држава / Country	Br. / N	Просечни ранг / Mean rank	Збир рангова / Sum of ranks
Метакогнитивна димензија / Metacognitive dimension	Србија / Serbia	96	152,45	14.635,00
	Грчка / Greece	104	52,55	5.465,00
	Укупно / Total	200		

Табела 2: *Приказ резултата Mann-Whitney U testa за метакогнитивну димензију културне интелигенције* / Table 2: *Results of the Mann-Whitney U Test for the Metacognitive Dimension of Cultural Intelligence*

Статистика теста / Test Statistica	
	Метакогнитивна димензија / Metacognitive dimension
Mann-Whitney U	5.000
Wilcoxon W	5.465.000
Z	-12,294
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000
Групишућа варијабла: Држава / Grouping Variable: Country	

Табела 3: *Приказ разлика у перцепцији метакогнитивне димензије културне интелигенције по тврдњама* / Table 3: *Differences in the Perceived Metacognitive Dimension of Cultural Intelligence by Item*

Тврдња / Statement	***p*-вредност / *p-value***	Просечни ранг (Србија) / Mean Rank (Serbia)	Просечни ранг (Грчка) / Mean Rank (Greece)
П1: Свестан/на сам културног знања које користим када комуницирам с људима различитог културног порекла. / Q1: I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds.	0,000	144,98	59,44
П2: Прилагођавам своје културно знање док комуницирам с људима из културе која ми је непозната. / Q2: I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.	0,000	148,12	56,54

Тврдња / Statement	***p*-вредност / *p-value***	Просечни ранг (Србија) / Mean Rank (Serbia)	Просечни ранг (Грчка) / Mean Rank (Greece)
П3: Свестан/на сам културног знања које примењујем у интеркултурним интеракцијама. / Q3: I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.	0,000	147,42	57,19
П4: Проверавам тачност свог културног знања док комуницирам с људима из различитих култура. / Q4: I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.	0,000	146,27	58,25

Табела 4: *Рангови за когнитивну димензију културне интелигенције* / Table 4: *Ranks for the Cognitive Dimension of Cultural Intelligence*

		Br. / N	Просечни ранг / Mean rank	Збир рангова / Sum of ranks
Когнитивна димензија /Cognitive dimension	Србија / Serbia	96	152,24	14.615,50
	Грчка / Greece	104	52,74	5.484,50
	Укупно / Total	200		

Табела 5: *Приказ резултата Mann-Whitney U теста за когнитивну димензију културне интелигенције* / Table 5: *Mann-Whitney U Test Results for the Cognitive Dimension of Cultural Intelligence*

Статистика теста / Test Statistics[a]	Когнитивна димензија / Cognitive dimension
Mann-Whitney U	24,500
Wilcoxon W	5.484,500
Z	-12,191
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000
Групишућа варијабла: Држава / Grouping Variable: Country	

Табела 6: *Приказ разлика у перцепцији когнитивне димензије културне интелигенције по тврдњама* / Table 6: *Differences in the Perceived Cognitive Dimension of Cultural Intelligence by Item*

Тврдња / Statement	***p*-вредност / *p- value***	Просечан ранг (Србија) / Mean Rank (Serbia)	Просечан ранг (Грчка) / Mean Rank (Greece)
П5: Познајем друштвене системе (правни, економски) других култура. / Q5: I know the legal and economic systems of other cultures.	0,000	136,08	67,66
П6: Познајем правила (нпр. вокабулар, граматику) других језика. / Q6: I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.	0,000	137,04	66,77
П7: Познајем културне вредности и религијска уверења других култура. / Q7: I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.	0,000	134,69	68,94
П8: Познајем системе склапања бракова у другим културама. / Q8: I know the marriage systems of other cultures.	0,000	134,95	68,70
П9: Познајем уметност и занате других култура. / P9: I know the arts and crafts of other cultures.	0,000	139,03	64,93
П10: Познајем правила невербалног понашања у другим културама. / Q10: I know the rules for expressing non-verbal behaviors in other cultures.	0,000	134,46	69,15

НАЗАД
ВАСК