

Бојан Продовић

Универзитет Џон Незбит, Београд

Биљана Продовић Милојковић

Филозофски факултет, Универзитет у Нишу

ХОФСТЕДОВ МОДЕЛ НАЦИОНАЛНИХ ДИМЕНЗИЈА - са посебним освртом на вредносне димензије српске националне културе

Сажетак

Циљ рада је да се укаже на значај потпуног разумевања утицаја националне културе, позивајући се на анализу шест њених димензија, приступа постављеног од стране холандског аутора Герта Хофстеда. Поред објашњења начина решавања основних питања и проблема друштва, Хофстед је, анализом наведених димензија, дао веома снажан подстицај великом броју интеркултурних истраживања, креирајући тако основу за сва даља проучавања утицаја националне културе на различите аспекте.

Посебан фокус рада усмерен је на анализу вредносних димензија српске националне културе, издвајајући значај Хофстедових претпоставки и реалног стварног стања, уз покушај системског и холистичког објашњења постојећег одступања и њених одлика.

Кључне речи: димензије националне културе, Герт Хофстед, вредносне димензије, Србија

1. ТЕРМИНОЛОШКО ОДРЕЂЕЊЕ ПОЈМА И ЗНАЧАЈ ИСТРАЖИВАЊА НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ

Културу, Геерт Хофстед [Hofstede] види као „софтвер ума“¹ тј. „колективно програмирање ума које разликује чланове једне групе или категорије људи од друге“.² Он полази од тога да култура у односу на људски колективитет представља исто оно што је

1) Geert Hofstede, *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw-Hill, London, New York, 1991.

2) Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2001, стр. 9.

личност за појединца; те да одређује јединственост људске групе на исти начин на који личност одређује јединственост појединца. У основи, термин се може применити на било који људски колективитет или категорију, сматра Хофстед: организацију, професију, старосну групу, читав род или породицу. Културу такође дефинише и као „неписана правила друштвене игре“, напомињући да човек већину свог програмирања стиче у својој најранијој младости, пре пубертета, када са великом способношћу прикупљамо информације од наших родитеља, рођака и пријатеља и њихове оквире понашања.³ Један од извора вредности, као основног садржаја културе, чини *национална култура*.⁴

Услед глобализације и повећане економске и политичке зависности међу нацијама, расте интерес за разумевањем националне културе.⁵ Њен утицај на теорију и праксу постао је популаран предмет истраживања током 80-тих и 90-тих година 20. века, са тенденцијом да се то интересовање не смањује ни данас. „Под националном културом подразумева се скуп претпоставки, веровања и вредности које деле припадници једне националне заједнице и који битно одређују њихово разумевање света, као и понашање у њему“.⁶ Међу најчешће усвојеним је Хофстедово схватање „о колективном програмирању ума“, односно образац мишљења, осећања и деловања које свака особа стекне у детињству и затим

3) Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw-Hill, New York, USA, 2010, стр. 6.

4) Опширније о националном идентитету и националној култури Срба видети у: Душан Достанић, „Значај проучавања културе за модерну политичку мисао“, *Политичка ревија*, vol. 28, број 2/2011, стр. 277-300; Јасна Милошевић Ђорђевић, *Човек о нацији: схватање националног идентитета у Србији*, Институт за политичке студије, Београд, 2008, стр. 5-48; Нада Радужи, „Демографске компоненте националног идентитета“, *Српска политичка мисао*, vol. 31, бр.1/2011, стр. 321-336.

5) Проучавање националне културе у почетку је фокус истраживања само антрополога (Клакхон и Стродбек, који су међу првима дефинисали националну културу и одредили димензије које ће постати база за сва каснија научна истраживања) (Florence R. Kluckhohn, Fred L. Strodbeck, *Variations in value orientations*, Row, Peterson, Evanston, IL, 1961, 2008).

6) Небојша Јанићијевић, „Globalizacija i nacionalne kulture zemalja u tranziciji: konvergencija ili divergencija?“, *Poslovna politika*, 2002, god. 31, br. 7-8, стр. 16. Припадници исте културе према Јанићијевићу припадају једнак значај спољним стимулансима и прихватају и разумеју свет, који их окружује, на исти начин из разлога што деле исте заједничке претпоставке, веровања и вредности (Небојша Јанићијевић, *Organizaciona kultura i menadžment*, Univerzitet u Beogradu Ekonomski fakultet, 2013, стр. 305). Ипак, новије истраживање аутора Минкова и Хофстеда спроведено у 28 земаља показује да се утицај културе не може претпоставити када се говори о две земље и да ретко долази до прекограничног мешања када се сврстају у кластер на бази културних вредности. Пример су Мексико и Гватемала које имају заједнички језик, религију, етничке групе, историјско искуство и различите традиције (Michael Minkov, Geert Hofstede, „Is National Culture a Meaningful Concept? Cultural Values Delineate Homogeneous National Clusters of In-Country Regions“, *Cross Cultural Research*, 2012, 46(2), стр. 133-159).

примењује кроз читав живот.⁷ Многе вредности националне културе су укоренење у вредностима које се науче пре напуњених 10 година живота, деца их уче од родитеља који су те вредности стекли такође пре десете године, због чега су оне релативно стабилне и прихватају их различите генерације.⁸

Значај Хофстедових димензија националне културе, иако су биле подвргнуте критичким подухватима (истичући његов превише поједностављен поглед на сложене димензије културе) остаје и даље веома велики. Његове димензије коришћене су од стране великог броја научника у различитим подручјима,⁹ са напоменом да је већина студија развијена уз употребу ограниченог броја држава (нација).¹⁰

Постављајући димензије националних култура на основу којих су оне могле да се пореде, Хофстед је дао веома снажан подстицај многобројним истраживањима у интер-културалним наукама. Описом димензија најбоље се види да је њихова суштина – *решавање основних питања друштва*. Културне димензије су корисне за објашњавање понашања у различитим културама. На бази Хофстедове анализе одређене су могућности утицаја националне културе у правцу регрутовања људи (у смислу прихватања); постављања одређених циљева, процеса доношења одлука и тако даље, што с друге стране све утиче да се културне разлике приликом судара култура олако превазиђу, и постану извор креативности

- 7) Geert Hofstede, "Difference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to Tolerance", in: *International HRM: Managing Diversity in the Workplace* (ed. Maryann H. Albrecht), Blackwell, London, 2001.
- 8) Geert Hofstede, "National cultures, organizational cultures, and the role of management", in: *Values and Ethics for the 21st Century* (ed. Francisco González), BBVA, Madrid, Spain, 2011, стр. 459-481.
- 9) Mikael Sondergaard, "Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications", *Organization Studies*, 1994, 15(3), стр. 447-456; Barry Gerhart, Meiyu Fang, "National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence", *International Journal of Human Resource Management*, 2005, стр. 971-986.
- 10) Илустрације ради значајно је споменути бројна спроведена истраживања, у којима су као независне варијабле коришћене Хофстедове димензије националне културе, нпр: Мића Јовановић, Ана Ланговић-Миличевић, *Interkulturni izazovi globalizacije*, Megatrend University, Beograd, 2006; Мића Јовановић, *Interkulturni menadžment*, Megatrend, Beograd, 2004; Биљана Богичевић-Миликић, "The influence of culture on human resource management processes and practices: the propositions for Serbia", *Economic annals*, 2009, Volume LIV, No. 181). Значајне су и друге анализе, попут: Небојша Јанићијевић, „Утицај националне културе на организациону структуру предузећа у Србији“, *Економски анали*, 2003, бр. 156, стр. 45-66; Виолета Јовановић, Дžejн Паунковић, Срђан Žikiћ, „Прихватање концепта организационог учења и утицај националне културе“, ERAZ конференција, *Одрживи економски развој – савремени и multidisciplinarni приступ*, Beograd, 2015, стр. 278-286; Дžejн Паунковић, Небојша Паунковић, Слободан Милутиновић, Срђан Žikiћ, "Education for sustainable development", *October Annual of the University of Mining and Geology "St. Ivan Rilski"*, 2007, volume 50; Дžejн Паунковић, Родолjub Јовановић, Зоран Стојковић, Ивица Стојковић, "Sustainable implementation of information and communication Technology in health care. Case study of organizational and cultural factors", *Sibiu Alma Mater University Journals, Series A. Economic Sciences*, 2010, 3(3), September 2010, стр. 1-8; Виолета Јовановић, *Организационо учење као фактор одрживог управљања привредним друштвима*, Докторска дисертација, Факултет за менаџмент, Зајечар, 2016, стр. 53.

и мотивације, да не би у супротном биле извор конфликта и пропадања. Будући да су његова истраживања спроведена седамдесетих година, значајна су и по томе што пружају основу за поређење евентуалних промена у односу на садашње стање.

Уобличавање теоријског оквира рада, као добру основу за извођење хипотеза о променама националне културе у Србији, аутори базирају на два извора. Први чини Хофстедова студија о националним културама и теоријским димензијама културе.¹¹ Други извор представљају емпиријске студије у Србији и бившој Југославији (углавном засноване на истраживању степена ауторитарности) и савременим истраживачким програмима пројекта ГЛОБЕ (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Поред учешћа Југославије у познатом Хофстедовом крос-културном истраживању важност се даје и осталим емпиријским истраживањима. Рот и Хавелка били су међу првима који су применили Адорнову *Ф-скалу ауторитарности* у Србији, приликом истраживања средњошколске омладине.¹² Касније је Пантић, као и Рот и Хавелка, регистровао високу ауторитарност међу младима, употребљавајући скраћену верзију исте скале.¹³ Степенем ауторитарности становника Југославије од 1989. до 1991. године бавио се и истраживачки пројекат „Друштвена свест и квалитет живота“ од стране конзорцијума социолошких института. Висок ниво ауторитарности показали су и резултати новијих истраживања.¹⁴ Као скроман допринос будућем развоју емпиријског проучавања вођства и националне културе у Србији треба споменути и истраживање Душана Мојића, спроведено у 14 предузећа у Србији. Предмет његовог истраживања биле су карактеристике вођства и националне културе међу менаџерима и запосленима поменутих предузећа. Резултати овог истраживања о националној култури у Србији потврдили су налазе Хофстедове студије о високој дистанци моћи и

11) Видети: Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1980; Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*, нав. дело.

12) Никола Рот, Ненад Хавелка, *Национална везаност и вредности код средњошколске омладине*, Београд, Институт за психологију и ИДН, 1973.

13) Драгомир Пантић, *Вредносне оријентације младих у Србији*, Београд, ИИССО, Србија, 1981.

14) Bora Kuzmanović, „Ауторитарност“ у: *Razaranje društva* (priredio: Mladen Lazić), Filip Višnjić, Beograd, 1994; Bora Kuzmanović, „Ауторитарност као социјално психолошка карактеристика“, у: *Друштвени карактер и друштвене промене у светлу националних sukoba* (priredila: Zagorka Golubović), IFDT i Filip Višnjić, Beograd, 1995. Новије истраживање Боре Кузмановића (Bora Kuzmanović, „Stepen i činioci autoritarnosti“, у: *Između osporavanja i podrške: Javno mnjenje o legitimitetu treće Jugoslavije* (priredio: Srećko Mihailović), IDN, Beograd, 1997) открило је нешто нижу ауторитарност у Србији у односу на период неколико година пре тога. Ипак се ти резултати морају узети са резервом с обзиром да нису употребљене идентичне скале и скале са istim бројем ставки као у претходним истраживањима.

избегавању неизвесности, те слабом индивидуализму и мање присутним „мушким“ вредностима.¹⁵

Међу најзанимљивијим савременим истраживачким програмима истиче се споменути пројекат ГЛОБЕ – временом израстао у вишефазни, вишеметодски истраживачки пројекат у коме више од 170 истраживача из преко 60 земаља сарађује у проучавању међусобног односа националне културе, организационе културе и организационог вођства. Реч је о крос-културном пројекту осмишљеном од стране Роберта Хауса и сарадника.¹⁶ Из наведеног истраживачког програма пажњу свакако заслужују три студије: а) Ден Хартога и сарадника усредсређене на културно условљене имплицитне теорије вођства, у којој се истиче да ће различите културне групе вероватно имати и различите замисли о томе шта би вођство требало да изискује; б) студија Феликс Бродбека и његових бројних сарадника који су поредили оне европске културне кластере који су се појавили на основу општих културних вредности, а чије је постојање откривено у ранијим крос-културним студијама, и представља снажан тест хипотезе да концепт културе и вођства варира; и в) студија Купмана, Ден Хартога, Конрада и других сарадника широм Европе која се усредсређује на профиле европских земаља у погледу социјалне (националне) културе и димензија вођства.¹⁷ Глобални закључци ових студија показују да у погледу највећег броја културних димензија постоји значајна разлика унутар Европе; односно, да другим речима не постоји један типичан европски образац, ни јединствена типична европска култура; те да су резултати делимично у складу са ранијим Хофстедовим радовима (посебно по питању димензије дистанце моћи).

Структурална анализа рада у наставку подразумеваће следећи опис. Поред већ наведеног значаја истраживања националне културе, акценат ће бити стављен на дефинисање и описивање димензија националних култура, онако како их је Хофстед идентификовао.¹⁸ Завршетак рада посвећен је Хофстедовим претпоставка-

15) Опширније видети у: Душан Мојић, *Стилови вођства менаџера у Србији*, Институт за социолошка истраживања, Филозофски факултет, Београд, 2003.

16) Robert House, Norman Wright, Ram N. Aditya, "Cross Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory", in: *New perspectives in international industrial organizational psychology* (eds. P. Christopher Earley, Miriam Erez), San Francisco New Lexington, 1997.

17) Опширније видети у: Deanne N. Den Hartog, Robert J. House, Paul J. Hanges, et al., "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?", *Leadership Quarterly*, Vol 10, Issue 2, 1999, стр. 219-256; Felix C. Brodbeck, Michael Frese, Staffan Akerblom, et al., "Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 2000, стр. 1-29; Paul L. Koopman, Deanne N. Den Hartog, Edvard Konrad, et al., "National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study", *European journal of work and organizational psychology*, 8 (4), 1999, стр. 503-520.

18) Видети: Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related*

ма, карактеристикама и опису стварног стања српске националне културе. Циљ рада јесте управо да се да значај примене холистичког приступа националне културе, те упознавање са димензијама националне културе као јединствене целине. Сам рад је пре свега експлоративног карактера, те има за циљ да припреми будуће емпиријско истраживање једног од аутора. Његово основно ограничење управо је емпиријска основа, с обзиром да је базиран на коришћењу старијих, секундарних извора, анализи случајева (*case study*) као и искуства многобројно наведених референци.

2. ДИМЕНЗИЈЕ НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ

Димензије националне културе представљају основне претпоставке које деле чланови једне националне заједнице о кључним питањима са којима је свако друштво суочено. Иако су многе различите димензије културе идентификоване током година,¹⁹ најзначајније, најпознатије а можда и највише коришћене су управо Хофстедове димензије националне културе. Он је, на основу истраживања ставова 116.000 запослених, у мултинационалној компанији ИБМ у филијалама које су биле позициониране у 40 различитих земаља и 3 регије, 1980. године²⁰ идентификовао четири димензије националних култура,²¹ по којима се међусобно разликују и које су по карактеру двополне, што значи да се свака национална култура може позиционирати између екстрема тих димензија. Касније су придодате и пета и шеста (видети табелу бр. 1).

Values. нав. дело; Hofstede, Geert, *Culture's Consequences*, нав. дело.

- 19) Попут: Shalom Schwartz, "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", in: *Advances in Experimental Social Psychology* (ed. Mark P. Zanna), Academic Press, San Diego, CA, 1992, стр. 1-65; Edward Hall, Mildred Hall, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Inc, Yarmouth, MA, 1990; Charles Hampden-Turner, Fons Trompenaars, *Buliding Cross-Cultural Competence: How To Create Wealth from Conflicting Values*, Yale University Press, New Haven, 2000; и друге, али су она далеко мање присутне.
- 20) Основни циљ спроведеног истраживања било је одређивање доминантних димензија националне културе, које су у значајној мери утицале на менаџмент компаније. У научним круговима као недостатак истраживања, све до данас, наводи се то што је истраживање спроведено само у једној компанији па је могућа сумња у веродостојност доминантних димензија националне културе, које су дужи временски период под утицајем снажне организационе културе ИБМ компаније. И поред наведене замерке, неоспорно је да је ово истраживање свакако једно од најобимнијих и најдетаљнијих истраживања спроведених до данас у области националних култура и представља научну основу дисциплини која се назива „интелкултурални менаџмент“ (*Cross Cultural Management*).
- 21) Свака димензија је изведена упоређивањем многих, али не свих, земаља у свету. Налази се могу сажети у шест светских мапа дистрибуције те димензије. Наравно, у стварности ове мапе треба посматрати као грубе „климатске мапе“ културе (Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, нав. дело; Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, нав. дело).

Табела 1: Разлике између димензија националне културе

Ниска дистанца моћи	Висока дистанца моћи	Ниска избегљивост	Висока избегљивост
• Неједнакост у друштву треба да буду минимизиране • Сви људи треба да буду неједнаки • Хијерархија значајнеједнакости улога и позиција • Подорђени сматрају надређене људима као што сам ја • Надрђени су доступни • Употребомоћи треба да буде легитимна и подлеже процени да ли је извршена у циљу добрих зла • Сви треба да имају једнака права • Онкоји имају моћ треба да изгледају што мање моћни • Начин да се међа друштво је редистрибуира моћи • Људи на разиничним нивоима моћи се не осећају утврђеним и више верују једни другима	• Неједнакост треба да постоји да би свако знао своје место у свету • Само мали број људи треба да буде независан, сви остали треба да буду зависни од њих • Хијерархија значајнегизацијану неједнакост • Подорђени сматрају надређене другачијом врстом људи • Надрђени су недоступни и недорђљиви • Моћ је базична чињеница у друштву, њена легитимност је државна и не подлеже процени да ли је употребљена у циљу добрих или зли • Онкоји имају моћ треба да имају привилегије • Онкоји имају моћ треба да изгледају што моћнији • Начин да се међа друштво је депроизација (збацивање) оних који имају моћ • Људи се третирају као потенцијална опасност по властину моћи и не може им се веровати	• Неизвесност у свакодневном животу се прихвата и сваки дан се узима како долази • Мање показивање емоција се преферира • Конфликти конкуренција могу да задржат у оквирима фер плеј и бити конструктивни • Веће је прихватање неслагања • Већа толеранција за девијантно понашање • Ниска степен национализма • Позитивни ставови према мањим људима • Релативизам, емпиризам • Треба да постоји што мање тропика и регула	• Неизвесност у свакодневном животу се третира као опасност која мора бити одстранена • Преферира се веће показивање емоција • Конфликти конкуренција могу да ослободе агресију и треба да буду еминисани • Јака потреба за слажањем и консенсусом • Девијантне особе или идјеје се сматрају опасним • Врло јерархизациононалizam • Млади су сумњиви • Порат за апсолутном, крвијом истином • Треба да постоји што више прописан и регула

Индивидуална димензија	Колективизам	Женска култура	Мушка култура
• Претпоставља се да је свако одговоран само за себе и за своју ужу породицу • Доминира "ја" логика • Нагласак на индивидуалној индивидуалности, идеји је индустријско • Приватни живот појединца је ван утицаја организације • Веровање у индивидуалне одлуке • Емоционална независност појединца од организације • Припадност организацији је патије рачуна (калкулације) • Целител појединца је базиран на његовим личним особинама	• Претпоставља се да је за судбину појединца одговоран колективитет чији је он члан: породица, организација, друштво • Доминира "ми" логика • Нагласак је на припадности организацији, идеји је чланство • Приватни живот појединца је под утицајем организације којој припада • Веровање у грушне одлуке • Емоционална зависност појединца од организације • Припадност организацији је ствар емоција и морала • Целител појединца је базиран на његовој припадности колективитету	• Квалитет живота је важан • Људини окупације су важни • Идеал је међузависност људи • Саосећа се и симпатизира са несрећнима • Вредност човека се оцењује на основу социјалних веза и статусу у друштву • Улоге полова су флуидне • Малон споро је лето • Мушкарци мора бити само агресиван, може имати и заштитну улогу	• Резултат се само рачуна • Новаци ствари су важни • Идеал је независност од људи • Поштују се само успешни • Вредност човека се оцењује према материјалним добрима које је стекао • Улоге полова су јасно разграничене • Брзо и велико је лето • Мушкарци треба да буду агресиван, жена треба да има заштитну улогу

Извор: Nebojša Janićijević, *Organizaciona kultura – kolektivni um preduzeća*, Ulixes, Novi Sad, 1997.

1) Дистанца моћи (*power distance*) – на основу чијих се усвојених претпоставки решава проблем социјалне неједнакости и однос према ауторитету, представља степен у коме мање моћни чланови институција унутар земље очекују и прихватају неједнаку дистрибуцију моћи као природно и пожељно стање ствари (са једне стране имамо оне који су врло моћни, док са друге оне који уопште немају моћ). Њом се показује како је друштво решило проблем дистрибуције моћи и утицаја; а решења се могу кретати између егалитарности (ниска) и високе ауторитарности (висока дистанца моћи); истовремено илуструјући ставове не само оних моћних, већ и оних који је немају и који су принуђени на послушност. Мери се индексом дистанце моћи (*Power Distance Index PDI*) у распону од 0 до 100.²² Анализе показују да је степен дистанцираности ауторитета знатно већи у азијским, афричким и јужно америчким заједницама, затим следе источна и део централне Европе, док је најмањи у англосаксонској, нордијским и култури Аустралије.

2) Избегавање неизвесности (*uncertainty avoidance*) – подразумева степен до кога се припадници одређене културе осећају угроженим у условима неизвесности, нејасноћа и различитости.²³ У неким друштвима се промене, неизвесност и непознато третирају као претња, они се избегавају кад год је то могуће. У другим друштвима се иде у сусрет променама, неизвесности и непознатом и они се користе као шанса. Припадници националне културе у којима је степен избегавања неизвесности висок, не воле промене и неизвесност, како у приватном тако и у професионалном животу, и ако имају могућност да бирају неће ризиковати. Разлике се тешко прихватају, присутна је висока доза неповерења према свему што је ново и другачије, а формализација, стандардизација и хијерархија су оно чему се тежи, кроз одређивање строгих закона и правила.²⁴ Они са високом стопом избегавања неизвесности, у стању су да игноришу проблеме који се појављују, да на време уче неопходност промене, и да адекватно реагују на саму промену. Избегавање неизвесности мери се Индексом избегавања неизвесности (*Uncertainty Avoidance Index UAI*) у распону од 8 до 112.²⁵ Највећи степен аверзије према неодређености проналази се у културама Европе (предњаче Грчка и Португал) и Блиског Истока, затим у ан-

22) Violeta Jovanović, Džejn Paunković, Srđan Žikić, *Prihvatanje koncepta organizacionog učenja i uticaj nacionalne kulture*, нав. дело, стр. 282.

23) Nebojša Janičijević, *Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji*, нав. дело, стр. 50.

24) Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*, нав. дело, стр. 187-234.

25) Violeta Jovanović, Džejn Paunković, Srđan Žikić, *Prihvatanje koncepta organizacionog učenja i uticaj nacionalne kulture*, нав. дело, стр. 282.

глосаксонској и нордијској култури, док од неодређености најмање зазиру представници источних култура, као што су Кина, Индија, али и Аустралија.

3) Индивидуализам–колективизам (*individualism–collectivism*) – Ова димензија се базира на круцијалној разлици односа према одговорности за сопствену судбину, тако да у индивидуализму одговорност за себе и своју породицу сноси сваки појединац и базира се на постојању слободне воље, док код колективизма одговорност за судбину је на колективу којем појединац припада.²⁶ Мери се Индексом индивидуализма (*Individualism versus Collectivism IDV*), у распону од 0 (низак индивидуализам, високи колективизам) до 100 (високи индивидуализам).²⁷ На врху индивидуалистичке лествице налазе се англосаксонска, али и нордијска и култура држава западне и централне Европе (Италија, Француска, Аустрија, Мађарска, Пољска, Чешка, итд.), док колективизму више теже припадници азијске, културе Блиског Истока, али и Грци и Португалци са подручја ЕУ.

4) Мушке–женске вредности (*masculinity–femininity*) – *Masculinity* националне културе су оне у којима доминирају „мушке“ вредности као што су: агресивност, постигнуће, стицање материјалних добара, хероизам. То су „чинити“ (*doing*) културе у којима се нечија вредност доказује резултатом и стицањем материјалних добара, тако да је уобичајено да се нечија вредност мери количином новца коју је зарадио. *Femininity* националне културе су оне у којима доминирају „женске“ вредности, као што су: међуљудски односи, квалитет живота, баланс и хармонија, односно равнотежа и склад.²⁸ То су „бити“ (*being*) културе у којима се вредност људи доказује самим постојањем.²⁹ Мере се *Masculinity* индексом (*MAS*) у распону од 0 до 100.³⁰ Мужевним културама сматрају се источно азијске (Кина и Јапан), англосаксонске и културе централне Европе, док женске вредности више деле културе Блиског Истока, западне и културе нордијских земаља.

Мајкл Бонд [Bond] је, са својим колегама, истраживањима спроведеним међу студентима из 23 земље, 1991. године увео и

26) Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*, нав. дело, стр. 89-133.

27) Violeta Jovanović, Džejn Paunković, Srđan Žikić, *Prihvatanje koncepta organizacionog učenja i uticaj nacionalne kulture*, нав. дело, стр. 282.

28) Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*, нав. дело, стр. 135-185.

29) Nebojša Janićijević, *Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji*, нав. дело, стр. 49.

30) Violeta Jovanović, Džejn Paunković, Srđan Žikić, *Prihvatanje koncepta organizacionog učenja i uticaj nacionalne kulture*, нав. дело, стр. 282.

пету димензију која је базирана на источњачким традиционалним учењима. Реч је о 5) краткорочно–дугорочној перспективи (*short term–long term*)³¹ коју карактеришу следеће особености. Код дугорочних оријентација друштва се одликују склоности ка штедњи, истрајности као начина припреме за променљиве околности у будућности, степен до којег вреднују дугорочне циљеве и прагматично приступају проблему, док је супротна оријентација усмерена нормативно и краткорочно.³²

На основу *Minkov's World Values Survey*, истраживање светске вредности, и анализе 93 земље, додата је још једна, шеста димензија, која није била обухваћена претходно наведеним и дефинисаним: 6) попуштање против уздржавања (*Indulgence versus Restraint IND*) где попуштање осликава димензију слободног задовољења људских потреба које се односе на живот и уживање, а уздржавање се односи на друштва која потискују задовољење потреба и регулишу их помоћу строгих правила. Димензија дефинише како људи на основу начина на који су одрасли успевају да контролишу своје жеље и импулсе.³³

Иако је у интеркултурним истраживањима националних култура све присутнији *парцијални карактер*, у смислу да се увек фокусирао на истраживање односа једне или највише две међусобно повезане димензије и одређене друштвене праксе, ипак се важност даје *холистичком или системском приступу* истраживања утицаја националне културе, под којом се не подразумева скуп, већ систем претпоставки и вредности које утичу једна на другу. Зато је утицај целине националне културе на одређену технику или праксу другачији од збира утицаја њених појединачних димензија.³⁴

31) Њу је описао још 1988. године боравећи на Далеком Истоку дуго времена, проучавајући људске вредности широм света, и првобитно је називајући – Конфучијска динамичност. Касније је ова димензија преименована у дугорочна насупрот краткорочној оријентацији (*Pragmatic versus Normative PRA*) (Geert Hofstede, Michael Bond, "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, 1988, 16, стр. 4-21).

32) Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*, нав. дело, стр. 236-270.

33) Исто, стр. 278-298. Наведене димензије националних култура најчешће су коришћене као независне варијабле у истраживањима (Luis Gomez-Mejia, Leslie Palich, "Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms", *Journal of International Business Studies*, 1997, Vol. 28, No 2, стр. 309-335; Geert Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization: do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, Summer, 1980, стр. 42-46).

34) У литератури постоје примери разлика између парцијалног и холистичког утицаја националне културе (нпр. Susumu Ueno, Uma Sekaran, "The Influence of Culture on Budget Control Practices in the USA and Japan: An Empirical Study", *Journal of International Business Studies*, 1992, fourth quarter, стр. 659-674, итд).

3. ХОФСТЕДОВЕ ПРЕТПОСТАВКЕ И СТВАРНО СТАЊЕ СРПСКЕ НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ

Хофстедово оригинално истраживање националних култура обухватило је (и) бившу Југославију, као једину од Источноевропских, социјалистичких земаља, која се у међувремену, уз грађанске ратове, распала на више самосталних држава. Иако је била контроверзна земља са пуно различитости унутар себе, ипак је, с обзиром на словенско порекло свих највећих нација у бившој Југославији и сличних географских и природних услова развоја, разумно претпоставити да су дубоке културне претпоставке свих нација у бившој Југославији заједничке. То потврђује и сам Хофстед. Он је оригиналне податке о Југославији, након њеног распада, разбио на податке о националној култури Словеније, Хрватске и Србије,³⁵ при чему су све три културе позициониране веома близу једна другој дуж димензија националних култура.³⁶

Јединствена комбинација српске националне културе према Хофстеду подразумева:³⁷ *високе дистанце моћи* (за људе је прихватљив хијерархијски поредак у коме је сваком појединцу одређено место; хијерархија рефлектује неједнакост; централизација је веома заступљена, подређени од својих надређених очекује да им се јасно каже шта су њихове обавезе); *високо избегавање неизвесности* (манифестована кроз веома ригидна правила понашања;

35) Напомињемо да је у периоду када је Хофстеде спроводио своја истраживања ИБМ компанија пословала у тадашњој Југославији, што је утицало да земља буде обухваћена истраживањем. Канцеларије ИБМ компаније у Југославији су биле позициониране у: Љубљани, Загребу и Београду, а то је касније након распада Југославије и формирања самосталних држава, омогућило прилагођавање резултата и одређивање доминантних димензија националних култура Словеније, Хрватске и Србије. Такође су приметне разлике у димензијама националне културе које су се развијале под различитим историјским околностима у којима се држава налазила (опширније видети преглед димензија националне културе република бивше Југославије чији резултати су прилагођени на основу података и алата доступних на сајту The Hofstede Centre) (Geert Hofstede, *Difference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to Tolerance*, нав. дело).

36) Током последњих десет година дошло је до дивергентног развоја ове три националне културе, при чему треба нагловести да је то сувише кратак период да би се ове културе данас значајније разликовале. Разумно је, такође, претпоставити да је српска национална култура услед врло спорог процеса транзиције ка политичкој демократији и тржишној економији, најмање промењена у односу на оригинално истраживање, те можемо претпоставити да су подаци о националној култури Југославије валидни у случају Србије (Nebojša Janićijević, *Uticaj nacionalne kulture na organizacioni strukturu preduzeća u Srbiji*, нав. дело, стр. 54). Посматрајући резултате приказане појединачно за републике бивше Југославије закључујмо да су одлике националних култура, сада независних држава, упркос уоченим разликама ипак прилично сличне, уз израженију дистанцу моћи и избегавање неизвесности у српској култури, него у хрватској и словеначкој, које су биле изложеније утицају култура које су долазиле са подручја данас Немачке и Аустрије.

37) Исто, стр. 54.

изражена нетолеранција за неуобичајена понашања и идеје; веома јака емотивна потреба за правила; присутна потреба за напоран и користан рад, личну сигурност, као важан мотиватор и одупирач иновацијама); *колективизам*,³⁸ односно *низак индивидуализам* (дугорочна изражена блискост са широм породицом, коју везују јаке међусобне везе, при чему је лојалност најважнија и на њој се базира већина друштвених правила и прописа); и *femininity* (Србија припада групи земаља са женским особинама – залагање за консензус, солидарност, квалитет, решавање сукоба компромисом, преговорима; фаворизовани су подстицаји као слободно време и флексибилност; статус се јавно не показује и фокус је на општем благостању (видети табелу 2).

Табела бр. 2: Димензије српске националне културе

ДИМЕНЗИЈА НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ	INDEX*	RANG**
1 Дистанца моћи	76 (11-104)	12
2 Избегавање неизвесности	88 (8-112)	8
3 Индивидуализам	27 (6-91)	33-35
4 Masculinity	21 (5-95)	48-49

* Бројеви у загради означавају минимални и максимални индекс 53 земље

** Ранг се креће од 1 до 53 колико је било земаља у узорку

Извор: Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, нав. дело.

Пета димензија – прагматизам (52) не постоји јасно одређена за Србију, док шеста – попустљивост (28) показује изражене особине уздржаности српске културе, а карактеристичне особине су песимизам и цинизам.³⁹

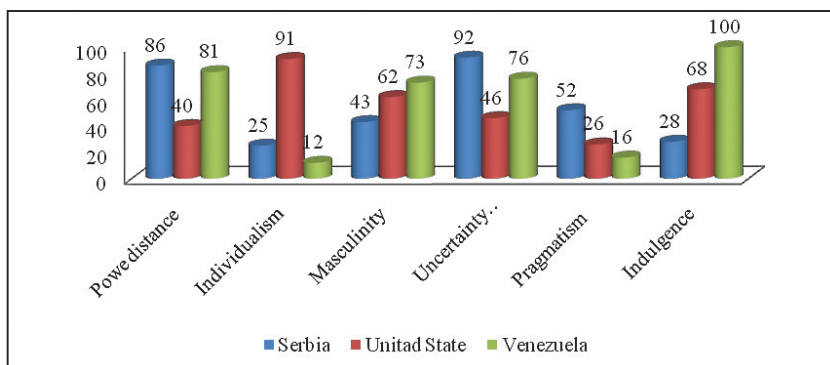
По својим карактеристикама српска национална култура је најближа земљама Латинске Америке (Чиле, Мексико, Венецуела, Колумбија) и нешто мање, латинским земљама Европе (Француска, Италија, Шпанија). Упоређивања говоре у прилог томе да са латиноевропским и латиноамеричким културама, српска култура дели високу дистанцу моћи и избегавања неизвесности, али, за разлику од латиноевропских култура које су индивидуалистичке, српска национална култура је у значајној мери колективистичка. Супротно од многих култура из групе латиноамеричких култура, српска култура има женске вредности, које дели са скандинавским културама, али се од њих разликује по свим осталим димензијама.

38) Опширније о колективном идентитету у Србији видети у: Јелена Ђурић, „Колективни идентитет у Србији данас“, *Српска политичка мисао*, Институт за политичке студије, Београд, vol. 54, № 4/2016, стр. 31-50.

39) Исто.

Са германским националним културама, српска култура дели високо избегавање неизвесности, али се разликује по високој дистанци моћи и колективизму. Највеће разлике су између српске националне културе и англосаксонских култура са којима се разликује по свим димензијама,⁴⁰ што се може видети на графикону бр. 1, где је приказан упоредни преглед доминантних карактеристика националних култура Србије, Америке и Венецуеле.

Графикон бр. 1: Упоредни преглед националне културе Србије, Америке и Венецуеле



Извор: прилагођено на основу података и алата доступних на сајту *The Hofstede Centre*, Internet, <https://www.hofstede-insights.com>, 29/11/2017.

3.1. Карактеристике српске националне културе

На развој националне културе Србије значајан утицај имале су: историјске околности (веома бурна историја), ратови и религија. Бројни су фактори који су имали утицаја на формирање карактеристика националне културе током историје: почев од битке на Косову Пољу 1389. године; Османлијске власти која је трајала скоро пет векова; српске револуције која је условила брзо јачање државе у просветном, културном смислу; развоја трговине и занатства; па све до прихватања индустријализације и увођења банкарства у складу са развијеном Европом. У периоду од формирања ФНР Југославије, па све до распада Југославије 1992. године, Србија је била једна од најразвијенијих Република бивше Југославије. Посебно су утицали фактори новијег датума и догађаји од распада Југославије до данашњих дана: ратови, економске санкције, једна од највећих хиперинфлација у свету, бом-

40) Nebojša Janićijević, *Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji*, нав. дело, стр. 54.

бардовање од стране НАТО-а, економске, политичке и друштвене промене, као и транзиција.

Додатна објашњења високог присуства метафоре породице у српској националној култури можемо пронаћи у историји Србије, још од периода 14–19. века, када је наша земља била под Турском влашћу. Живећи у забаченим пределима/селима без путева, како би се од Турака заштитили, и бавећи се искључиво земљорадњом и сточарством, основа друштвене и економске јединице сачињавала је проширена породица – „задруга“, ⁴¹ која је бројала до 100-нак чланова, у ближем и даљем крвном сродству. Њом је управљао отац или најстарији брат и то врло ауторитарно, тако што је материјална добра делио на основи једнакости (*equality*), али и потреби чланова породице, одакле потиче снажан *егалитаризам* српске националне културе, све до данашњих дана. Улоге полова, нису биле тако стриктно одвојене, те отуда потиче висок степен „женских“ вредности у српској националној култури. У таквим условима, с обзиром да има мало промена из године у годину, дошло се до постепеног укоренењеног отпора према променама и ризику, па се тако, у дугом периоду обликовала *колективистичка, ауторитарна, егалитарна* и „женска“ култура са високим избегавањем *неизвесности, промена и ризика*.⁴² Врло слични културални образац налазимо у околним земљама, као на пример у Грчкој,⁴³ али је и колективизам који се развио у Русији имао сличне корене.⁴⁴ Током пет стотина година турске окупације српска национална култура је очувана захваљујући народном стваралаштву и то углавном јуначким и родољубивим песмама, у којима се велича снага, умеће и патриотизам српских владара и витезова, уз неприкосновен утицај цркве. Након ослобођења од Турака уследио је прединдустријски период, током којег се српско становништво бавило углавном пољопривредом. Живот је био организован на селу, на бази великих пољопривредних газдинстава на којима је више генерација живело заједно; од деце се очекивало да остану на имању уз своје родитеље и да наставе породичну традицију. Основа је била традиционална породица, односно проширена заједница, у којој је сва својина заједничка; пољопривреда је заједнички извор прихода којој су посвећени сви чланови заједнице, у коме се негује култ старијих, као и главе по-

41) Josip Obradović, *Psihologija i sociologija organizacije*, Školska knjiga, Zagreb, 1985.

42) Nebojša Janićijević, *Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji*, нав. дело, стр. 61.

43) James Georgas, "Management in Greece", in: *Management in Western Europe* (ed. David Hickson), Walter De Gruyter, Berlin, 1993.

44) Charalambos Vlachoutsicos, "Russian Communitarianism: An Invisible Fist in the Transformation Process of Russia" in: *Managing Organizational Change in Transition Economies* (ed. Daniel Denison), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2001.

родице, док је такође и значајна доминација мушкараца над женама. Заједница је та која обезбеђује сигурност и заштиту својим члановима. Каснији развој српског друштва пролазио је кроз одређене фазе промена, али се неке вредности споро мењају или су и даље остале непромењене.⁴⁵

Стање Србије последњих деценија прошлог века умногоме осликава националну културу Србије, која је, интерпретирајући тадашње догађаје, постала хомогенија (с обзиром да је владајући присутни изолационизам искључивао било какву могућност утицаја туђег и другачијег мишљења, прихватајући своје мишљење као једино исправно за цео свет). Генерације младих људи, који су рођени, и који су расли, у таквом окружењу (буквално затворени у својој земљи због ембарга и веома строгог визног режима), нису имали прилику да напусте државу, да путују, школују се или раде, те свет нису посматрали као глобално тржиште које пружа веома широке могућности за едукацију и запошљавања. Наведене промене, поред неразумевања света око себе, негативно могу утицати (читај: и утицале су) и на све остале друштвене погледе, што свакако у дужем временском периоду може негативно да се одрази и на стање целог друштва, суочавајући се са озбиљним последицама које из тога проистичу.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Значај културних чинилаца у објашњавању људског понашања у друштвима (и организацијама) одавно је признат и прихваћен међу западним истраживачима. Међутим, с обзиром да је бивша Југославија учествовала у познатом Хофстедовом истраживачком подухвату, који се бавио карактеристикама националних култура широм света, пружило је довољно основа како за истраживачку процедуру, тако и за поређење добијених резултата. Резултати поменуте студије су показали да се национална култура бивше Југославије одликовала високом дистанцом моћи, високим избегавањем неизвесности, израженим колективизмом и преовладавањем „женских“ вредности. На основу наведених скорова Хофстед је сврстао Југославију у кластер латиноамеричких земаља.

Последњих деценија у Србији су се одиграле драматичне политичке, економске и друштвене промене. Аутори деле став да су ови догађаји и те како утицали на поменуте димензије националне

45) Видети: Саша Марковић, Снежана Бесермењ, „Културни национализам у политичкој мисли код Срба почетком 20. века“, *Српска политичка мисао*, Институт за политичке студије, Београд, vol. 34, № 4/2011, стр. 377-394.

културе – у смислу израженијих тенденција – снажније дистанце моћи, избегавање неизвесности, колективизам и „женске“ вредности. Извор наведених очекивања и понашања везују се за тзв. *синдром ауторитарно-традиционалистичког карактера или менталитета*, који потиче из традиционалне, патријархалне културе.⁴⁶

Промене националне културе су веома споре, али се неоспорно дешавају, па тако промене изазване технолошким напретком и промене које се дешавају у социо-демографској структури становништва (промене полне, старосне, образовне структуре становништва настале из било ког разлога као што су миграције, ратови, емиграције и слично) утичу да димензије националних култура бивају другачије, што ће бити главна преокупација разматрања ауторових будућих истраживања. Анализирајући одлике наше националне културе има велики практични значај због све обухватније и интензивније (свеобухватне и економске) глобализације, чији процеси намећу и боље познавање и разумевање различитих националних култура и њихов утицај. У том погледу су од посебног значаја крос-културна проучавања и истраживања која би укључила и нашу земљу.

ЛИТЕРАТУРА

Достанић Душан, „Значај проучавања културе за модерну политичку мисао“, *Политичка ревија*, vol. 28, број 2/2011, стр. 277-300.

Ђурић Јелена, „Колективни идентитет у Србији данас“, *Српска политичка мисао*, Институт за политичке студије, Београд, vol. 54, № 4/2016, стр. 31-50.

Јовановић Виолета, *Организационо учење као фактор одрживог управљања привредним друштвима*, Докторска дисертација, Факултет за менаџмент, Зајечар, 2016.

Марковић Саша, Бесермењи Снежана, „‘Културни национализам’ у политичкој мисли код Срба почетком 20. века“, *Српска политичка мисао*, Институт за политичке студије, Београд, vol. 34, № 4/2011, стр. 377-394.

Милошевић Ђорђевић Јасна, *Човек о нацији: схватање националног идентитета у Србији*, Институт за политичке студије, Београд, 2008.

Мојић Душан, *Стилови вођства менаџера у Србији*, Институт за социолошка истраживања, Филозофски факултет, Београд, 2003.

Пантић Драгомир, *Вредносне оријентације младих у Србији*, Београд, ИИССО, Србија, 1981.

Радушки Нада, „Демографске компоненте националног идентитета“,

46) Опширније видети у: Душан Мојић, *Стилови вођства менаџера у Србији*, нав. дело.

Српска политичка мисао, вол. 31, бр.1/2011, стр. 321-336.

- Рот Никола, Хавелка Ненад, *Национална везаност и вредности код средњошколске омладине*, Београд, Институт за психологију и ИДН, 1973.
- Bogićević-Milikić Biljana, "The influence of culture on human resource management processes and practices: the propositions for Serbia", *Economic annals*, 2009, Volume LIV, No. 181.
- Brodbeck Felix C., Frese Michael, Akerblom Staffan, et al., "Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 2000, стр. 1-29.
- Georgas James, "Management in Greece", in: *Management in Western Europe* (ed. David Hickson), Walter De Gruyter, Berlin, 1993.
- Gerhart Barry, Fang Meiyu, "National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence", *International Journal of Human Resource Management*, 2005, стр. 971-986.
- Gomez-Mejia Luis, Palich Leslie, "Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms", *Journal of International Business Studies*, 1997, Vol. 28, No 2, стр. 309-335.
- Hall Edward, Hall Mildred, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Inc, Yarmouth, MA, 1990.
- Hampden-Turner Charles, Trompenaars Fons, *Buliding Cross-Cultural Competence: How To Create Wealth from Conflicting Values*, Yale University Press, New Haven, 2000.
- Hartog Deanne N. Den, House Robert J., Hanges Paul J., et al., "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?", *Leadership Quarterly*, Vol 10, Issue 2, 1999, стр. 219-256.
- Hofstede Geert, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1980.
- Hofstede Geert, "Motivation, Leadership and Organization: do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, Summer, 1980, стр. 42-46.
- Hofstede Geert, *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw-Hill, London, New York, 1991.
- Hofstede Geert, *Culture's Consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2001.
- Hofstede Geert, "Diference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to Tolerance", in: *International HRM: Managing Diversity in the Workplace* (ed. Maryann H. Albrecht), Blackwell, London, 2001.
- Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan, *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw-Hill, New York, USA, 2010.
- Hofstede, Geert "National cultures, organizational cultures, and the role of management", in: *Values and Ethics for the 21st Century* (ed. Francisco

- González), BBVA, Madrid, Spain, 2011, стр. 459-481.
- Hofstede Geert, Bond Michael H., "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, 1988, 16, стр. 4-21.
- House Robert, Wright Norman, Aditya Ram N., "Cross Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory", in: *New perspectives in international industrial organizational psychology* (eds. P. Christopher Earley, Miriam Erez), San Francisco New Lexington, 1997.
- Janićijević Nebojša, *Organizaciona kultura – kolektivni um preduzeća*, Ulixes, Novi Sad, 1997.
- Janićijević Nebojša, „Globalizacija i nacionalne kulture zemalja u tranziciji: konvergencija ili divergencija?“, *Poslovna politika*, 2002, god. 31, br. 7-8.
- Janićijević Nebojša, „Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji“, *Ekonomski anali*, 2003, br. 156, стр. 45-66.
- Janićijević Nebojša, *Organizaciona kultura i menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, 2013.
- Jovanović Mića, *Interkulturni menadžment*, Megatrend, Beograd, 2004.
- Jovanović Mića, Langović-Milicević Ana, *Interkulturni izazovi globalizacije*, Megatrend University, Belgrade, 2006.
- Jovanović Violeta, Paunković Džejn, Žikić Srđan, „Prihvatanje koncepta organizacionog učenja i uticaj nacionalne kulture“, ERAZ konferencija, *Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristup*, Beograd, 2015, стр. 278-286.
- Kluckhohn Florence R., Strodtbeck Fred L., *Variations in value orientations*, Row, Peterson, Evanston IL, 1961, 2008.
- Koopman Paul L., Hartog Deanne N. Den, Konrad Edvard, et al., "National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study", *European journal of work and organizational psychology*, 8 (4), 1999, стр. 503-520.
- Kuzmanović Bora, „Autoritarnost“ u: *Razaranje društva* (priredio: Mladen Lazić), Filip Višnjić, Beograd, 1994.
- Kuzmanović Bora, „Autoritarnost kao socijalno psihološka karakteristika“, u: *Društveni karakter i društvene promene u svetlu nacionalnih sukoba* (priredila: Zagorka Golubović), IFDT i Filip Višnjić, Beograd, 1995.
- Kuzmanović Bora, „Stepen i činioci autoritarnosti“, u: *Između osporavanja i podrške: Javno mnjenje o legitimitetu treće Jugoslavije* (priredio: Srećko Mihailović), IDN, Beograd, 1997.
- Minkov Michael, Hofstede Geert, "Is National Culture a Meaningful Concept? Cultural Values Delineate Homogeneous National Clusters of In-Country Regions", *Cross Cultural Research*, 2012, 46(2), стр. 133-159.
- Obradović Josip *Psihologija i sociologija organizacije*, Školska knjiga, Zagreb, 1985.
- Paunković Džejn, Paunković Nebojša, Milutinović Slobodan, Žikić Srđan,

- "Education for sustainable development", October *Annual of the University of Mining and Geology* "St. Ivan Rilski", 2007, volume 50.
- Paunković Džejn, Jovanović Rodoljub, Stojković Zoran, Stojković Ivica, "Sustainable implementation of information and communication Technology in health care. Case study of organizational and cultural factors", *Sibiu Alma Mater University Journals*, Series A. Economic Sciences, 2010, 3(3), September 2010, стр. 1–8.
- Schwartz Shalom H., "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", in: *Advances in Experimental Social Psychology* (ed. Mark P. Zanna), Academic Press, San Diego, CA, 1992, стр. 1-65.
- Sondergaard, Mikael, "Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications", *Organization Studies*, 1994, 15(3), стр. 447-456.
- The Hofstede Centre*, Internet, <https://www.hofstede-insights.com>, 29/11/2017.
- Ueno Susumu, Sekaran Uma, "The Influence of Culture on Budget Control Practices in the USA and Japan: An Empirical Study", *Journal of International Business Studies*, 1992, fourth quarter, стр. 659–674.
- Vlachoutsicos Charalambos, "Russian Communitarianism: An Invisible Fist in the Transformation Process of Russia" in: *Managing Organizational Change in Transition Economies* (ed. Daniel Denison), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2001.

Bojan Prodic, Biljana Prodic Milojkovic

HOFSTED'S MODEL OF NATIONAL DIMENSIONS

- with particular reference to value dimensions of Serbian national culture

Resume

In order to emphasize the importance of a full understanding of the impact of national culture, it is necessary to include all its dimensions at the same time in the analysis. In addition to the existence of numerous classifications of the dimensions of national culture, which are used as the basis for individual research, although far less present (such as: Trompenar, Scan, Hola and Schwarz, Klakon and Strodbeek, and others), the paper focuses on the analysis of six dimensions of national culture, set by the Dutch author Gert Hofsted. His model is the most famous model that deals with the research of cultural differences in different countries.

In addition to the description and explanation of the above-mentioned six dimensions, the paper presents an analysis of the value di-

mensions of the Serbian national culture, its significance and the real state, in an attempt to systemically and holistically explain the existing deviation and its features. The unique combination of Serbian national culture implies high power distances, high avoidance of uncertainty, collectivism and femininity. In its characteristics, the Serbian national culture is closest to the countries of Latin America and, to a lesser extent, the Latin countries of Europe.

The theoretical elaboration of work, precisely because it is based on the use of older secondary sources, which lacks the empirical basis, is the greatest of its disadvantages. Hence the work has an exploratory character, as a support for the preparation of future empirical research by one of the authors in the following period.

Keywords: dimensions of national culture, Geert Hofstede, value dimension, Serbia

* Овај рад је примљен 06. новембра 2017. године, а прихваћен на састанку Редакције 26. фебруара 2018. године.