

МЕГАТРЕНД УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД

ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАЏМЕНТ ЗАЈЕЧАР

– Докторске академске студије –
Менаџмент природних ресурса



Хаџи-Бојан Продовић

**ИСТРАЖИВАЊЕ УТИЦАЈА НАЦИОНАЛНЕ
КУЛТУРЕ НА ОБРАЗОВАЊЕ ЗА ОДРЖИВИ
РАЗВОЈ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

- ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА –

Зајечар, 2022. година

МЕГАТРЕНД УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД

ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАЏМЕНТ ЗАЈЕЧАР

– Докторске академске студије –
Менаџмент природних ресурса

Хаџи-Бојан Продовић

**ИСТРАЖИВАЊЕ УТИЦАЈА НАЦИОНАЛНЕ
КУЛТУРЕ НА ОБРАЗОВАЊЕ ЗА ОДРЖИВИ
РАЗВОЈ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

- ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА –

Име и презиме ментора: Др Виолета Јовановић, ванредни професор

Име и презиме студента: Хаџи-Бојан Продовић

Студијски програм: Докторске академске студије Менаџмент природних ресурса

Број индекса: Д/002/014

Зајечар, март 2022. године

**У име Оца и Сина и Светога Духа
Амин**

„У овом букету цвећа, моја је само трака.“

*Промислом Божијим настаде ово дело...
Хвала и слава Христу Богу за све... хвала мојим
ближњима и пријатељима, хвала и непријатељима који су
ме више бацили у наручје Божије...
Хвала мојим прецима што нам извојеваше слободу
и очуваше веру... Хвала мојим родитељима што ме
родише, васпиташе и истрпеше...
Хвала мојим крилима сестрама Биљани и Тањи без
којих ово дело не би угледало светлост дана...
Хвала мојој супрузи Александри на разумевању,
подршци и што ме и даље воли
онако како ми је потребно...
Хвала и свим људима добре воље који су на било
који начин помогли у изradi овог дела...
Хвала менторима и коменторима Виолети
Јовановић и Џејн Паунковић...*

На крају, ХВАЛА теби Мајко и теби Оче што сте
ми својим животом и примером показали којим правцем
да ходим кроз живот...

ХВАЛА БОГУ ЗА СВЕ!!!

САДРЖАЈ

САДРЖАЈ	4
Сажетак	6
Abstract	7
УВОД	8
ОПШТИ ДЕО	12
1. КОНЦЕПТУАЛНО-ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР НАУЧНОГ ИСТРАЖИВАЊА.....	13
1. 1. Предмет научног истраживања.....	13
1. 2. Циљ и сврха научног истраживања.....	15
1. 3. Хипотезе научног истраживања.....	16
1. 4. Очекивани резултати научног истраживања.....	17
2. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР НАУЧНОГ ИСТРАЖИВАЊА.....	18
2. 1. Идентификација вредности кроз варијабле.....	18
2. 2. Извор података.....	18
2. 3. Узорак истраживања.....	25
2. 4. Мерни инструменти – Методе и технике анализе.....	26
I ПОЈАМ И ПРИНЦИП ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА	28
1. ОДРЖИВИ РАЗВОЈ: ЖИВЕТИ САМО ДАНАС ИЛИ И ЗА СУТРА?.....	29
1. 1. Концептуално-теоријски оквир одрживог развоја.....	29
1. 2. Васпитање и образовање за одрживи развој.....	36
1. 2. 1. Васпитање и образовање за одрживи развој као образовање за вредност	40
1. 2. 2. Декада образовања за одрживи развој	42
2. ОДРЖИВИ РАЗВОЈ И НАЦИОНАЛНА СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ.....	44
2. 1. Одрживи развој и његове основне поставке.....	44
3. ЗНАЧАЈ И ОДГОВОРНОСТ УНИВЕРЗИТЕТА ЗА ДРУШТВЕНИ РАЗВОЈ.....	47
3. 1. Уношење идеја одрживог развоја у универзитетско образовање.....	51
II НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА	57
1. ТЕОРИЈСКА КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЈА ПРОУЧАВАЊА НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ.....	58
1. 1. Појам (националне) културе –терминолошко одређење.....	58
1. 2. Разграничење концепта националне културе и сродних појмова.....	68
1. 3. Значај истраживања националне културе.....	72
1. 3. 1. Повратни утицај културе преко образовања на националну културу	79
1. 3. 2. Примена Хофстедеовог модела на студентску популацију	82
2. ДИМЕНЗИЈЕ НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ.....	87
2. 1. Димензије националне културе према Герту Хофстедеу.....	87
2. 2. Опис димензија националне културе.....	88
2. 2. 1. Прва димензија – Распон дистанца моћи	95
2. 2. 2. Друга димензија – Избегавање неизвесности	99
2. 2. 3. Трећа димензија – Колективизам наспрам индивидуализма.....	104
2. 2. 4. Четврта димензија – Мушкост наспрам женскости	110
2. 2. 5. Пета димензија – Дугорочна наспрам краткорочне оријентације.....	116
2. 2. 6. Шеста димензија – Препуштање насупротив суздржаности	121
2. 3. Хофстедеове претпоставке и стварно стање српске националне културе.....	125
2. 3. 1. Карактеристике српске националне културе	127
3. КРИТИКЕ ХОФШТЕДОВОГ СТАНОВИШТА.....	129
3. 1. Недостаци примене Хофстеде/ модела.....	135
4. ЕМПИРИЈСКА ИСТРАЖИВАЊА НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ У СРБИЈИ И У СВЕТУ.....	138

СПЕЦИЈАЛНИ ДЕО	154
1. АНАЛИЗА СИЛАБУСА ДРУШТВЕНО-ХУМАНИСТИЧКИХ ФАКУЛТЕТА У СРБИЈИ	
– Образовање за одрживи развој на факултетима у Србији.....	157
2. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА ИСРАЖИВАЊА УТИЦАЈА НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ НА ОБРАЗОВАЊЕ ЗА ОДРЖИВИ РАЗВОЈ.....	175
2. 1. Методологија истраживања и интерпретација резултата.....	175
2. 1. 1. Анализа дескриптивне статистике.....	175
2. 1. 2. Анализа индекса вредносних димензија	188
2. 1. 3. Димензије националне културе по областима/регионима	192
2. 1. 3. 1. Индекс дистанце моћи по регионима	194
2. 1. 3. 2. Индекс избегавања несигурности/неизвесности	197
2. 1. 3. 3. Индекс индивидуализма/колективизма	201
2. 1. 3. 4. Индекс мушко/женских вредности	204
2. 1. 3. 5. Индекс краткорочних наспрам дугорочних оријентација	206
2. 1. 3. 6. Индекс попустљивости према суздржаности.....	207
2. 1. 4. Анализа дескриптивне статистике питања о одрживом развоју	210
ДИСКУСИЈА – ПРЕГЛЕД РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА УТИЦАЈА НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ НА ОБРАЗОВАЊЕ ЗА ОДРЖИВИ РАЗВОЈ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ.....	218
1. Образовање за одрживи развој.....	218
2. Национална култура.....	222
3. Упитник о одрживом развоју.....	232
ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА	244
ПРИЛОГ.....	252
ЛИТЕРАТУРА.....	269

Сажетак

Образовање представља темељну претпоставку и основни предуслов за остваривање одрживог развоја друштва. Образовање за одрживи развој постало је, у последњих десет година, доминантна формула за развој и трансформацију образовних система, те се отуда и сматра највећим изазовом нашег времена.

Образовање за одрживи развој није, још увек, довољно имплементирано у универзитетско образовање, те су проблеми помирења различитих интерпретација образовања за одрживи развој и њихове имплементације у образовни систем, у Србији још увек искључиво теоријска, али не и практична питања. Стога све више постоје иницијативе и настојања да се принципи одрживог развоја уврсте у што већи број наставних програма, пре него да се одрживи развој третира као засебна тема кроз посебне наставне предмете. Утолико је битнији мотив да се овај појам операционализује и тиме уведе у већину универзитетских програма. На основу увида у присутност идеја одрживог развоја у универзитетском образовању у Србији видљиво је да су ови процеси започети, али остаје потреба да се то поље значајно прошири. Не само да је потребно изменити силабусе, већ је неопходно и изменити доминантне приступе образовању, уз промену како метода, тако и техника предавања и учења.

На образовање за одрживи развој велики утицај има култура. Колики је значај културе, посебно наглашава Нурсе који истиче да се "култура не треба посматрати само као додатни стуб одрживог развоја, већ се по свом значају слободно може ставити испред осталих стубова (економије, екологије и друштва)" (Nurse, 2006).

Теза полази од истраживања система образовања са фокусом на одрживи развој, која ће се, потом, допунити истраживањем вредносних ставова повезаних са димензијама националне културе. У дисертацији је повезан концепт образовања за одрживи развој са националном културом, уз примену најчешће коришћеног модела димензија култура према Хофстедеу¹ (Hofstede, 1980a; 1981: 4; 1984; 2001) – модел са шест кључних вредносних димензија (Hofstede, 1980a; 2001). Хофстедеова истраживања казују на то да су вредности релативно стабилне кроз време, те да постоје јасне културне (националне) разлике; из чега следи да су националне културе релативно стабилне одреднице за разумевање разлика у вредностима. То, свакако, не значи да савремени друштвени процеси, као што је глобализација, не утичу на вредности, већ да разлике између самих култура остају трајне (Hofstede, 1980a).

Истраживање је у дисертацији засновано на анализи система образовања и утицаја културе на прихватање концепта одрживи развој. Основа одрживог развоја налази се у економији знања, а пре свега у квалитетнијем образовању. Након анализе садржаја курикулума ради утврђивања заступљености образовања за одрживи развој факултетима друштвено-хуманистичких наука, спроведен је VCM (VSM, Values Survey Module 2013) упитник.

Оно што можемо закључити јесте да иако су споре, промене националне културе се неоспорно дешавају. Због тога настале промене изазване технолошким напретком или оне које се дешавају у социо-демографској структури становништва (попут промена полне, старосне, образовне структуре, као што су миграције, ратови, емиграције и слично) и те како утичу да димензије националних култура бивају другачије".

Кључне речи: одрживост, концепт одрживог развоја, образовање за одрживи развој, национална култура, Хофстеде.

¹ У расположивој литератури на српском језику за име Gerard Henrik (Geert) Hofstede употребљава се форма Хофстед и Хофстеде. Идући за *Српским језичким саветником* (Београдска књига, 2006), чији су аутори били људи најкомпетентнији за језичку норму српског језика: Павле Ивић, Иван Клајн, Митар Пешикан и Бранислав Брборић, где на стр. 125 стоји „Имена из несловенских језика (лична, презимена, географска) у падежима задржавају крајње е било да је дуго или кратко: **Андре** (André), Андреа, Андреу, Малапартеа, **Малапартеу**, **Чилеа**, **Чилеу** (...)“, ми смо се одлучили да у овом раду користимо лик *Форстеде* и од њега изведене падежне облике.

Abstract

Education is a fundamental precondition and basic precondition for achieving sustainable development. Education for sustainable development has become, in the last ten years, the dominant formula for the development and transformation of educational systems, and is therefore considered the greatest challenge of our time. Education for sustainable development is still not sufficiently implemented in university education, and the problems of reconciling different interpretations of education for sustainable development and their implementation in the education system in Serbia are still exclusively theoretical, but not practical issues. Therefore, there are more and more initiatives and efforts to include the principles of sustainable development in as many curricula as possible, before treating sustainable development as a separate topic through special subjects. All the more important is the motive for this notion to be operationalized and thus introduced into most university programs. Based on the insight into the presence of ideas of sustainable development in university education in Serbia, it is evident that these processes have begun, but there is a need to significantly expand this field. Not only is it necessary to change syllabi, but it is also necessary to change the dominant approaches to education, with a change in both the methods and techniques of teaching and learning.

Education has a great influence on education for sustainable development. The importance of culture is especially emphasized by Nurse, who emphasizes that "culture should not be viewed only as an additional pillar of sustainable development, but can be freely placed ahead of other pillars (economy, ecology and society)" (Nurse, 2006).

The thesis starts from the research of the education system with a focus on sustainable development, which will then be supplemented by researching value attitudes related to the dimensions of national culture. The dissertation connects the concept of education for sustainable development with national culture, using the most commonly used model of cultural dimensions according to Hofstede (Hofstede, 1980a; 1981: 4; 1984; 2001) – a model with six key value dimensions (Hofstede, 1980a; 2001). Hofstede's research suggests that values are relatively stable over time, and that there are clear cultural (national) differences; from which it follows that national cultures are relatively stable determinants for understanding differences in values. This, of course, does not mean that contemporary social processes, such as globalization, do not affect values, but that differences between cultures themselves remain permanent (Hofstede, 1980a).

The research in the dissertation is based on the analysis of the education system and the influence of culture on the acceptance of the concept of sustainable development. The basis of sustainable development is in the knowledge economy, and above all in better education. After analyzing the content of the curriculum in order to determine the representation of education for sustainable development in the faculties of social sciences and humanities, a VSM (VSM, Values Survey Module 2013) questionnaire was conducted.

What we can conclude is that although they are slow, changes in national culture are indisputably happening. As a result, changes caused by technological progress or those that occur in the socio-demographic structure of the population (such as changes in gender, age, educational structure, such as migration, wars, emigration, etc.) and how they affect the dimensions of national cultures are different.

Keywords: university education, sustainability, the concept of sustainable development, education for sustainable development, national culture, Hofsted.

УВОД

"We may have all come on different ships, but we're in the same boat now"
(*Можда смо сви дошли различитим бродовима, али сада смо у истом чамцу.*)

(Martin Luther King Jr.)

У заједничком деловању недељивог троугла екологије, економије и образовања могу се испунити очекивања у циљу изградње будућности која је вредна човековог живљења. Основни нерешени проблеми XX века обележавају и почетак XXI-ог, а то су: пораст светског становништва са стално растућим јазом између богатих и сиромашних, пораст употребе научно-техничке моћи, агресивна експанзионистичка економска политика, војни и невојни облици рата у функцији остваривања те политике, егоцентрично-утилитаристички однос човека према природи. Такав напредак годинама је угрозио опстанак природе и људског друштва. Како би се одговорило на велике глобалне изазове, свака држава (па и наша) мора да дефинише интервентне пакете специфичних мера, који између осталог обухватају и образовни и васпитни систем. Отуда се "образовање гледа као *доживотно искуство које подразумева и разумевање, и процес, и примену*, а не само процес формирања знања, умења и навика. Улога *образовања* није да решава нагомилане еколошке, економске и политичке проблеме, већ да понуди могућа решења, полазећи од свог самоодређења, од потреба које су настале у дијалогу са теоријом и праксом оних који се образују. Могуће решење таквог проблема зове се *одрживи развој*, чији је циљ задовољавање потреба садашњости без бојазни да будуће генерације неће моћи да задовоље своје потребе. *Такав развој је трајни, одрживи, способан и отворен према будућности*. образовање, у концепцији одрживог развоја, подстиче, припрема и укључује појединце и друштвене групе у анализирање начина живота и рада, у доношење исправних одлука и креирање начина размишљања у смеру одрживог развоја. Концепт *одрживог развоја* подразумева фаворизовање учења и знања. "Неопходно је успостављање нових друштвених вредности које се заснивају на знању, креативности и способности људских ресурса². У досадашњем развоју друштва, примена знања на различита подручја људске делатности довела су до револуционарних промена. Јасно је да је једини пут ка оспособљавању људи за живот и рад у складу са одрживим развојем управо *образовање*. Како сада ствари стоје, темеље опстанка и будућности наше цивилизације представљају филозофија *одрживог развоја* и *образовни систем* који ту филозофију треба на

² Опширније видети у: Продовић, Б. (2014): *Образовање за одрживи развој у високошколским установама у Србији*, Факултет за менаџмент, Зајечар. Мастер рад, стр. 11.

адекватан начин да пренесе у све структуре друштва и тако обезбеде његово функционисање у складу с концептом *одрживог развоја*.

Теоријски део докторске тезе, заправо њен *први део*, усмерен је на праћење уклопљености програма одрживог развоја у разне студентске програме. Циљ је да се открије обученост студената "да као будући лидери, научници или инжењери доносе одлуке и делују на стручно одговарајући и локално релевантан начин у решавању разних проблема који представљају претњу нашој заједничкој будућности"³. "Право људи да живе боље и имају економски раст на основу здравог односа према окружењу, уз очување социјалне сигурности и равнотеже – темељна је филозофска одредница концепта одрживог развоја"⁴. Допринос и мотив оваквог приступа огледа се у жељи да се овај појам операционализује и уђе у његову суштину, не само у оквиру политичких декларација, већ и у смислу школског и универзитетског образовања, те да се образовање уопште суочи с разумевањем интегрално одрживог развоја и његовом операционализацијом. Само, ако се побољшају способности будућих генерација да примене ове принципе, само ће се тако креирати и остварити одрживост наше цивилизације и начин живота.

Структурална анализа тезе у наставку, односно њен други, теоријски део, подразумева представљање значаја истраживања националне културе, онако како их је Хофстеде идентификовао⁵. Циљ је упознавање са постојећим димензијама националне културе и тиме упозна са културолошким разликама⁶. Свет је пун конфронтација насталих међу појединцима, групама и народима који перципирају исте ствари различито. Да би се избегли проблеми, настали као последица међусобног неразумевања, често је потребно успоставити сарадњу која захтева поимање тих различитих перцепција⁷.

Културне/културолошке или разлике у култури саставни су део нашег друштвеног наслеђа. Многа се понашања и појаве у друштву, у најширем смислу, приписују разликама односно различитостима у култури. Једна од теорија и методологија за мерење и упоређивање различитих националних култура развијена је током 70-тих и 80-тих година

³ Продовић, Б. (2014): *Образовање за одрживи развој у високошколским установама у Србији*, Факултет за менаџмент, Зајечар. Мастер рад, стр. 12.

⁴ Исто, стр. 12.

⁵ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications; Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

⁶ Видети: Продовић, Б., Продовић Милојковић, Б., (2018): „Димензије националне културе према Герту Хофстедеу – са посебним освртом на вредносне димензије српске националне културе“, *Српска политичка мисао*, Институт за политичке студије, Београд; број 1/2018; год. 25. vol. 59; 225–244.

⁷ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded Third Edition*. New York: McGraw Hill; Reisinger, Y., Turner, L. (2003): "*Cross-Cultural Behaviour in Tourism – Concepts and Analysis*". Butterworth-Heinemann, Elsevier Science Limited, Burlington.

прошлог века и утемељио ју је Герт Хофстеде⁸. Заједно са својим сарадницима он је идентификовао *димензије националне културе* и показатеље којима их можемо мерити. Компаративно истраживање културе полази од мерења вредности, у складу са Хофстедеовом методологијом.

Нечији систем вредности покреће став, мишљење, одлуке, понашања и акције. Према Скарбороу вредносни системи се везују за културу⁹. Различите културе могу имати различита стајалишта о етици и друштвеној одговорности. Оно што користи друштву, једним делом зависи и од културе. Потпуно разумевање утицаја националне културе могуће је само уколико се у анализу укључе све димензије националне културе истовремено. Због тога истраживања у овој области имају за циљ да утврде односе између димензија националне културе као независних варијабли и различитих техника или метода, као зависних варијабли.

Према Н. Јанићевићу национална култура не представља скуп, већ систем претпоставки и вредности које утичу једна на другу¹⁰. Овај став имплицира холистички или системски приступ истраживању утицаја националне културе, што је и основна поента ове тезе. У менаџерском својству, мултинационалне компаније као и компаније у неразвијеним земљама требају сазнања о целини утицаја једне одређене националне културе на одређена питања менаџмент праксе. Њима није од велике помоћи да знају како појединачно делују дистанца моћи или индивидуализам у националној култури уколико је јасно да је њихов заједнички утицај другачији од збира њихових појединачних утицаја. Већ постоје одређени докази у литератури да "постоје разлике између парцијалног и холистичког утицаја националне културе на бројна друштвена питања (као што су нпр: систем алокације награда, уградња резерви у буџете или стрес услед нејасноћа улога)"¹¹. Треба скренути пажњу да парцијална истраживања односа националне културе и менаџмент праксе могу бити опасна, збуњујућа или ирелевантна зато што дејства појединачних димензија једне националне културе на одређену менаџерску праксу могу бити међусобно контрадикторна.

Популаран предмет истраживања током 80-тих и 90-тих година XX века постао је и утицај националне културе на (менаџмент) теорију и праксу, које се не смањује ни данас. Интересовање за утицај националне културе нагло је порасло и са интензивирањем глобализације (тако су на пример, за резултате ових истраживања врло заинтересоване

⁸ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

⁹ Scarborough, J. (1998): *The origins of cultural differences and their impact on management*. Westport: Connecticut.

¹⁰ Јанићевић, N. (2003): "Утицај националне културе на организациону структуру предузећа у Србији", *Економски анали*, бр. 156, 45–66.

¹¹ Исто.

мултинационалне компаније¹²). Скривени корисник истраживања, на које се релативно мало обраћа пажња, јесу и земље у транзицији и земље у развоју. Истраживање националних култура према Хофстедеу обухватило је и бившу Југославију, која се, у међувремену, распала на више самосталних држава: Словенију, Хрватску, Македонију, Босну и Херцеговину и савез Србије и Црне Горе. Иако је бившу Југославију карактерисала присутна различитост унутар себе, само словенско порекло свих највећих нација у њој, и слични географски и природни услови развоја, учинили су постојаност њених многих заједничких карактеристика. О томе је говорио и сам Хофстеде, који је своје резултате о Југославији, након њеног распада, поделио на податке националне културе Словеније, Хрватске и Србије, позициониране близу једна другој дуж димензија националних култура¹³. Све три су се с годинама промениле/развиле, али упркос томе претерано је очекивати да се оне међусобно доста разликују. Када је реч о српској националној култури, разумно је очекивати да је, у односу на оригинално истраживање, она најмање промењена, услед врло спорог процеса транзиције ка политичкој демократији и тржишној економији¹⁴.

¹² Исто.

¹³ Hofstede, G. (2001b): "Diference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to Tolerance", in Albrecht M. (ed), *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*. London: Blackwell.

¹⁴ Исто.

ОПШТИ ДЕО

1. КОНЦЕПТУАЛНО-ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР НАУЧНОГ ИСТРАЖИВАЊА

1. 1. Предмет научног истраживања

Образовање представља темељну претпоставку и основни предуслов за остваривање одрживог развоја. Образовање за одрживи развој подразумева коришћење образовања као средства за постизање одрживости. Концептом образовања за одрживи развој мора се допринети бољем, безбеднијем и квалитетнијем свету за садашње и будуће генерације. Оно промовише промену људских ставова, мишљења и вредности и тако омогућава да се свет учини безбеднијим, здравијим и перспективнијим, а тиме и да се побољша квалитет живота. Образовање представља кључни чинилац промена и развоја еколошке свести, културе и одговорности.

Образовање за одрживи развој постало је, у последњих десет година, доминантна формула за развој и трансформацију образовних система, те се отуда и сматра највећим изазовом нашег времена. Како је имплементација програма одрживог развоја на универзитету неминовна, отуда он представља место где се знања и вештине уче и усвајају с једне стране, док с друге служе њиховом критичком промишљању и преиспитивању. Зато је неопходно да образовање за одрживи развој успостави равнотежу међу ове две функције образовања како би се студенти усмерили ка усвајању одрживих стилова живота и изградњи одрживе будућности. Стога све више постоје иницијативе и настојања да се принципи одрживог развоја уврсте у што већи број наставних програма, пре него да се одрживи развој третира као засебна тема кроз посебне наставне предмете. Утолико је битнији мотив да се овај појам операционализује и тиме уведе у већину универзитетских програма. У Србији ови процеси су започети, али постоји евидентна потреба да се то поље значајно прошири. Поред измене силабуса, битно је изменити и сам приступ образовању, уз промену и самих техника и метода учења и предавања.

На образовање за одрживи развој велики утицај има и *култура*. Колики је значај културе, посебно наглашава Нурсе [Nurse] који истиче да се "култура не треба посматрати само као додатни стуб одрживог развоја, већ се по свом значају слободно може ставити испред осталих стубова (економије, екологије и друштва)"¹⁵.

Предмет рада докторске дисертације је *истраживање утицаја националне културе на образовање за одрживи развој*. Теза је пошла од истраживања система образовања са фокусом на одрживи развој, а затим настављена истраживањем вредносних ставова повезаних

¹⁵ Nurse, K. (2006): "Culture as the fourth pillar of sustainable development". *Small States: Economic Review and Basic Statistics*. 11. pp. 28–40.

са димензијама националне културе. Пошло се од питања да ли образовања за одрживи развој уопште има; какво би требало да буде и како зависи од националне културе; односно да ли образовање за одрживи развој зависи од националне културе на теоријском нивоу.

У дисертацији су повезани *концепт образовања за одрживи развој* и национална култура. Теоријски део обухвата приказ димензија националне културе, за чије се истраживање најчешће користи модел димензија култура према Хофстедеу [Hofstede]¹⁶.

Хофстеде је, теоријско-методолошки, осмислио модел са шест кључних вредносних димензија (о којима ће детаљније бити више речи): "дистанца моћи" (*power distance*); "избегавање неизвесности" (*uncertainty avoidance*); "индивидуализам/колективизам" (*individualism-collectivism*); "мушко/женске вредности" (*masculinity-femininity*); "дугорочне/краткорочне оријентације" (*long-term/short-term orientation*)¹⁷ и "препуштање насупротив суздржаности" (*indulgence versus restraint*) (Cultures&Organizations 3rd ed, 2010). Хофстедеова истраживања указују на то да су вредности релативно стабилне кроз време, те да постоје јасне културне (националне) разлике; из чега следи да су националне културе релативно стабилне одреднице за разумевање разлика у вредностима. То, свакако, не значи да савремени друштвени процеси, као што је глобализација, не утичу на вредности, већ да разлике између самих култура остају трајне¹⁸.

Сходно наведеном предмету рада, истраживања у дисертацији заснована су на анализи ситема образовања и утицаја културе на прихватање концепта одрживог развоја. Основа одрживог развоја налази се у економији знања, а пре свега у квалитетнијем образовању.

Квантитативно, истраживање у дисертацији засновано је на анализи заступљености одрживог развоја у академском образовању у Србији. Истраживано је колико је образовање за одрживи развој (анализом садржаја курикулума) заступљено на факултетима друштвено-хуманистичких наука универзитета у Србији, у периоду од 2010. до 2018. године. Разматраће се место одрживог развоја у наставним плановима и програмима свих нивоа и облика образовања. Након анализе садржаја курикулума ради утврђивања заступљености образовања за одрживи развој факултетима друштвено-хуманистичких наука, спроведен је

¹⁶ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications; Hofstede, G. (1981): "Culture and organizations", *International Studies of Management & Organization*, Volume 10, 4; Hofstede, G. (1984): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. USA: SAGE Publications; Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

¹⁷ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications; Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

¹⁸ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications

BCM (VSM, Values Survey Module, 2013) упитник; као други постављени предмет овог истраживања, заснован на анализи свих шест димензија културе, по моделу који је успоставио Хофстеде.

1. 2. Циљ и сврха научног истраживања

Образложење овог истраживања је да се открије да ли се Хофстедеова студија с краја 1960-их може употребити и применити на међународни студентски контекст у XXI веку. Она представља покушај да се потврди изворно предложена димензија Хофстедеа коришћењем прилагођене верзије оригиналног инструмента под називом „Модули за истраживање вредности“ (BCM 13) на студентској популацији. Из тога следи и сврха истраживања која се огледала у томе да се спроведе анализа димензија националне културе на (студентској) популацији изабраних подручја. Истраживање обухвата шест димензија националне културе које је развио Хофстеде¹⁹. Реч је о следећим димензијама: 1. Дистанца моћи (Power distance index – PDI); 2. Избегавање неизвесности (Uncertainty avoidance index – UAI); 3. Индивидуализам/Колективизам (Individualism/collectivism index – IND); 4. Мушко/Женске вредности (Masculinity/femininity index – MAS); 5. Дугорочне/краткорочне оријентације (Long-term/short-term orientation index – LTO) и 6. Препуштање насупрот суздржаности (Indulgence versus Restraint – IND).

Општи циљ дисертације је да покаже улогу и утицај националне културе на образовање за одрживи развој.

Специфични циљеви дисертације су:

- приказати основне одлике образовања за одрживи развој, као и фундаменталне принципе на којима је овај концепт успостављен;
- утврдити утицај вредносних ставова испитаника на прихватање концепта одрживог развоја;
- утврдити везу између вредности димензија националне културе и образовања за одрживи развој.

Друштвени циљ дисертације је установити на који начин је неопходно реформисати образовни систем, како би он омогућавао образовање за одрживи развој и утврдити циљеве, могућности и правце образовања за одрживи развој.

Истраживањем смо испитивали информисаност и разумевање концепта одрживог развоја, али и ставове и понашања младих у складу са овим концептом. Њиме смо покушали

¹⁹ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications; Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

да допринесемо подизању свести не само младих у Србији о потреби и могућностима њиховог доприноса одрживом развоју, већ и истицању важности њихове улоге у друштвеном и економском развоју заједнице. Циљ овог истраживања није био, дакле, само добијање података о њиховом схватању и разумевању концепта одрживог развоја, већ напротив да укључивањем што више људи у цели процес подстакнемо на деловање у својим заједницама и покретање активности на начелима одрживог развоја.

1. 3. Хипотезе научног истраживања

Предложена објашњења, у циљу операционализације истраживања, чине следеће хипотезе (општа и посебне), које можемо издвојити с обзиром на предмет истраживања.

Општа хипотеза:

H0: Национална култура утиче на образовање за одрживи развој.

Посебне хипотезе:

H1: Прихватање концепта одрживог развоја зависи од вредносних ставова испитаника који су у корелацији са националном културом;

H2: Постоји корелација између вредности димензија националне културе „мушко – женске вредности“ (MAS – FEM) и прихватања концепта одрживог развоја;

H3: Од прихваћености концепта одрживог развоја зависи његово присуство у наставним плановима и програмима

H4: Постоје регионалне разлике у образовању за одрживи развој;

H5: Постоје регионалне разлике у вредносним ставовима испитаника.

1. 4. Очекивани резултати научног истраживања

Научни значај истраживања огледа се у систематизацији општих теоријских разматрања концепта образовања за одрживи развој и димензија националних култура. *Научни допринос дисертације* је утврђивање каузалног односа између националне културе и образовања за одрживи развој. Очекује се да резултати истраживања покажу да је примена концепта образовања за одрживи развој последица вредносних ставова чланова друштва.

Друштвени допринос дисертације огледа се у указивању на основне факторе и суштинске проблеме који се јављају приликом реформисања образовног система у циљу примене концепта образовања за одрживи развој. Дисертација треба да понуди решење ових

проблема, пружи смернице и установи на који је начин потребно реформисати образовни систем. Решење треба бити представљено у виду модела који у основи узима у обзир вредносне ставове који су карактеристични за чланове једне друштвене групе.

Резултати истраживања могу бити корисни за доносиоце одлука који учествују у креирању образовног система. Посебно би били значајни за реформу образовног система Србије где се образовање за одрживи развој још увек посматра као теоријско а не као практично питање.

Суштински очекује се да резултати истраживања:

1. прикажу колико је развијен концепт образовања за одрживи развој у регионима у којима се спроводи истраживање;
2. дају приказ вредносних ставова испитаника за три посматрана подручја (Ниш, Косовска Митровица, Источно Сарајево - Пале);
3. поткрепе или оповргну конкретно постављене хипотезе и понуде теоријски засноване интерпретације добијених налаза.

2. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР НАУЧНОГ ИСТРАЖИВАЊА

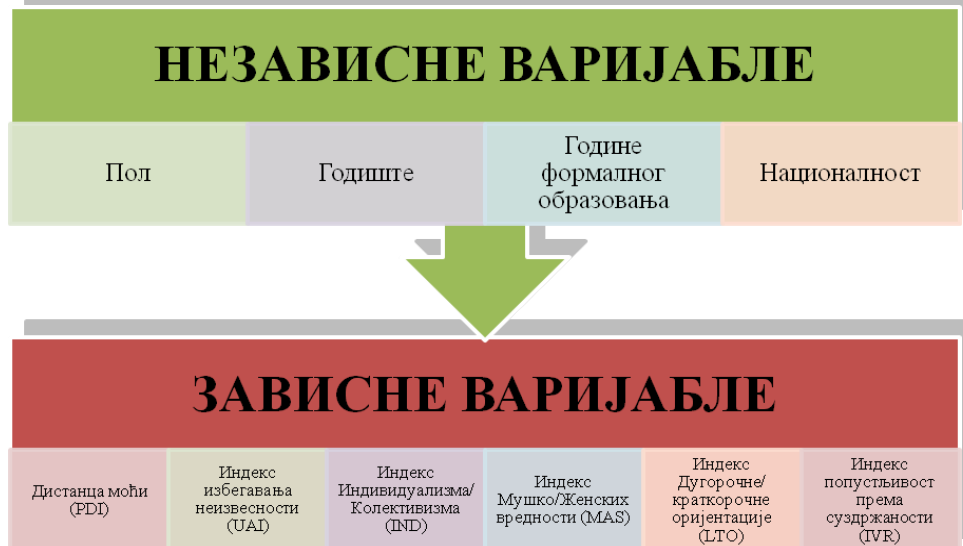
У оквиру методологије, на самом почетку, дат је приказ инструмента истраживања, као и начина на који се приступило прикупљању података. Након тога, приказане су и карактеристике узорка обухваћеног истраживањем.

2. 1. Идентификација вредности кроз варијабле - зависне и независне варијабле -

Независна варијабла је обично променљива која представља вредност којом се манипулише или мења, а зависна варијабла је посматрани резултат којом се независна променљива манипулише²⁰. Приказ варијабли доступан је на слици 1; која показује како независне утичу на зависне варијабле у нашем истраживању.

²⁰ Опширније о варијаблама видети у: Đorić, G., Popović, N. (2000): *Uvod u analizu podataka u kontekstu sociološke teorije*, Filozofski fakultet, Univerziteta u Nišu, Niš; Branković, S. (2014): *Metodologija društvenog istraživanja*, Zavod za udžbenike, Beograd, 1–407.

Слика 1: Утицај независних на зависне променљиве



Извор: Hofstede, Hofstede, 2005.

2. 2. Извор података

Примарно, методологија је заснована на садржинској анализи курикулума и силабуса уз разговоре са професорима и асистентима факултета друштвено-хуманистичких наука универзитета у Србији, за период од 2014. до 2020., као допуна постојећој анализи за 2013. годину. Отуда ова метода – *анализа садржаја* – подразумева систематско пребројавање, процењивање, интерпретирање и анализу посматраног предмета истраживања. На основу плана узорка истраживања анализа силабуса и курикулума спроведена је на свим факултетима друштвено-хуманистичких наука универзитета у Србији. Истраживану популацију чини силабуси и курикулуми основних академских студија, мастер и докторских студија; и то Универзитета у Нишу, Приштини, Крагујевцу, Новом Саду и Београду. У анализи узети су у обзир и универзитети на територији Републике Србије, који нису у њеном власништву. Оваква примењена процедура омогућила је стварање искуствене основе за проверу постављених хипотеза на истраживаној популацији, у вези са првим предметом истраживања.

Дизајни међународних и међукултуралних истраживања управљања разумљиво су сложени²¹. Из те перспективе сложености, настављамо са нашим истраживањем, које се везује за примену VSM (*Value Survey Module*). Други предмет истраживања чини испитивање културних димензија националне културе према Хофстедеу. Добра страна анализе је то што се не прави нов упитник, чиме је анализа умногоме олакшана, већ се користи постојећи инструмент, који се изводи на одговарајући добро познат начин, при чему и узорак чини

²¹ Usunier, J. (1998): *International and Cross-Cultural Management Research*. London: Sage Publication.

јасно одређена популација (група). Реч је о преузимању постојећег Хофстедеовог упитника, при чему смо преузели постојећи анкетни образац са анкетним питањима. Ради се о стандардизованом упитнику који се састоји из два дела: 1) први део везан је за одређена питања којим се дакле испитују одређене вредности (односно састављен је од ставова, тј. ајтема који према Хофстедеу мере одређене вредности) и 2) другог дела који је везан за одређене социо-структурне демографске карактеристике испитаника. Питања везана за вредности развијена су на основу операционализације коју је понудио Хофстеде, који по њему мере одређене вредносне оријентације. Након преузимања упитника уследио је његов превод (уколико не постоји већ постојећи превод на доминантни језик популације, као и на све друге језике које се користе у узорку), чиме се остварује сама репрезентативност концепта – трагање ка основним вредностима (вредносним димензијама). Одабир подручја узорка директно је утицао на одабир оних превода модула код којих не би биле велике језичке разлике. Тиме смо радили на умањењу постојања било каквих лингвистичких мимоилажења.

Инструмент који је коришћен у истраживању је *Модул за истраживање вредности 2013* (Value Survey Module – VSM, 2013)²². Питања која су у њему, периодично су се мењала. Наиме, Хофстеде је 1981. године путем новооснованог *Института за истраживање интеркултуралне сарадње* (Research on Intercultural Cooperation – IRIC) издао експерименталну проширену верзију ВСМ-а (VSM, 81). На основу анализе његових првих резултата, 1982. године издата је нова верзија, ВСМ 82, која се широко користила у наредних дванаест година. Тај упитник садржио је 47 садржајих питања и 6 демографских питања. Помоћу 13 питања израчунавали су се резултати четири димензије које је идентификовао Хофстеде; док су остала питања коришћена за експерименталну употребу. Како су се нека питања у њему односила само на запослене испитанике, овај инструмент се није могао користити за предузетнике, студенте и испитанике који нису имали плаћени посао.

У међувремену је, истраживање Мајкл Харис Бонда [Bond] из Хонг Конга, довело до идентификације пете димензије: *дугорочна насупрот краткорочној оријентацији*²³. У новој верзији ВСМ-а објављеној 1994. године (VSM 94) ова се димензија први пут појавила заједно са остале четири. Упитник је прилагођен анкетираним особама без плаћеног посла.

²² Израз модул значи да се упитник може користити као део већег инструмента који упоређује земље са другим аспектима (Hofstede, G., Minkov, M. (2013): V S M 2013 – Values Survey module 2013 manual, preuzeto sa: <https://geerthofstede.com/>. Poslednja poseta: 9. 7. 2020).

²³ Hofstede, G., Bond, M. H. (1988): “The Confucius connection: From cultural roots to economic growth”, *Organizational Dynamics*, 16, 4–21; Hofstede, G. (2001a): *Culture’s Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Chapter 7.

Акумулирано искуство са употребом ВСМ 94 у наредних 14 година довело је до објављивања ажурираног ВСМ 08²⁴. Под утицајем Минкова (2007) придодата је шеста димензија: *препуштање насупрот суздржаности*²⁵.

ВСМ 2013 садржи 24 садржајна, као и 6 демографских питања која се односе на пол, старост, године формалног образовања, врсту занимања, националност и држављанство по рођењу²⁶. Четири питања су била потребна за израчунавање сваке оцене димензије. Искуство истраживања показало је да на одговоре на 24 садржајна питања утиче националност испитаника. То не значи да ће сваки испитаник једне земље (држављанства А) дати један одговор, а да ће сви испитаници друге земље (држављанства Б) дати други, али може се очекивати систематске разлике између просечних одговора у узорку с држављанством А и упоредног узорка из националности Б (у статистичком погледу, анализа одступања у резултатима одговора показује значајан ефекат земље)²⁷. Како је однос статистички, узорци по земљи треба да буду довољне величине. Поузданост теста обезбеђује се његовом ваљаношћу и валидношћу, који се чак и за мањи број земаља, може индиректно доказати²⁸. Идеална величина за хомогени узорак је 50 испитаника, не мање (величине узорка испод 20), јер ће одлазни одговори појединачних испитаника неупитно утицати на резултате²⁹. Један захтев ове верзије ВСМ-а био је да би он требало да буде релевантан и за испитанике без

²⁴ Van Vugt, Ronnie G. M. A. (2006): *Culture's Consequences Re-examined*. Unpublished Master's Thesis, Radboud Universiteit Nijmegen; Inglehart, R., Basañez, M., Moreno, A. (1998): *Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook. Findings from the 1990-1993 World Values Survey*. Ann Arbor: University of Michigan Press; Inglehart, R., Basañez, M., Díez-Medrano, J., Halman, L., Luijckx, R. (2004): *Human Beliefs and Values: A Cross-Cultural Sourcebook Based on the 1999-2002 Values Surveys*. Mexico: Siglo XXI Editores; Inglehart, R. and associates (2007): *World Values Survey: The World's Most Comprehensive Investigation of Political and Sociocultural Change*. <http://www.worldvaluessurvey.org>.

²⁵ Minkov, M. (2011): *Cultural Differences in a Globalizing World*. Bingley, UK: Emerald; Minkov, M., Hofstede, G. (2010): "Long-versus short-term orientation: new perspectives". *Asia Pacific Business Review*, Vol. 16 no. 4, 493-504; Minkov, M., Hofstede, G. (2011): "The evolution of Hofstede's doctrine". *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18 no. 1, 10-20; Minkov, M., Hofstede, G. (2012b): "Hofstede's fifth dimension: New evidence from the World Values Survey". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 43 no. 1, 3-14.

²⁶ Упитник је дат у прилогу тезе.

²⁷ Шпанија и Бразил су једине две државе које су учествовале у оригиналном истраживању. Немачка је тада била подељена на Западну и Источну Немачку, а у истраживање је укључена само Западна Немачка. Хрватска и Србија су такође биле укључене у истраживање, али су тада биле део бивше Југославије. У Југославији истраживање је спроведено не у ИБМ-у, већ у *Интертраде*-у, које је било предузеће одговорно за маркетинг и сервисирање ИБМ-ових производа. Када се бивша Југославија распала, извршена је корекција прикупљених података да би се утврдиле вредности за димензије националне културе за Словенију, Хрватску и Србију одвојено (Podrug N., Filipović, D., Stančić, I. (2014): "Analysis of Cultural Differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia", *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, Vol. 21., Iss. 1., pp. 820; Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications).

²⁸ Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 28.

²⁹ Hofstede, G., Minkov, M. (2013): *V S M 2013 – Values Survey module 2013 manual*, preuzeto sa: <https://geerthofstede.com/>. Poslednja poseta: 9. 7. 2020.

послодаваца, као што су предузетници и студенти³⁰. У овој референци црпимо поузданост нашег истраживања.

На овом месту се отвара простор да се укаже на чињеницу да постоје три различите врсте истраживања:

1. анкетирање других уских, али подударних узорака популације, као што су студенти,
2. репрезентативне узорке свих националних популација и
3. карактеристике земаља које се директно мере на нивоу државе³¹.

Коришћени упитник је „стандардизован“³², те се вредности могу упоредити са оригиналним Хофстедевим истраживањима и интерпретирати на прави начин.

ВСМ је тест осмишљен за поређење средњих резултата за подударне узорке испитаника из две или више земаља, региона или етничких група. То није тест личности за поређење појединаца унутар земаља³³. Због тога су *Кронбах алфа коефицијенти* поузданости (Cronbach alpha reliability coefficients) код појединаца небитни³⁴. Димензије мерене ВСМ засноване су на корелацијама на нивоу државе, између средњих резултата узорака земаља. За иста два питања корелације на нивоу државе могу се јако разликовати од корелација на нивоу појединаца, између одговора појединаца у узорцима земље³⁵. Корелације на нивоу појединаца производе димензије личности; док корелације на нивоу државе производе димензије националне културе³⁶. Дакле димензије се не односе на појединце, него на национална друштва. Због тога се ВСМ 2013, којег и ми користимо, не може користити за оцену појединачног нивоа вредности; јер то није психолошки тест. ВСМ треба да користе

³⁰ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

³¹ Исто, стр. 67.

³² Kolman, L., Noorderhaven, N. G., Hofstede, G., Dienes, E. (2003): "Cross-cultural differences in Central Europe". *Journal of Managerial Psychology*, 18, 76–88.

³³ Podrug N., Filipović, D., Stančić, I. (2014): "Analysis of Cultural Differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia", *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, Vol. 21., Iss. 1., pp. 820; Hofstede, G., Minkov, M. (2013): *V S M 2013 – Values Survey module 2013 manual*, preuzeto sa: <https://geerthofstede.com/>. Poslednja poseta: 9. 7. 2020.

³⁴ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, pp. 497.

³⁵ За јасно објашњење видети: Klein, K. J., Dansereau, F., Hall, R. (2004): "Level issues in theory development, data collection, and analysis". *Academy of Management Review*, Vol. 19, 195–229.

³⁶ Hofstede, G., Minkov, M. (2013): *V S M 2013 – Values Survey module 2013 manual*, preuzeto sa: <https://geerthofstede.com/>. Poslednja poseta: 9. 7. 2020. Потребно је направити разлику између истраживања која се односе на појединца и она која се тичу националног друштва. Тако појединац, с једне стране може сазнати како се вредности које превладавају у његовом националном друштву разликују од вредности у другом друштву. Као појединац, човек се може изразити како се осећа према вредностима у одређеном националном друштву, при чему би то и даље била функција његове личности, а не нужно приказивање своје националне културе. За резултате истраживања о вези између личности и културе погледајте: Hofstede, G., McCrae, R. R. (2004): "Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture". *Cross-Cultural Research*, Vol. 38 no. 1, 52–88.

само истраживачи који се залажу за концепт истраживања међусобних разлика између друштава. Потребно је указати и на то да ВСМ 2013 не служи ни за упоређивање организација³⁷. Дакле, међунационалне димензије се не односе на организацијске (или корпоративне) културе³⁸. Док проучавање димензија националне културе припада антропологији, а проучавање личности појединца припада психологији, проучавање организационих култура припада социологији. Такође постоје упути који забрањују употребу димензија ВСМ за упоређивање занимања³⁹. Хофстеде упућује на то да се у неким случајевима, резултати ВСМ димензија могу смислено израчунати и упоредити за родове (женски према мушком) и наредне генерације (баке и деке на супрот родитељима у односу на децу). Могу се применити и на географске регионе у некој земљи или широм земаља, али у том случају препоручује да се упитник прошири локално релевантним ставкама⁴⁰.

Треба скренути пажњу и на то да се резултати до којих је Хофстеде дошао⁴¹, могу упоредити само са узорцима који одговарају подударности. Сви резултати у прве две књиге Хофстедеа утемељени су на пажљиво подударном узорку популације ИБМ-а. Нови узорак, који би могао да се упореди са овим, морао би да се поклапа са оригиналном ИБМ популацијом по свим релевантним критеријумима; што је готово немогуће направити, макар само зато што су ИБМ студије урађене око 1970. године и тачка у времену истраживања је једна од карактеристика подударности⁴².

Након јасног дефинисања конструкта идентификован је домен инструмента, који пружа оквир конструкције која се мери. У случају ВСМ-2013 домен су *културне вредности*. Након тога је уследило идентификовање поддомене, односно препознавање свих елемената

³⁷ Одговори на питања ВСМ-а (који се баве вредностима и осећањима) варирали су мање у организацијама унутар земље него у земљама (Hofstede, G., Minkov, M. (2013): *V S M 2013 – Values Survey module 2013 manual*, preuzeto sa: <https://geerthofstede.com/>. Poslednja poseta: 9. 7. 2020).

³⁸ Hofstede, G., Neuijen, B.; Ohayv, D., Sanders, G. (1990): "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (2), 286.– 316.; elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>; Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded Third Edition*. New York: McGraw Hill, pp. 341–368.

³⁹ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded Third Edition*. New York: McGraw Hill, pp. 368–369.

⁴⁰ Hofstede, G., Garibaldi de Hilal, A.V., Malvezzi, S., Tanure, B., Vinken, H. (2010): "Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 41 no. 3, 336–352.

⁴¹ Видети: Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications; Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw-Hill, London, New York; Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications; Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK); Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw– Hill, New York, USA.

⁴² Примери успешних екстензија описани су у: Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, pp. 464–465.

на којима се конструкција темељи. Према Хофстедеу, а везано за наше истраживање, издвајају се шест поддомена културних вредности, које се називају димензијама културе. Двадесет и четири садржајна питања омогућавају нам да се израчунају индексни резултати на ових шест димензија националних система вредности као компоненти националних култура⁴³:

- 1) дистанце моћи (велика наспрам мале);
- 2) индивидуализам наспрот колективизму;
- 3) мужевност наспрам женствености;
- 4) избегавање несигурности (јака наспрам слабе);
- 5) дугорочна према краткорочној оријентацији и
- 6) попустљивост према суздржаности.

Већина питања у упитнику користи скалу одговора са пет тачака (1-2-3-4-5)⁴⁴. Већина користи ординалну скалу, што значи да категорије одговора показују природан и недвосмислен редослед рангирања од мање важног (незадовољавајућег) до важнијег (задовољавајућег). Неколико питања нема редоследну лествицу, већ само номиналну скалу (не постоји природни ранг за све одговоре). Питања од 1 до 14 на ВСМ-2013 постављају питање у формату „колико је важно за...“ након чега следе питања од 15 и 20 која се постављају као појединачна питања са скалама одговора која се разликују од оних у питањима од 1 до 14. Изјаве, попут тачака од 15 до 20, могу се позитивно или негативно навести и на њих се обично реагује на Ликертовој скали који испитаницима представљају могућности у распону од слагања/неслагања или одобравања/неодобравања⁴⁵. Следи њихово идентификовање и операционализација кроз показатеље понашања. Кроз бројне културне студије, Хофстеде је успео да додели показатеље свакој од шест поддомена. Било који стандардни статистички рачунарски програм израчунаће средњи резултат на скали од пет бодова, али израчунавање се такође може извршити једноставно ручно.

У следећој табели (1) приказане су формуле за израчунавање индекса за свих шест димензија⁴⁶. Тако, на пример, када је реч о првој димензији *Дистанца моћи* – формула индекса (PDI) изгледа:

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$$

⁴³ Hofstede, G., Minkov, M. (2013): *V S M 2013 – Values Survey module 2013 manual*, preuzeto sa: <https://geerthofstede.com/>. Poslednja poseta: 9. 7. 2020.

⁴⁴ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

⁴⁵ Gregory, R. J. (1996): *Psychological testing: History, principles and applications* (2nd Ed). Boston: Allyn & Bacon.

⁴⁶ Hofstede, G., Minkov, M. (2013): *V S M 2013 – Values Survey module 2013 manual*, preuzeto sa: <https://geerthofstede.com/>. Poslednja poseta: 9. 7. 2020.

у коме је m_{02} средња оцена за питање 02, итд. $C(pd)^{47}$ је константа (позитивна или негативна) која зависи од природе узорака; то не утиче на поређење земаља. Корисник може да га изабере да помера своје ПДИ резултате на вредности између 0 и 100.

Табела 1: Формуле за израчунавање индекса

ДИМЕНЗИЈЕ	Калкулација (m = средња вредност; на пример, m (03) = средња оцена за питање 03)
Индекс дистанце моћи (Power distance index (PDI))	$PDI = 35(m_{07} - m_{02}) + 25(m_{20} - m_{23}) + C(pd)$
Индекс избегавања неизвесности Uncertainty avoidance index (UAI)	$UAI = 40(m_{18} - m_{15}) + 25(m_{21} - m_{24}) + C(ua)$
Индекс Индивидуализма/ Колективизма Individualism/collectivism index (IND)	$IDV = 35(m_{04} - m_{01}) + 35(m_{09} - m_{06}) + C(ic)$
Индекс Мушко/Женских вредности Masculinity/femininity index (MAS)	$MAS = 35(m_{05} - m_{03}) + 35(m_{08} - m_{10}) + C(mf)$
Индекс Дугорочне/Краткорочне оријентације Long-term/short-term orientation index (LTO)	$LTO = 40(m_{13} - m_{14}) + 25(m_{19} - m_{22}) + C(ls)$
Индекс препуштања насупротив суздржаности Indulgence versus Restraint (IVR)	$IVR = 35(m_{12} - m_{11}) + 40(m_{17} - m_{16}) + C(ir)$

Извор: Hofstede, 2001a: 494-497; Hofstede, Minkov, 2013.

Узорак, за овај део анализе, базиран је на студентској популацији која обухвата регион Србије, посебно Косова и БиХ. Реч је о српским популацијама у три различита - али ипак иста, говорна подручја. Како узорак мора да буде генерацијски исти одабрани су студенти исте године (3 године студија), исте врсте – сви студенти, са сва три подручја, државних друштвених факултета – филозофског факултета, и истог смера – са департмана за социологију, психологију, педагогију, комуникологију и историју. Величина узорка је 100 студента по факултетима, тј. по региону (дакле 100 студената са Универзитета у Нишу (Филозофски факултет у Нишу), 100 студената са Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици (Филозофски факултет) и 100 студета са Универзитета у Источном Сарајеву (Филозофски факултет у Источном Сарајеву – Пале). Управо овај број испитаника једноставан је за обраду. Инсистирало се на томе да узорак буде случајан.

Димензије националне културе анализирани су по регионима (слика 2) што омогућује компаративну регионалну анализу на суб-националном нивоу.

⁴⁷ У осталим димензијама то су: $C(ic)$; $C(mf)$; $C(ua)$; $C(ls)$ и $C(ir)$.

Слика 2: Регијска карта анализираниг узорка



За проучавање другог истраживачког питања додата су питања о одрживом развоју. Опширније о овом упитнику и детаљима у вези са њим у наставку тезе. Следећи делови ће представити свеобухватне уводе, али и пружити чврста сведочења о остварењу циља.

2. 3. Узорак истраживања

Из досадашњег излагања видели смо да је наше истраживање фокусирано на *студентско* истраживање. Оправданост таквог избора полази од тога што ће "данашњи студенти" бити сутрашњи запослени или послодавци, који ће прецизно дефинисати предузетнички потенцијал развијајући одговарајуће културне вредности, стандарде, норме, обрасце понашања и правила. Како је главни циљ студије био копирање оригиналног истраживања Хофстедеа, одлучили смо да користимо упитник VSM 13 који је слободно доступан на веб локацији Хофстеде; док су за проучавање другог истраживачког питања додата питања о одрживом развоју, о чему је већ било речи.

Упитник је у штампаној верзији достављен студентима насумично на локацијама Универзитета у Нишу, Приштини (са привременим седиштем у Косовској Митровици) и Источном Сарајеву – Пале (Филозофског факултета). Већина упитника је дистрибуирана на српском језику (VSM 13) с обзиром на то да је језик предавања на већини курсева српски. Међутим, с обзиром на неке токове универзитета, босанска верзија VSM 13 преузета је са званичне веб странице Хофстеде⁴⁸ и дистрибуирана је међу студентима. Ово је урађено да се осигура добро разумевање питања и обезбеде поуздани одговори.

⁴⁸ Опширније видети: <http://www.geerthofstede.com/research—vsm>.

2. 4. Мерни инструменти – Методе и технике анализе ***Процедура прикупљања података***

Када је реч о методама које ће се у овом делу анализе користити, споменућемо *индуктивно–дедуктивну методу* закључивања, као и *статистичке методе*. *Дескриптивну статистику* (дистрибуција одговора, просеци и мере дисперзије) биће неопходна за сумирање резултата и ефикасно преношење добивених налаза, која ће омогућити добијање опште слике о предмету истраживања, уз помоћ сумирања и представљања података на правилан и правичан начин. Поред ових техника, у истраживању ће бити коришћена једна од оперативних метода прикупљања – *метода теоријске анализе* – помоћу које ће се пратити и проучавати досадашња теоријска сазнања везана за националну културу и њихову међусобну повезаност и значај правилног разумевања њиховог односа са предметом нашег истраживања. Циљ је да се утврде каузални односи између култура. Пре свега, мисли се на анализу научних докумената – емпиријских истраживања, чланака и научних дела из области друштвених наука, посебно социологије, политичке социологије, културологије, социјалне психологије, историје и права).

Анкетно истраживање је спроведено техником PAPI (*Paper and pencil interviewing*), а на самом почетку анкетног упитника испитаницима је указано на то да је истраживање анонимно, на волонтерској/академској основи и да ће се резултати истраживања користити искључиво у научне сврхе. Након тога су испитаници одговарали на питања подељена у две целине (о чему је било речи).

Прикупљени подаци статистички су обрађени помоћу коришћења статистичко компјутерског програма SPSS (Statistical Package for the Social Sciences – *Статистичког пакета за друштвене науке*). За експлорацију података користиће се графички (кружни и стубичасти дијаграм) и табеларни приказ преко укрштених табела. Сви резултати из папирних упитника пренесени су у обрасце за евалуацију који су компатибилни са рачунаром. На овај начин, резултати су прочитани у рачунару, а резултати су били доступни као дигитална верзија у Excel формату. Израчунате су фреквенције и аритметичке средине за све категорије социодемографских података, као и за све честице упитника те се сходно томе приступило обради података најпре на нивоу дескриптивне статистике, а потом и према формулама за израчунавање вредносних димензија. За израчунавање резултата за шест димензија коришћен је оригинални кључ Хофстедеовог упитника BSM 13. Сви резултати су пренети у СПСС за наредне кораке као што су описна статистика, т-тестови и АНОВА тестови. Методе коришћене приликом прикупљања, обраде и анализе података су историјска метода, затим дескриптивна, компаративна, као и статистичка метода.

Обрада података рађена је:

- a) примарно, на садржинској анализи курикулума и силабуса уз разговоре са професорима и асистентима факултета друштвено-хуманистичких наука универзитета у Србији, за период од 2014. до 2020. године;
- b) а потом коришћењем стандардних формула за израчунавање индекса дистанце моћи (PDI); избегавања неизвесности (UAI); индивидуализма/ колективизма (IND); мушко/женских вредности (MAS), дугорочне/ краткорочне оријентације (LTO) и индекса препуштања насупротив суздржаности (IVR).

I ПОЈАМ И ПРИНЦИП ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА

1. ОДРЖИВИ РАЗВОЈ: ЖИВЕТИ САМО ДАНАС ИЛИ И ЗА СУТРА?

1. 1. Концептуално-теоријски оквир одрживог развоја

У последње време сведоци смо многобројних глобализацијских процеса који васпитање и образовање за одрживи развој чине образовним императивом. Све учесталије се увиђа потреба очувања појединих вредности (као што су знање, солидарност, идентитет и одговорност), које се налазе и у концепту одрживог развоја, и стварање механизма за њихово учвршћивање. Циљ овог поглавља је да се бави анализом познавања концепта одрживог развоја; те се у оквиру тога разматрају образовни алати у сврху лакше имплементације васпитања и образовања за одрживи развој на факултетима.

Одрживи развој у последње је време непрестано постављан као циљ коме се треба тежити, али поставља се питање: можемо ли и желимо ли га заиста остварити на факултетима и који су нам алати при томе на располагању?! В. Узелац истиче како је управо (целоживотно) образовање за одрживи развој пут за имплементацију остварења концепта одрживог развоја; те да је реч о систематичној практичној делатности а не једнократној акцији⁴⁹.

Најпре ћемо изнети теоријске импликације о појму одрживог развоја и његовом концепту који се посебно интензивно развијао последњих четрдесет година а који се неретко узима као свакодневно површно коришћен термин без дубљег познавања и могућности његове примене. У опису овог сложеног концепта већина наших позивања биће везано углавном за теоријски део који је изложен у мастер раду одбрањеном 2014. године⁵⁰. Циљ је да се што боље разматра и разуме концепт васпитања и образовања за одрживи развој, уз позивање на документе на којима се он темељи. Расправљаће се о улози факултета као социјалне институције која делује унутар социјално-културног миљеа одређене културе, тј. унутар одређеног вредносног оквира. А све то са намером да се испита положај и могућност имплементације васпитања и образовања за одрживи развој на факултетима; односно анализирати где смо и куда идемо у подручју васпитања и образовања за одрживи развој унутар националних оквира. Овај део студије настоји допринети популаризацији целоживотног учења и целоживотног образовања као вредности која је несумњиво постала императив данашњег времена а која се веже уз концепт васпитања и образовања за одрживи развој.

⁴⁹ Опширније видети: Uzelać, V. (2008): *Teorijsko- praktični okvir cjeloživotnog učenja za održivi razvoj. Cjeloživotno učenje za održivi razvoj*. Rijeka: Učiteljski fakultet u Rijeci.

⁵⁰ Опширније видети: Продовић, Б. (2014): *Образовање за одрживи развој у високошколским установама у Србији*, Факултет за менаџмент, Зајечар. Мастер рад.

Одрживи развој је концепт који у последњих четрдесет година плени пажњу различитих сегмената друштва због све већег утицаја тренда глобализацијско-цивилизацијских промена. Управо због тога данас се за њега може пронаћи више од 300 дефиниција.

А. Кирн истиче синониме за одрживост: постојан, трајан, натприродан, при чему прави дистинкцију између појмова одрживост и уравнотеженост/хармонија који су неретко обележени као синоними, а то нису⁵¹. Неретко, дефинисање појма зависи од целокупног стајалишта појединца или наклоности појединој парадигми; неретко одређени аутори истичу како се одрживи развој заправо не може дефинисати јер се ради о тзв. одрживости живота те је термин "развој" у наведеној синтагми сувишан.

Сматра се да је концепт одрживог развоја први пут формулисан средином осамдесетих година двадесетог века, у току припрема за *Други светски еколошки самит* одржан 1992. године у Рио де Жанеиру.

Идеја о одрживом развоју појавила се у пољу цивилног друштва. Први пут је јасно артикулисана и објављена у документу *World Conservation Strategy* који је 1980. године донела позната међународна невладина организације *Међународна унија за конзервацију природе и природних ресурса (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources*, или скраћено *IUCN*), у сарадњи и уз финансијску подршку *Програма Уједињених нација за околину (The United Nations Environmental Programme*, скраћено *UNEP*), као и *Светског фонда за дивљину (The World Wildlife Fund*, скраћено *WWF*) (*World Conservation Strategy*, 1980)⁵². Најпре је ова стратегија била фокусирана на еколошку одрживост (*ecological sustainability*) у смислу заштите живих ресурса, с тим што није обраћала пуно пажње на шира политичка, економска и друштвена питања одрживог развоја. 1983. године Генерална скупштина Уједињених нација формирала је *Светску комисију за околину и развој (The World Commission on Environment and Development)*, којом је председавала Брундланд (*Gro Harlem Brundtland*), премијерка Норвешке. Како је Комисија окупила многе експерте, организовала је више расправа, након чега је припремљен и 1987. године публикован завршни извештај под називом *Наша заједничка будућност (Our Common Future)*. Овај извештај, познат као "*Brundtland Report*", послужио је као основа за *Други светски еколошки самит*, већ споменут, одржан 1992. године у Рио де Жанеиру. Сам Извештај имао је двоструки значај, с обзиром на то да је тематски проширио концепт одрживог развоја, тако

⁵¹ Kirn, A. (2000): "Održivi razvoj i environmentalističke vrijednosti", u: *Socijalna ekologija* 9(3) 149–162. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/141734> pristupljeno: 13. 03. 2017, str. 149.

⁵² Видети: Pavlović, V. (2011): "Održivi razvoj i univerzitetsko obrazovanje", u *Univerzitet i održivi razvoj*, (Pri. Pavlović, V.), Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu, Centar za ekološku politiku i održivi razvoj.

што је повезао еколошка питања очувања природе са свим најважнијим друштвеним аспектима развоја; док је с друге стране, учинио да се прихвати концепт одрживог развоја као незаобилазан у раду многих међународних институција, агенција и невладиних организација.

На светском еколошком самиту у Рију (1992. године) усвојено је неколико важних докумената који су по свом садржају и донетима у много чему остали непревазиђени до наших дана. Свеобухватни документ *Агенда 21* је формулисао разрађену врло детаљно стратегију неопходних промена у ставу према природи и развоју, односно за глобално партнерство и имплементацију концепта одрживог развоја широм света. За праћење њене реализације формирана је Комисија Уједињених нација за одрживи развој (*UN Commision on Sustainable Development* или скраћено *CSD*)⁵³.

Изузетан значај за тему о одрживом развоју, поред овог документа, има и формулисање основних принципа одрживости садржаних у *Рио декларацији о околини и развоју* (*The Rio Declaration on Environment and Development*).

Све у свему, да није било све наглашенијих проблема заштите животне средине и опадајућих природних ресурса, као и свести људи да те проблеме повежу с привредом, друштвено-економским системом и начином живота, одрживи развој не би био, или не на поменути начин, конципиран. Оно што В. Павловић закључује јесте да је "идеја одрживости потекла из еколошки оријентисане анализе стварности, али није могла да остане чисто идеја о природној околини, ресурсима и животној средини"⁵⁴. У сваком случају, економија је одговорна за конкретизацију појма одрживости, па је тако концепт одмах добио посебна економска тумачења, као и тумачења са социо-филозофског становишта. Међутим, убрзо се одрживост пренела и на друге сфере (политике, права, образовања, социологије).

Оно што представља специфичну тешкоћу при дефинисању одрживог развоја, као теорије и појаве, јесу његова општост и универзалност, али уједно и појмовна недоследност. Прво, дефинисање одрживог развоја, које у себи укључује економски, културни и еколошки развој, већ је само по себи сложено и противречно, јер ниједан од ових, назовимо их „посебних“ развоја, није међусобно повезан у реалности у таквој мери да их можемо објединити и идентификовати у једној дефиницији. Стога се одрживи развој може различито дефинисати у оквиру економских наука, културологије, социологије, политикологије, социјалне политике па и социјалне екологије; што са собом ствара одређену теоријску конфузију. Зато смо при дефинисању одрживог развоја, настојали, да избегнемо

⁵³ Исто.

⁵⁴ Исто.

појединачности и специфичности сваког од ових посебних развоја. Постоје многа различита тумачења шта је то одрживи развој и на шта се он заправо односи⁵⁵.

Генерално гледајући, најпознатија и најприхваћенија дефиниција *одрживог развоја* датира још из 1987. године. Међутим, дефиниција која је и данас прихваћена гласи: *Одговорити на захтеве данашње генерације а да се при томе не униште могућности да будуће генерације одговоре на своје захтеве.* Ова настојања формулисана су на Конференцији у Рију 1992. године, а касније допуњена на следећим конференцијама (са последњом допуном у 2002. години у Јоханесбургу).

Једна од првих дефиниција одрживог развоја појавила се 1980. године у Светској стратегији заштите: *Да би развој био одржив, он мора узети у обзир социјалне и факторе животне средине, као и економске; поштујући људске и природне ресурсе и дугорочне и краткорочне циљеве и негативности алтернативних активности* (The World Conservation Strategy IUCN/WWF/UNEP, 1980)⁵⁶. Током овог процеса разумевање одрживог развоја проширило се у виду *магичног троугла одрживог развоја*, који је поред еколошке равнотеже обухватао и *економску сигурност* и *социјалну праведност*. Уз заштиту животне средине како на локалном тако и на глобалном нивоу заједно су иступали и економски и социјални циљеви. Због тога је често долазило до нејасних тумачења ових појмова, што је тадашњег извршног директора УН-овог програма заштите животне околине (UNEP) и бившег министра за заштиту животне средине Савезне Републике Немачке Клауса Топфера (*Topfer*) подстакло да изјави: *Када неком више ништа не пада на памет, онда почне да говори о одрживом развоју.*

Одрживи развој је глобална политика, тј. јединство свих елемената државне или међународне политике у тежњи да се у садашњости успостави равнотежа између свих система радом створених вредности и између њих и свих система природних вредности, а да се стабилна коеволуција међу њима обезбеди и за будућност (M. Decleris).

Најчешће употребљавана дефиниција *одрживог развоја* дао је Лестер Браун (*Lester Brown*), оснивач *Worldwatch Instituta*; наведена у извештају "Our Common Future" Брундтландове комисије: *Одрживи развој је развој који задовољава потребе садашњице, а*

⁵⁵ Видети: Марковић, Ж. Д. (2005): *Социјална екологија*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, стр. 399–401; Ђукић, П. (2011): *Одрживи развој, утопија или шанса за Србију*. Београд: Технолошко–металушки факултет, стр. 3–25; Đukanović, M. (1996): *Životna sredina i održivi razvoj*. Београд: Elit, стр. 171–172; Nadić, D., Šuvaković, U. (2011): "Nacionalna strategija održivog razvoja Republike Srbije – politička vizija ili utopija". *Ecologica*, vol. 18, br. 62, str. 161–167.

⁵⁶ Појам *одрживог развоја* потиче из шумарства. Односи се на меру у којој су пошумљавање новим младицама и сеча шуме у директној зависности – стално се омогућава нови прираст шуме а да се истовремено не наруше животна станишта. Тако се, на пример, сме посећи само онолико стабала колико је нових младица засађено.

истовремено не угрожава могућност будућих генерација да задовоље своје потребе (WCED, 1987, p. 43). Појам одрживог развоја антиципирао је и наш космички геније *Никола Тесла* у свом чланку *Проблем повећања људске енергије* који је објављен 1900 године⁵⁷.

"Национална стратегија одрживог развоја дефинише *одрживи развој* као циљно оријентисан, непрекидан, свеобухватан и синергетски процес који утиче на све аспекте живота (економски, социјални, еколошки и институционални) на свим нивоима"⁵⁸. *Оно што је пројекат за кућу, то је стратегија одрживог развоја за општину*. Према Б. Ђелићу оваква стратегија подразумева израду модела који на квалитетан начин задовољавају друштвено-економске потребе и интересе грађана, с једне стране, док с друге уклањају или знатно смањују утицаје који прете или штете животној средини и природним ресурсима. Оно што још наглашава јесте то да дугорочни концепт одрживог развоја подразумева "стални економски раст који осим економске ефикасности, технолошког напретка, више чистијих технологија, иновативности целог друштва и друштвено одговорног пословања обезбеђује смањење сиромаштва, дугорочно боље коришћење ресурса, унапређење здравствених услова и квалитета живота и смањење загађења на ниво који могу да издрже чиниоци животне средине, спречавање нових загађења и очување биодиверзитета"⁵⁹.

"У литератури се спомиње шест група дефиниција одрживог развоја"⁶⁰:

- У **прву групу** спадају дефиниције које кажу да се одрживим сматра стање у коме било корисност, било ниво потрошње, током времена, не опада. *Роберт Солов (Solow)* је први истакао захтев за међугенерациском равноправношћу у уживању природних добара, у складу са Ралсовом теоријом моралне правде. Солов поставља захтев да свака генерација људи мора имати подједнако право на "убирање" користи од природе, тј. животне средине, те да само образац привредног развоја који то омогућава у току неограниченог периода времена може се сматрати одрживим.
- По **другој групи дефиниција**, одрживим се сматра стање у ком се ресурси користе тако да будуће производне могућности човечанства остану очуване. Оваква дефиниција се налази у каснијим радовима Солова (1986, 1991), где се износи нешто слабији, али аналитички подобнији критеријум одрживости. Имајући у виду чињеницу да су преференције будућих генерација за нас сасвим непознате, те да је данас немогуће размишљати о нивоу корисности који ће поједини природни ресурси пружати будућим

⁵⁷ Tesla, N. (2005): *Problem povećanja ljudske energije*, Neopress, Beograd, str. 119.

⁵⁸ Видети *Националну стратегију одрживог развоја*, 2007.

⁵⁹ Ђелић Б. (2008), *Национална стратегија одрживог развоја Републике Србије*, Влада Републике Србије, Београд.

⁶⁰ Perman, R., Ma, Y. and Mc Gilvray, J. (1996): *Natural Resource & Environmental Economics*, Longman, London, New York.

генерацијама, Солов се определио да као критеријум одрживости истакне очуване производне могућности. То значи да привредни развој има шансе да буде одржив, упркос у прошлости утрошеним непродуктивним ресурсима, уколико смањене залихе ресурса буду надокнађене повећаном количином и квалитетом физичког капитала, као и нагомиланим интелектуалним капиталом.

- **Трећи концепт дефинисања**, "одрживим сматра оно стање при ком залиха природног капитала не опада у времену. Оваква дефиниција одрживог развоја, прихваћена од широког круга економиста, полази од претпоставке да су могућности међусобне супституције различитих врста капитала знатно мање, но што се раније сматрало. Штавише, како се залихе природних ресурса троше, могућности супституције ће постајати све мање. Отуда проистиче стриктан захтев за развојем који не умањује залихе појединих природних ресурса"⁶¹.
- По **четвртој дефиницији** одрживо је стање у ком се ресурси користе тако да доносе одрживи принос, или прираст. Ово тумачење одрживости одговара, пре свега, експлоатацији обновљивих ресурса. Ако би се, пак, генерализовало на све могуће врсте природних ресурса, ово гледиште се неминовно сукобљава са чињеницом да су ресурси заправо разнородни, па је и принос који дају несамерљив, услед хетерогености.
- **Пета група дефиниција** се заснива на концепту стабилности уравнотежења еколошких популација, у току времена. Одрживим се сматра стање у ком је задовољен минимум услова стабилности и уравнотежења екосистема. Стабилност је својство које се односи на индивидуалне варијабле у систему (на пр. популација шаранске рибе у реци Тиси се може сматрати стабилном, уколико се после акцидента количина рибе вратила на ранији ниво).

Значења појма одрживости у данашњем свету теорије и праксе одрживог развоја, проистичу из усмерености одређених националних и регионалних политика ка остваривању појединих приоритетних садржаја (и стубова одрживог развоја), што је сасвим и нормално, с обзиром да појединачне земље у данашњем свету егзистирају у бескрајно различитим условима, од величине популације и ширине тржишта, до географских услова, богатства или сиромаштва природним ресурсима. Економисти, понекад употребљавају појам одрживог развоја у чисто прагматичком и релативно уско економском значењу, као развој који обезбеђује напредак скупа кључних макроекономских индикатора (као што су бруто домаћи производ, запосленост, реални доходак, стандард, инвестиције, извоз, итд). Разуме се да, са становишта интегралног концепта, то није довољно за разумевање категорије одрживог развоја друштва, која би у најмању руку, морала да подразумева још и побољшање

⁶¹ Исто.

социјалних услова живота, подизања нивоа образовања, стања јавног здравља, становања, смањење социјалне патологије, као и смањење загађења животне средине и боље господарење природним и другим ресурсима, укључујући неизбежну интергенерацијску и интрагенерацијску правду и солидарност.⁶²

Појам одрживог развоја настао је као одговор на опасности и ризике које са собом носи неконтролисани економски раст и с њим повезан развој тзв. прљавих технологија. У развијеном модерном свету „друштвену производњу добара систематски прати друштвена производња ризика“⁶³. Основни циљеви одрживог развоја су: друштвени напредак у којем се препознају потребе сваког; успешна заштита околине; умерено (разумно) коришћење природних ресурса; али и одржавање високог и сталног нивоа раста и запослености.

"Одрживи развој се заснива на шест начела⁶⁴:

- ✓ *Квалитет животне средине*: указује на чињеницу да се потрошња природних богатстава мора смањити па је неопходно живети унутар тих ограничења како бисмо свом потомству могли оставити ову планету у стању у коме ће и даље моћи подржавати здрав људски живот;
- ✓ *Будућност*: постоји морална обавеза да будућим генерацијама не угрозимо могућност да намирују своје потребе;
- ✓ *Квалитет живота*: са свим људским делатностима (материјалне, друштвене, културне, моралне и духовне димензије);
- ✓ *Правичност*: сва богатства, корист и одговорности требало би да се правично расподеле како међу државама, тако и међу различитим друштвеним групама унутар друштва, уз посебан нагласак на потребе и права сиромашних и људи који се из било ког разлога налазе у неравноправнијем положају;
- ✓ *Предостројност*: Уколико нисмо сигурни какав ће утицај неки поступак или развој догађаја имати на животну средину, требало би применити начело предостројности;
- ✓ *Свеобухватност*: Решавање сложеног проблема одрживости захтева да у процес решавања буду укључени сви фактори који утичу на проблем⁶⁵.

⁶² Goodstein, S. E. (2010), *Ekonomika i okoliš, drugo izdanje*, Zagreb: MATE, d.o.o, str. 105–110. Сајт о овој теми изграђен је у оквиру пројекта Центра за развој грађанског друштва „ПРОТЕКТА“, који је финансирала Влада Италије у оквиру СИРП Програма становања и трајне интеграције избеглица у Србији уз техничку подршку UN–НАВИТАТ Програма Уједињених нација за људска насеља: <http://www.strategijanis.info/horizontalni%20principi.mht>.

⁶³ Бек У. (2001), *Ризично друштво*, превод Љ. Глишовић, Београд, „Филип Вишњић“, стр. 31.

⁶⁴ Опширније о комбинацији два концепта – одрживости и развоја и њиховог теоријског разграничења видети у: Продовић, Б. (2014): *Образовање за одрживи развој у високошколским установама у Србији*, Факултет за менаџмент, Зајечар. Мастер рад, стр. 37–38.

⁶⁵ Исто, стр. 37–38.

Одрживи развој не треба да буде прихваћен некритички. Међутим, управо се то дешава. Зато у пракси одрживи развој постаје једна нова врста планетарне идеологије, или нове планетарне религије, у коју не сме да се сумња, нити да се о њој дају критичке примедбе. Зато се, под утицајем савремених процеса глобализације и транзиције, кроз коју пролази и наша земља, често питамо да ли би требало да пређемо преко чињеница да сама дефиниција одрживог развоја носи у себи толико нејасноћа и *футуристичко-егалитаристичких фраза*, које управо упућују на то да она представља један дуг политички, социјални, економски и еколошки процес који може да представља само одлагање онога што ће се десити неминовно у будућности, али и заваривање да је могуће само поправити постојеће стање. Уз сву сложеност и недореченост, концепт одрживог развоја, сам појам поседује значајне потенцијале за мотивацију енергије различитих социјалних актера, како на локалном и регионалном, тако и на глобалном нивоу. Животни стил данашњег човека треба отпочети у складу с геслом: *живети сада за (боље) сутра*.

1. 2. Васпитање и образовање за одрживи развој

*Размишљаи ли годину дана унапред, посеј семе.
Размишљаи ли десет година унапред, посади стабло.
Размишљаи ли сто година унапред, образуј људе.*

Кинеска пословица

Пут ка разумевању и имплементацији концепта одрживог развоја као и одрживог понашања унутар заједнице је увек (институционално) васпитање и образовање (за одрживи развој). Неретко се концепт васпитања и образовања за одрживи развоја сматра површним енвайронментализмом који је уско везан за еколошка питања или пак проблем глобалне економије (привреде). «Образовање за одрживи развој данас је модерна тема. О њој лаици мисле на политизирани начин везујући га за господарство или за традиционално схватање пропагандне политичке екологије»⁶⁶.

Питање *образовања за одрживи развој* заузима посебно место у научним изучавањима. У времену брзих друштвених промена, важно је развијати свест о значају концепта одрживог развоја на свим нивоима образовања.

Оно што доноси XXI век јесу промене како у свакодневици, тако и у нашим активностима. Оне временом постају све сложеније, непредвидљивије, са тенденцијом

⁶⁶ Previšić, V. (2008), "Globalne dimenzije održiva razvoja u Nacionalnom školskom kurikulumu", u: Uzelac, V. (ur), *Cjeloživotno učenje za održivi razvoj*, Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet, Rijeka, str. 58.

радикалних измена. Због једне такве неизвесности врло је тешко предвидети знања и вештине које ће бити потребне и тражене за наредних 10 година⁶⁷.

Знање је најважнији људски ресурс и капитал⁶⁸. Према новијим дефиницијама знање се карактерише као индивидуална, нечујна појава, усмерена на акцију, базирана на правилима и у сталним променама. *Знање постаје основни ресурс привређивања, који омогућава да остала три ресурса, радна снага, капитал и природни ресурси буду продуктивни*⁶⁹. Знање чини скуп чињеница, информација и вештина стечених образовањем или искуством, са циљем теоријског или практичног разумевања и решавања проблема.

Да учење постаје и лична одговорност, потврђују и све чешће иницијативе појединих друштава, организација и појединаца који у знању и вештинама виде решења за превладавање сложености, неизвесности и несигурности времена које нам долази⁷⁰. Отуда се развој сазнања издваја као општи циљ васпитања и образовања – која, између осталог, подразумева "особености ученика да разумеју свет, да успешно решавају проблеме и да усвоје разноврсна значења из те интеракције"⁷¹.

Све више се важност даје *иновативним друштвима* – у којима се вреднује знање као ресурс и високо цени индивидуалност, способност и креативност појединаца и организација⁷². Полазећи од ових ставова, током целог живота потребно је учити и схватити да суштина учења подразумева *учење људи да мисле, а не да само акумулирају чињенице*.

⁶⁷ Познато је да се у већини професија знање дуплира сваких неколико година. Приметно је да се у последње време бележи тренд стално присутне ерозије, амортизације знања које током три до пет година застарева до 50% (Beardwell, I., Holden, L. (2003): *Human Resource Management*, Person Education, p. 52).

⁶⁸ Потребно је дефинисати неке појмове који се користе као синоними за знање: *Учење* је процес стицања вештина и знања, која резултирају у релативно трајној промени понашања. *Обучавање* означава стицање нових практичних знања и вештина потребних за рад, руковођење, управљање организацијом, према усвојеним правилима, прописима и стандардима. *Обучавање* доводи до промена у вештинама. *Тренинг* представља увежбавање стечених практичних знања и вештина. *Развијање знања* је везано за стицање нових знања, вештина и способности које омогућавају појединцу предузимање сложенијих послова, припремајући га за будућност и захтеве који тек долазе. Развој доводи до промена у ставовима и вредностима. *Образовање* значи стицање и стално иновирање ширих знања из примењених научних дисциплина и пословне праксе, релевантних за делатност и циљеве установа.

⁶⁹ Urošević S., Riznić D. (2010), „Образовање запослених – пут ка постизању конкурентске предности“ – *XII International Symposium*, Faculty of Organizational Sciences, Symorg, Zlatibor, 9–12. јуни 2010., *Zbornik izvoda radova*, str. 341–342. Према истраживању Станфорд Универзитета (САД): Укупно људско знање настало до 1900. године удвостручено је до 1950. године. Од тада се целокупно људско знање удвостручава сваких 5–8 година. Овакав податак има неслућене импликације на наш приватни и пословни свакодневни живот. Треба споменути речи чика Јове који је једноставно написао: “Знање је сила, знање је моћ, учите децо дан и ноћ.”

⁷⁰ Аврамовић, З. М. (2004): "Образовање за грађанско друштво – идеолошко средство транзиције", *Социолошки преглед*, 38(1–2), стр. 175–187.

⁷¹ Шарановић–Божановић, Н., Милановић–Наход, С. С. (2002): *Знање и наставни програм*. Зборник Института за педагошка истраживања, (34), стр. 65–78.

⁷² Пример може да буде Јапан, који је још 1980. године усвојио стратешку одлуку о промени стратегије развоја, где се уместо инвестирања у тешку индустрију и петрохемију, акценат ставља на делатности које почивају на људском уму и знању и које троше мало енергије и сировина. Да ли је и колико је то заправо био добар потез и добра одлука показује тренутни развој ове земље. Други податак који нам може бити од користи је чињеница да је у САД број запослених у делатностима високог знања (као што су професионалне и пословне услуге), изједначен се са бројем запослених у индустрији. У Великој Британији основни приоритет владе је

Земље чланице ЕУ, еу у *Лисабонској стратегији* истакле су да је ЕУ до 2010. године требало да постане "*најконкурентнија и најдинамичнија светска економија заснована на знању*"⁷³. Најпрофитабилнија инвестиција данашњице је улагање у образовање. Та инвестиција се враћа улагачу за неколико година, доносећи му сигуран капитал и профит. Наука и образовање носе развој земље и обезбеђују њену будућност⁷⁴. Дакле, у савременом свету знање је најзначајнији ресурс, а неговање интелектуалног капитала нације је гаранција прогреса у њој. образовање представља озбиљну инвестицију, зато је нужно одабрати право образовање, јер *инвестирати у образовање значи инвестирати у будућност*. Знање доприноси развоју појединца, организације и друштва; динамично је, јер настаје сложеним социјалним интеракцијама између појединаца и организација. Ако се правилно прилагоди околностима и ефективно развије, може бити кључни фактор остваривања *одрживог развоја*.

"*Образовање за одрживи развој* се често означава као покретач светске људске заједнице. У питању је динамички концепт образовања који треба да траје током целог живота као свеобухватни, непрекидан, дугорочан и прогресиван сазнајни процес заснован на холистичком приступу, неоптерећен било којом идеологијом или политиком и усмерен ка универзалним вредностима живота"⁷⁵. То је континуални процес образовања, обуке и личног усавршавања, који тежи формирању система научних и практичних знања, способности, вредности, понашања и активности у области заштите животне средине, одрживог коришћења и експлоатације животне средине, као и образовања (UNEP – Одрживо образовање о животној средини у Киргиској Републици).

Из овог разлога "један од основних принципа образовања за одрживи развој је континуитет. Будући да се питање квалитета животне средине не може ставити у оквире искључиво једне научне дисциплине, образовање за одрживи развој почива на принципу интердисциплинарности"⁷⁶. Теоријска знања би требало повезати са практичним активностима. Као и сваки други процес и образовање за одрживи развој има своју снагу, слабости и могућности. Слабости потичу отуда што овај вид образовања често није

едукација својих грађана, што је потврђено именовањем „првог државног Подсекретара за доживотно учење“ (first Under-secretary of State for Lifelong Learning).

⁷³ Милосављевић З., Несторовић О., Здравковић Д. (2010), "Менаџмент и знање као неопходан предуслов одрживог развоја", *Економика*, vol. 56, бр. 1, стр. 115–120.

⁷⁴ Бабић В. (2009): "Наука и образовање у функцији одрживог развоја", ИМК–14, *Истраживање и развој*, vol. 15, бр. 3–4, стр. 55–59.

⁷⁵ Nikolić, V. (2018): *Održivi razvoj kao sadržaj visokoškolskog obrazovanja*, Univerzitet u Nišu, Fakultet zaštite na radu u Nišu, Magistarska teza.

⁷⁶ Nikolić, V. (2018): *Održivi razvoj kao sadržaj visokoškolskog obrazovanja*, Univerzitet u Nišu, Fakultet zaštite na radu u Nišu, Magistarska teza. То подразумева да је присуство еколошке тематике у сваком од школских предмета пожељно, али уз поштовање принципа систематичности, што доприноси формирању опште еколошке визије света и разумевању нове филозофије живљења која је заснована на мудрој, рационалној и одрживом коришћењу потенцијала животне средине.

институционализован те не представља моћан политички фактор. Иако је образовање за одрживи развој у основи позитиван, ка будућности оријентисан концепт, на њега снажно утиче економски развој. Заправо, ради се о директној супротстављености основних начела овог вида образовања моделу модерног потрошачког друштва.⁷⁷

Потенцијал образовања за одрживи развој није сам по себи довољан, већ је за његову квалитетну имплементацију потребна добра организација унутар бројних друштвених установа. образовање за одрживи развој захтева мултидисциплинарни и интердисциплинарни приступ у раду, што подразумева укидање строге међупредметне поделе. Општи циљ образовања за одрживи развој је *постепено развијање ставова на којима би се темељили они облици понашања и деловања који би стварали одрживост, обазривост и уравнотеженост на систематском нивоу репродукције друштвеног живота и то на нивоима понашања појединаца, друштвених група и институција*. Из наведених карактеристика јасно је да није реч о учењу у неком краћем временском року, већ о сталном – целоживотном учењу.

Из наведеног кратког прегледа вредности и њихових садржаја јасно је како је образовање за одрживи развој примаран, а да се стварање и ширење знања јавља одмах уз образовање као делатност производње и ширења, стицања знања о одрживости која су потребна на путу остварења одрживог развоја. Као носитељи и креатори образовања за одрживи развој спомињу се:

- 1) државне васпитно – образовне установе у распону од вртића, преко основних и средњих школа до виших школа и факултета;
- 2) институције цивилног друштва које практикују ванинституционално образовање;
- 3) фирме које дошколују своје запослене за новонастале потребе одрживе продукције – како у самом процесу, тако и у коначном раду.

У самој пракси проблем је мало већи, те можемо приметити да се подршка образовања за одрживи развој развија мукотрпно и споро.

Анализирајући релевантне изворе, аутори Ч. Деша и Ч. Харгровес доносе примере декларација и акцијских планова који подупиру васпитање и образовање за одрживи развој на свим нивоима образовања, с нагласком на високо образовање⁷⁸.

⁷⁷ Овоме треба додати и да велике светске корпорације најчешће немају оправдања за бројне акције заштите животне средине, као и за садржаје образовно–васпитних програма у тој области. Са друге стране, значајне међународне институције издвајају значајна средства управо за пројекте унапређења животне средине.

⁷⁸ Опширније видети у: Vukobratović, J. (2017): *Stavovi učitelja o položaju i mogućnostima implementacije odgoja i obrazovanja za održivi razvoj u osnovne škole*, Sveučilište u Rijeci, Filozofski Fakultet, Odsjek za pedagogiju, Rijeka, Diplomski rad.

Табела 3: Примери декларација и акцијских планова који подупиру концепт васпитања и образовања за одрживи развој

Година	Декларација	Кратки опис
1990	Talloires декларација	Акцијски план од десет тачака намењен факултетима и универзитетима, који је усмерен на промовисање образовања за одрживост и увођење тема везаних за одрживост у наставу.
1992	Агенда 21	Поглавље 36 наглашава да образовање игра кључну улогу у изазовима одрживога развоја.
1997	Декларација из Thessalonikija	Наглашава потребу за развијањем јавне свести и образовања за одрживост, а потписана од стране 83 државе.
1998	Светска декларације високога образовања у 21. веку	Како би се осигурао одрживи развој, ова декларација наглашава потребу за посебним вештинама и образованим људима.
2000	Повеља УН о Земљи	Даје изјаве о етици и вредностима за одрживу будућност, укључујући и образовање за одрживи развој.
2001	Декларација из Luneburga	Подупиरे Агенду 21 и читав низ других декларација везаних за улогу високог образовања у образовању за одрживост.
2002	Декларација из Ubuntua	Декларација наглашава потребу за науком и технологијом у одрживом развоју, и као таква.
2002	Деклада образовања за одрживи развој 2005-2014. (DESD)	Под вођством Јапана, ДЕСД је створио глобалну платформу за дијалог у високом образовању, након чијег увођења је дошло до снажног раста материјала (литературе, информација, база итд.) који се баве улогом универзитета истраживања итд. у остваривању концепта одрживога развоја.
2009	G8 самит: Декларација универзитета	Декларација о истраживању и обуци за одрживост и одговоран развој на локалном и глобалном нивоу.
2009	Светска конференција о саопштењу о високом образовању	Позива државе на акцију детаљно образлагајући кораке развоја у високом образовању у будућности.
2010	AASHE Позив на деловање	Позив на стварање одрживог курикулума у високом образовању.
2012	Уговор људи о одрживости високог образовања	Радна група коју сачињава 25 представника високог образовања, агенција, организација, удружења и студентских група како би се створила платформа за сарадњу након Рио +20.

Извор: Desha, Hargroves, 2014: 10.

1. 2. 1. Васпитање и образовање за одрживи развој као образовање за вредност

Уопштено, питање о вредностима⁷⁹ је врло осетљиво, с обзиром на то да је реч о питању ко одређује универзалне људске вредности? Често се поставља питање да ли постоје

⁷⁹ Опширније о концептуално–теоријском значењу појма вредности и његовом разумевању видети у: Продовић Милојковић, Б. (2020): *Промена вредносних оријентација у Србији – провера алтернативних хипотеза на подацима светске и европске студије вредности за Србију у периоду од 1995. до 2010. године*, Универзитета у Нишу, Филозофски факултет, Ниш. Докторска дисертација.

вредности које су урођене људима независно од културног миљеа из којег долазе? "Које вриједности уврстити у одгојно-образовни сустав?" "У покушају добијања одговора посеже се за вредностима које се сматрају универзалним, па самим тим ово питање постаје филозофско-педагошке природе. Међутим, ни овде не наилазимо на потпуно слагање, ни јединственог мишљења о томе постоји ли уопште скуп вредности који превазилази границе некога друштва, заједнице, културе или религије"⁸⁰.

Агенда 21 (UN, 1993) у поглављу 36 истиче важност образовања у постизању етике одрживости што подразумева усвајање одређених вредности. «Одговорност према природи, човеку и друштву постаје кључном вредношћу с аспекта одрживости»⁸¹. «Едукација се сматра интегралним делом одрживог развоја а „људски елемент“ кључном варијаблом одрживог развоја. Заговара се едукација која појединцима и заједницама омогућава разумевање себе и других, разумевање веза с природном и социјалном средином»⁸². Национални оквирни курикулум (2011) доноси вредности око којих плете мрежу између националног, културног и духовног. Понајпре су то знање, солидарност, идентитет и одговорност.

Васпитањем и образовањем изричемо какво друштво желимо бити и каквог човека желимо васпитавати и образовати. Важно је стога препознати заједничке вредности које треба да подупиру васпитно-образовно деловање. У том се смислу од универзитета и свих васпитно-образовних институција очекује промишљање о вредностима, али и деловање у складу са заједничким усаглашеним друштвено-културним и васпитно-образовним вредностима. Образовање за одрживи развој не може се одвојити од појма целоживотног учења (енг. Lifelong Learning) јер је целоживотно учење у вредносном оквиру одрживог развоја а уједно и његова премиса.

Појам одговорности неретко се веже за концепт одрживог развоја јер је он кључна вредност с аспекта одрживости. Још је етички кодекс северноамеричких Индијанаца истицао управо појам одговорности који је сагласан данашњем концепту одрживог развоја. Тако они на пример истичу одговорност према себи, другима и земљи, истовремено истичући како је «Земља наша мајка, и да све што ставимо у њу она нам и враћа». Одговорност је овде везана и за међугенерациску повезаност јер управо од нас зависи у чему ће и у којој мери уживати

⁸⁰ Rakić, V., Vukušić, S. (2008): "Odgoj i obrazovanje za vrijednosti". *Društvena istraživanja*, 19 (4–5), 781.

⁸¹ Vukobratović, J. (2017): *Stavovi učitelja o položaju i mogućnostima implementacije odgoja i obrazovanja za održivi razvoj u osnovne škole*, Sveučilište u Rijeci, Filozofski Fakultet, Odsjek za pedagogiju, Rijeka, Diplomski rad, str. 23.

⁸² Исто, стр. 23.

будуће генерације с оним што тренутно имамо. «Размишљање о међугенерациском односу и суодговорности постаје и важно педагошко питање»⁸³.

1. 2. 2. Декада образовања за одрживи развој

Након одржане пете конференције «*Животна средина за Европу*» у Кијеву, маја 2003. године, на којој су израду Стратегије образовања за одрживи развој Европске економске комисије Уједињених нација (UNECE) усвојили министри заштите животне средине UNECE региона, појавила се потреба и за њеним остваривањем. Стратегија образовања за одрживи развој UNECE (Стратегија) припремљена је на основу искустава држава из региона али и на основу светских искустава. Такође, њене одредбе су усклађене са Оквирним смерницама за имплементацију Декаде образовања за одрживи развој УН (Декада образовања за одрживи развој), коју је покренуо UNESCO. У складу с тим, Стратегија треба да се употреби као основа за регионално спровођење Декаде образовања за ОР, али и као средство за имплементацију резултата Светског самита о одрживом развоју из Јоханесбуга.

Стратегија треба да олакша увођење концепта образовања за одрживи развој као и његову промоцију у оквиру UNECE региона, и да на тај начин допринесе остваривању заједничке визије. UNECE регион сачињен је од држава са веома богатим културним диверзитетом као и са различитим социо-економским и политичким околностима. У државама UNECE региона постоје предуслови али и изражена потреба за спровођењем Стратегије. Већина ових држава има квалификоване наставнике, обезбеђен приступ образовању за све категорије становништва, обавезно и доступно основно образовање, развијен научно-истраживачки потенцијал као и адекватно учешће цивилног сектора. Међутим, потребне су извесне промене како би се обезбедили адекватни услови за имплементацију образовања за одрживи развој на што ефективнији начин. Поред тога, треба да буде омогућено веће *учешће цивилног сектора*, али и обезбедити *институционалну и материјалну подршку* за увођење овог вида образовања.

Стратегија садржи смернице које треба да послуже владама приликом креирања секторске политике и процедура које ће допринети интеграцији одрживог развоја у процес образовања и васпитања, уз пуно учешће наставног кадра и других заинтересованих страна. Будући **да** приликом имплементације образовања за одрживи развој треба узети у обзир локалне, националне и регионалне специфичности, овај вид образовања може да варира у смислу заступљености појединачних аспеката одрживог развоја. Стратегија служи као

⁸³ Исто, стр. 25.

флексибилни оквир за имплементацију за државе UNECE региона, који истовремено уважава приоритете и иницијативе специфичне за сваку од држава чланица⁸⁴.

Главни циљ Стратегије јесте да мотивише и подржи државе чланице UNECE региона да раде на развоју образовања за одрживи развој и на интеграцији овог вида образовања у формални образовни систем, кроз све релевантне предмете, као и кроз неформалне видове образовања. На овај начин, грађани ће стећи адекватна знања и вештине у области одрживог развоја, који ће им помоћи у унапређивању квалитета живљења у складу са природом, уз уважавање свих друштвених вредности, једнакости полова и културних различитости.

"Значајно поље ове стратегије је инвестирање у људе и њихово духовно, еколошко образовање јер су они, као носиоци основних елемената еколошке културе, главни покретачи одрживог развоја"⁸⁵. Ниво образовања становништва је један од основних фактора стварања друштва заснованог на знању. У том смислу се врши унапређење високообразовног система које се спроводи усклађивањем наставних планова и програма са принципима Болоњске декларације, акредитација, као и прерастање виших школа у установе високог образовања.⁸⁶ Кључни стратешки ресурси организације нису више природно богатство или капитал, већ знање. образовање за одрживи развој је визија образовања које тежи да омогући људима да преузму одговорност за стварање одрживе будућности (UNESCO, 2005).

Образовање у нашој земљи један је од водича ефикасне интеграције Србије у ЕУ, и оно се руководи принципима слободног кретања знања. Као такво оно почива на поштовању стандарда који су доминантни у системима образовања развијених европских земаља. У том смислу у Стратегији јасно стоји да образовања за одрживи развој не подразумева само увођење садржаја о одрживом развоју у систем образовања, већ се проширује и на (нови) систем образовања који подржава економију засновану на знању и представља неопходну претпоставку одрживог развоја привреде и друштва у целини (Влада Републике Србије,

⁸⁴ Стратегија подржава међусекторску сарадњу и учешће свих заинтересованих страна. Она садржи и основне одредбе документа «Оквир активности из Дакара (UNESCO, 2000. godine): образовање за све – испуњавање наших заједничких обавеза». Такође, Стратегија служи као подршка у испуњавању одредби различитих међународних обавеза које се односе на комуникацију, образовање, учешће јавности и подизање свести. Она служи и за реализацију принципа 10 Рио декларације о животној средини и развоју, одредби Архуске конвенције, Миленијумских циљева развоја и UNESCO документа «Квалитетно образовање» (из 2003. године), а све то уз промовисање транспарентности, укључивање заинтересованих страна у процес доношења одлука, као и делегирање овлашћења.

⁸⁵ Nikolić, V. (2018): *Održivi razvoj kao sadržaj visokoškolskog obrazovanja*, Univerzitet u Nišu, Fakultet zaštite na radu u Nišu, Magistarska teza.

⁸⁶ Причу потврђују следеће чињенице: 3,4% укупног становништва је потпуно неписмено; 21,8% нема завршену основну школу; 23,9% становништва има само основно образовање; 41,1% средње образовање; 4,5% више образовање и 6,5% високо образовање. Учешће ученика и студената у укупном становништву (15,5%) показује да је Србија знатно испод просека ЕУ (18,9%). Један од битних предуслова стварања друштва заснованог на знању је и издвајање за трошкове истраживања и развоја. Овај показатељ нам такође говори да је Србија далеко испод просечног издвајања за ове трошкове у односу на просек у ЕУ. Наиме, у Србији проценат учешћа у БДП су у 2007. години износили 0,5% а у ЕУ 1,83%.

2008). Зато се, током 2010. године, и поред постојеће економске кризе, напорно радило на увођењу концепта одрживог развоја у наставне планове и програме на свим нивоима образовања. Као резултат тога видљиви су, на готово свим високошколским нивоима образовања, нови акредитовани програми из области животне средине. Они су посебно, још увек, присутни на техничким факултетима, иако је све више присутније интересовање и на друштвеним смеровима. Према првом извештају о напретку у спровођењу Стратегије током 2009. године у односу на укупан број становника порастао је проценат становништва с високом стручном спремом упоређен са 2008. годином (11,9 %, 11,0%, респективно – Влада Републике Србије, 2009). Оно што забрињава је да већ следеће године запажамо пад за 1,3 процентна поена, односно на 9,6%. То је податак који уједно и забрињава и тера на потрагу за решењем.

2. Одрживи развој и национална стратегија одрживог развоја Републике Србије

2. 1. Одрживи развој и његове основне поставке

Савремени свет се све више усмерава на поштовање права садашњих генерација на здраву животну средину, како би је сачували за будуће генерације људи⁸⁷. Да би се то и оставрило неопходно је поштовати фундаменталне принципе моралне правде, састављене од права на слободу која не угрожава слободу других.

Према *Националној стратегији одрживог развоја* (у даљем тексту: Стратегија) одрживи развој се дефинише као "циљнооријентисан, дугорочан, непрекидан, свеобухватан и синергетски процес који утиче на све аспекте живота (економски, социјални, еколошки и институционални) на свим нивоима"⁸⁸. Одрживим развојем се на квалитетан начин задовољавају друштвено-економске потребе и интереси грађана, с једне стране, док се с друге уклањају или знатно смањују утицаји који прете или штете животној средини и природним ресурсима. Његова дугорочност подразумева стални економски раст уз присутност економске ефикасности, технолошког напретка, више чистијих технологија, иновативности целог друштва и друштвено одговорног пословања, чиме би се смањило сиромаштво, унапредили здравствени услови и квалитет живота, смањило и спречило ново загађење и очувао биодиверзитет⁸⁹. Свакако у том послу велику подршку дају и подршка

⁸⁷ Опширније видети: Продовић, Б. (2014): *Образовање за одрживи развој у високошколским установама у Србији*, Факултет за менаџмент, Зајечар. Мастер рад.

⁸⁸ *Национална стратегија одрживог развоја* (2008), Службени гласник РС 55/05, 71/05, 101/07, 57/2008.

⁸⁹ О најважнијим циљевима одрживог развоја (попут отварања нових радних места, смањења стопе незапослености и родне и друштвене неједнакости маргинализованих група, подстицање запошљавања младих

јавности, јака политичка воља и посвећеност Владе, како би се што боље и лакше спровеле донешене одлуке о решавању проблема животне средине. Зато је неопходно да се јавност правовремено информише и обучи, како би објективно учествовала у решавању проблема. Задатак је да се успостави равнотежа на трима кључним факторима, који представљају три стуба одрживог развоја: одрживи развој економије, привреде и технологије, одрживи развој друштва на бази социјалне равнотеже и заштиту животне средине уз рационално располагање природним ресурсима. Неопходно је спојити ова три стуба која ће бити подржана од стране одговарајућих институција⁹⁰.

Решења која су дата у Националној стратегији одрживог развоја у складу су са европским интеграцијама: Стратегијом одрживог развоја ЕУ (усвојена 2001. године и обновљена 2006. године) и Лисабонском стратегијом (усвојио Савет Европе марта 2000). Стратегија је усклађена с Миленијумским циљевима развоја (УН) и Националним миленијумским циљевима развоја у Републици Србији, које је Влада Републике Србије усвојила 2006. године.

Да би се утврдило колика је заиста усаглашеност осталих националних стратегија са НСОП Републике Србије, приступило се идентификацији на основу кључних појмова који чине принципе одрживог развоја, као што су: *одрживи развој, солидарност, животна средина, предостројност, загађивач плаћа, мир, демократија* итд. На основу (физичке) присутности ових кључних термина у појединим стратегијама анализира се и њихова функционална присутност, односно на кога се ти појмови конкретно односе или шта они конкретно објашњавају и на које остале процесе упућују.

У оквиру *Националне стратегије за младе* („Службени гласник РС“, бр. 55/05, 71/05-исправка, и 101/07), одрживи развој се спомиње на више начина и места. Први пут у контексту здравља младе популације, где се здравље младих представља као основа за одрживи развој сваког друштва⁹¹.

Други приступ јесте однос младих према проблемима животне средине. У овом другом контексту синтетизован је принцип међугенерациске солидарности и одговорности. *Млади имају интерес и обавезу да се баве проблемима животне средине и одрживог развоја, јер морају да живе са последицама онога што су им оставиле претходне генерације и морају мислити о генерацијама које долазе.* Други контекст коришћења појма солидарност јесте у контексту изградње демократије, тако да се *подстичу сви облици солидарности, култура*

и лица са инвалидитетом, као и других ризичних група) видети у: *Национална стратегија одрживог развоја* (2008), Службени гласник РС 55/05, 71/05, 101/07, 57/2008.

⁹⁰ *Национална стратегија одрживог развоја*, Исто.

⁹¹ *Национална стратегија за младе*, „Службени гласник РС“, бр. 55/05, 71/05 – исправка, и 101/07, стр.

ненасиља и толеранције међу младима. При томе се нагласак ставља на образовање, и улогу коју образовање има не само у развоју омладине већ и у заштити животне средине. *Образовање о одрживом развоју је императив времена и предуслов је за остваривање одрживог развоја. Резултат напора у образовању о одрживом развоју треба да буде јачање свести, стицање знања и изградња ставова који су неопходни за прихватање одрживих стилова живота, одрживе производње и потрошње и одрживог управљања животном средином.*

Истовремено су аутори стратегије себи допустили и низ других констатација које су декларативне природе и тичу се стања животне средине, стања политике заштите животне средине, односно еколошке политике, информисаности и праву на јавност података о животној средини итд. Све ове констатације једноставно се не уклапају у смисао ове Националне стратегије и одударају од њене суштине. Једини смисао које оне заправо имају јесте да појачају ефекат приче о одрживом развоју и животној средини.

У *Стратегији за увођење чистије производње у Републици Србији (2008)*, одрживи развој дефинисан је као "развој који задовољава потребе садашњости (интрагенерацијска солидарност), без да се угрожавају могућности будућих генерација да задовоље своје потребе (интергенерацијска солидарност)"⁹². Такође, одрживи развој у функцији чистије производње се посматра у контексту омогућавања јаза између развијених и неразвијених земаља, док се од принципа одрживог развоја применљивих у спровођењу чистије производње спомињу само принципи превенције и предострожности који су у потпуности идентично објашњени као и у Стратегији одрживог развоја и у Закону о заштити животне средине.

Стратегија и политика развоја индустрије Републике Србије од 2011. до 2020. године спомиње одрживи развој и то само у једној реченици: *Суштина је да се ендогенизацијом технолошког развоја у институционалну структуру укупног друштвено-економског система створе услови за конституисање пословног окружења за ефикасније генерисање, имплементацију и економску валоризацију иновација, на основу базичног критеријума – стварање услова за дугорочно одрживи развој.* У *Стратегији научног и технолошког развоја Републике Србије за период од 2010. до 2015. године*, у одељку *Заштита животне средине и климатске промене*, истиче се да *еколошка безбедност, одрживи развој и питања животне средине у процесу приближавања ЕУ јесу део регионалних иницијатива и фактор унутрашње стабилности и економског развоја*, док у одељку *Информационе и комуникационе технологије* се наводи, без детаљнијег објашњења, да *Информационе и*

⁹² *Стратегија за увођење чистије производње у Републици Србији (2008)*, стр. 13.

комуникационе технологије (ИКТ) су најдинамичнија технолошка област од кључног значаја за одрживи развој и напредовање сваког друштва.

Три националне стратегије Републике Србије, *Стратегија развоја друштвено одговорног пословања у Републици Србији* (2010), *Стратегија јавног здравља Републике Србије*, као и *Национална стратегија запошљавања Републике Србије* за период 2011–2020. године, не спомињу одрживи развој и начела одрживог развоја.

3. Значај и одговорност универзитета за друштвени развој

Универзитети као облици највишег образовања постоје више од девет векова. Од првог универзитета формираног крајем једанаестог века,⁹³ па до наших дана, представљао је темељ на коме се одвијао напредак наше цивилизације; иако су први универзитети, те са њима и њихов настанак, били повезани с црквом, њихова појава најављује процес секуларизације модерних друштава и њихове културе. Универзитетско образовање је омогућило долазак научне револуције која је средином шеснаестог века започела с Коперником, а у другој половини седамнаестог века достигла своју зрелост с Њутном.

Просветитељство је дало снажан подстицај образовању уопште, а посебно универзитетском образовању, јер је у ширењу образовања открило једну од најзначајнијих покретачких снага друштвеног развоја. У деветнаестом веку универзитети су дали кључни допринос индустријском развоју и друштвеном прогресу у сваком погледу. Без развоја природних и техничких наука на универзитетима незамислив је друштвени напредак у развоју производних снага, какав је забележен у доба такозване индустријске револуције. Међутим, до истинске експлозије универзитетског образовања дошло је тек у другој половини двадесетог века⁹⁴. Данас се рачуна да на свету има више хиљада универзитета који омогућавају да све већи број људи може да добије највише образовање.⁹⁵ Повезивање науке и технике омогућило је да се до краја реализује основни мото Модерне, најбоље исказан у

⁹³ Сматра се да је најстарији Универзитет у Болоњи (Alma Mater Studiorum), основан 1088. године. Већ почетком XII века Универзитет у Болоњи постаје главни центар за студирање цивилног и црквеног (канонског) права у Италији. Почетком XIII века започиње успон Париског универзитета, који у наредна два века постаје највећи и најзначајнији центар за студије логике, метафизике и теологије у западној Европи. У приближно исто време оснивају се два чувена универзитета у Енглеској: Универзитет у Оксфорду, а затим и Универзитет у Кембриџу. На прелазу из тринаестог у четрнаести век хришћански свет је имао двадесет и три универзитета, од којих се само седам налазило ван Италије и Шпаније (пет у Француској и два у Енглеској). Два века касније, то јест крајем ренесансе/почетком новог доба, у Европи је било седамдесет пет универзитета.

⁹⁴ Тако на пример у књизи *Нова индустријска држава* (1967) Џон Кенет Галбрајт (John Kennet Galbraith) констатује да експлозија универзитетског образовања улази у неколико најважнијих обележја данашњег света.

⁹⁵ Према подацима *International Journal of Sociometrics, Infometrics and Bibliometrics* данас има регистрованих 17.036 универзитета. Рачуна се, међутим, да се за мање од половине, то јест, око девет хиљада, може сматрати да испуњавају све неопходне данашње стандарде високошколске образовне установе.

Беконновој сентенци „знање је моћ“; које има у модерном друштву двоструко поље примене. Најпре у политичком и економском управљању друштвом, у коме улога интелектуалаца и експерата као носилаца знања, постаје све значајнија у животу модерног друштва (где се посебан значај придаје елитама знања – интелектуалним и менаџерским). Након тога, можда и значајније везује се за однос човека и друштва према природи и природном окружењу; што би у преносном значењу подразумевало настојање модерног човека да путем знања овлада природом и да је покори. Последице таквог односа човека према природи су више него забрињавајуће.

У књизи *"Тачно у подне* Жан-Франсоа Ришар, између осталог, наводи следеће алармантне чињенице⁹⁶:

- Стопа изумирања живих врста је сада од сто до хиљаду пута већа од нормалне (по постојећој стопи, једном од пет сисара и једној од девет птица прети нестанак);
- Једна од три особе на планети ће до 2020. године патити због несташнице воде (већ сада од недостатка свеже воде пати између 15% и 20% светске популације људи);
- Број људи који живе с мање од два долара дневно, до 2020. године може значајно премашити данашње три милијарде;
- Мада је само у последњих 50 година, дакле од 1960. године, више од једне петине, или преко 20% тропских шума искрчено, њихова површина се и даље смањује за 1% годишње⁹⁷.

Једна од најзначајнијих карактеристика друге половине двадесетог века је успон и ширење еколошких идеја. Међу њима идеја одрживог развоја, мада спада у ред младих појмова и нових концепата, насталих у последњих неколико деценија, данас заузима врло значајно место. Пред универзитетско образовање, које је у наше време постигло висок ниво специјализације, постављају се захтеви за холистичким и интегративним приступима који омогућавају да се сложени проблеми односа човека и друштва с природом сагледају из угла свих дисциплина. Данас је неопходан висок ниво сарадње међу свим областима науке. Ни један озбиљан еколошки проблем не може успешно ни да се анализира и објасни, ни да се реши, ако се истовремено не сагледа из перспективе природних, техничких, медицинских и друштвених наука. Универзитетско образовање које се у новије време одвија у знаку фаворизовања модела „know-how“ знања иде на уштрб развијања критичког и отвореног мишљења које је способно да се ухвати у коштац с озбиљним и тешким проблемима с којима

⁹⁶ Ришар Ж-Ф. (2008): *Тачно у подне – двадесет глобалних проблема, двадесет година да буду решени*, Београд: Клио.

⁹⁷ Исто, 83.

се човекова врста данас суочава у свом односу према природном окружењу и питањима опстанка живота на планети Земљи.

Чињеница је да се одрживи развој довољно квалитетно не предаје, али и не третира адекватно потребама данашње Србије на универзитетима. "Од када се појавио сам концепт одрживог развоја, пролазио је кроз промене и доградњу, што је било праћено контроверзама од којих су се поједине задржале до данас, да би оптерећивале снажно потребе самог образовања и дисперзије знања као кључног развојног ресурса у оквиру тзв. економије знања и друштва знања, како га прихвата најразвијенији постиндустријски део света, представља један од коридора отворених за трасирање одрживог развоја"⁹⁸.

Донете стратегије међународним уговорима налажу високом школству да у себе укључи образовање за одрживи развој. Образовање о одрживом развоју подразумева упознавање студената с концептом, политикама, теоријским дебатама о одрживом развоју, уз истовремено представљање других теорија, приступа и концепата. Поједини аутори наглашавају практичније циљеве развоја вештина, практичне примене, интегрисања дисциплина и промене посла⁹⁹, док други наглашавају еманципаторске, демократске и плуралистичке циљеве образовања¹⁰⁰. Према првом схватању, циљ универзитета је да младе генерације научи одређеним вештинама и знањима потребним друштву. Ј. Домаск се, нпр, фокусира на следећих неколико циљева образовања: повезивање академског поља с праксом, унапређење ефективног интердисциплинарног курикулума, повезивање студената с радним искуством и шансама за запошљавање и укључивање и оснаживање студената¹⁰¹.

Еманципаторско виђење образовања истиче да је улога образовања да допринесе стварању демократског и еколошки праведног света, па се образовање интерпретира као средство којим настају самоактуелизовани чланови друштва, који теже смислу, развијају своје потенцијале и заједнички решавају проблеме¹⁰². Овакав модел, такође подразумева, да образовање за одрживи развој не може само да се бави економским и технолошким питањима већ мора да укључи бригу о стварању заједничких вредности, личног интегритета,

⁹⁸ Драгутиновић, Д. Филиповић, М. Цветановић, С. (2005), *Теорија привредног раста и развоја*, Београд: ЦИД, Економски факултет.

⁹⁹ Као на пример: Stelmack, Colleen M; Sinclair, John A i Fitzpatrick, P. (2005), „An overview of the state of environmental assessment education at Canadian universities“, у: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 6 No 1, str. 36–53.

¹⁰⁰ Као на пример: Jickling, B. i Wals, Arjen E. J. (2002), „“Sustainability“ in higher education: from doublethink and newspeak to critical thinking and meaningful learning“, у: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 3, No. 3, 2002, str. 221–232.

¹⁰¹ Domask, Joseph J. (2007): „Achieving goals in higher education: An experiential approach to sustainability studies“, у: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 8 No. 1, str. 54.

¹⁰² Jickling, B. i Wals, Arjen E. J. (2002), „“Sustainability“ in higher education: from doublethink and newspeak to critical thinking and meaningful learning“, у: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 3, No. 3, 2002, str. 224–225.

осећаја друштвене одговорности, слободе избора, развијање појединаца као делова друштва и сл.

У документу којим се ревидира првих пет година УН Декаде образовања за одрживи развој разликују се две педагошке интерпретације образовања за одрживи развој: 1) образовање за одрживи развој као средство којим се трансферишу одговарајућа знања, ставови, вредности и понашања и 2) као средство којим се развијају људски капацитети и могућности за бављење питањима одрживости тако да сами могу да изаберу алтернативне начине живљења¹⁰³. Од изузетне је важности да се разумеју потенцијалне негативне последице образовања за одрживи развој. Једна од њих је потенцијална искључивост. С обзиром на то да образовање за одрживи развој подразумева одређена нормативна становишта, оно може довести до потискивања другачијих, конкурентних приступа попут дубинске екологије, екофеминизма или социјалне екологије и спречити њихово укључивање у образовање.

Тако на пример, за разлику од одрживог развоја који је антропоцентрично оријентисан, дубинска екологија је биоцентрично усмерена, негира људима способност мудрог управљања природом, бори се против раста потрошачког материјализма и претпоставља нераскидиву повезаност људи и природе¹⁰⁴.

Како је очигледно да с моралним и вредносним схватањима, које прописују политике одрживог развоја, не морају сви да буду сагласни, изузетно је важно да студенти буду упознати и с осталим приступима односу човека и животне средине. „Штавише, ако је циљ еколошког начина размишљања даљи развој, и ако студенти треба да учествују у еколошком дискурсу који данас уопште није замислив, онда морамо да се одупремо искушењима да искључимо широк спектар идеја у повоју у корист теме одрживости или одрживог развоја“¹⁰⁵. У том смислу, само уколико се високо образовање разуме као „креирање могућности, не дефинисање или прописивање будућности студентима“ и уколико „универзитети промовишу истраживање, евалуацију и критику идеја у развоју и креативни допринос њиховом развоју“¹⁰⁶, образовање за одрживи развој може имати плодотворне ефекте по развој будућних генерација. У том светлу, концепт одрживог развоја, као мултидимензионалан концепт, може да буде користан за окупљање различитих гледишта из

¹⁰³ Wals, A. (2009), „Review of Contexts and Structures for Education for Sustainable Development 2009“, *United Nations Decade of Education for Sustainable Development (DESD, 2005–2014)*, UNESCO, pp. 27.

¹⁰⁴ Павловић, V. (2006), *Друштвени покрети и промене*, Београд: Службени гласник, стр. 240–243.

¹⁰⁵ Jickling, B. i Wals, Arjen E. J. (2002), „Sustainability“ in higher education: from doublethink and newspeak to critical thinking and meaningful learning“, u: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 3, No. 3, 2002, str. 222.

¹⁰⁶ Исто, 230.

различитих сфера, природних, хуманистичких и друштвених наука и сл. Може да окупи различите групе у друштву у циљу разматрања еколошких проблема.

3. 1. Уношење идеја одрживог развоја у универзитетско образовање

Једно од значајних постигнућа еколошког покрета у последњих пет деценија је сазнање да су "опште подизање еколошке свести, као и образовање за одрживи развој важни предуслови за успешније решавање нагомиланих проблема у односу човека и друштва према природном окружењу. Занимљиво је да су људи с универзитета релативно рано схватили потребу уношења садржаја одрживог развоја у високошколско образовање. На конференцији Удружења универзитетских лидера за одрживу будућност, која је 1990. године одржана у Талоару (Француска), усвојен је Акциони план (*Assosiation of University Leaders for a Sustainable Future, The Talloires Declaration*) који јасно о томе сведочи; као и Акциони план који су усвојили представници 350 универзитета из 40 земаља. Неке од циљева били су развој свести о еколошки одрживом развоју, стварање институционалне културе одрживости; установљење институционалне екологије и практичне еколошке политике; образовање еколошки одговорних грађана; унапређење еколошке писмености за све; унапређење капацитета претходних нивоа образовања за интердисциплинарну наставу о популацији, околини и одрживом развоју; али и многи други¹⁰⁷. Како би се идеја о ширењу одрживог развоја и проширивала, уследили су кораци намењени таквом задатку. Након Еколошког самита у Рио де Жанеиру (1992) на седници Скупштине UNESCO-а 2000. године усвојена је *Повеља Земље (Earth Charter)* која је промовисала идеју потребе стварања одрживог глобалног друштва утемељеног на поштовању природе, општих људских права, економске правде и културе мира. Након тога је на заседању Генералне скупштине Уједињених нација у децембру 2002. године проглашена *УН декада образовања за одрживи развој*¹⁰⁸.

Међу најважнијим циљевима на чијем остварењу треба радити у декади 2005–2014. година Генерална скупштина УН издваја: јачање мира у свету, без којег ни модел одрживог развоја није могућ; борба против глобалног загревања, у циљу преноса одрживог наслеђа будућим генерацијама; као и борба против сиромаштва смањењем неједнакости сваког вида¹⁰⁹. Зато је неопходно допринети оспособљавању грађана како би се суочили са садашњим и будућим изазовима. "Да би се имплементирали њени циљеви, Декада треба да се фокусира на: (а) промоцију и унапређење квалитета образовања; (б) реоријентацију

¹⁰⁷ Опширније у: Nikolić, V. (2018): *Održivi razvoj kao sadržaj visokoškolskog obrazovanja*, Univerzitet u Nišu, Fakultet zaštite na radu u Nišu, Magistarska teza.

¹⁰⁸ Исто.

¹⁰⁹ Исто.

едукативних програма; (в) изградњу јавног разумевања и свести; (г) обезбеђење практичних тренинга; (д) развој одговарајућих образовних програма; (ђ) промену животног стила и понашања; (е) повећање посвећености елита одрживом развоју". Као што је закључио тадашњи Генерални секретар Уједињених нација Кофи Анан: „Наш највећи изазов у овом новом веку је да једну идеју која изгледа апстрактно – одрживи развој – претворимо у стварност за све људе света“¹¹⁰.

Доношење УН Стратегије образовања за одрживи развој марта 2005. године у Вилнусу, на састанку министара животне средине и образовања, представља један у низу значајних корака који се тичу уношења идеје одрживог развоја у универзитетско образовање. Њега су припремили Економски и социјални савет Уједињених нација, Економска комисија за Европу. Кренули су од тога да је образовање не само људско право, него и предуслов за постизање одрживог развоја и важно оруђе за добро управљање, доношење одлука и промоцију демократије. као њена пет главних циљева издвајају се: "(1) обезбеђивање услова политичке, регулаторне и оперативне подршке процесу образовања за одрживи развој; (2) промовисање одрживог развоја кроз формалне и неформалне облике учења; (3) обезбеђивање обуке наставника о одрживом развоју; (4) обезбеђивање адекватних средстава и радних материјала за образовање о одрживом развоју; и (5) рад на развоју истраживања у области образовања за одрживи развој"¹¹¹. Стратегија има идеју да преусмери образовање ка одрживом развоју, уз коришћење систематичног, критичког и креативног размишљања у локалном, регионалном и глобалном контексту.

Колика је заинтересованост и посвећеност образовању за одрживи потврђује и одржана конференција *Животна средина за Европу*, одржана у Београду 2007. године.

Према извештајима о акредитованим програмима и установама у Републици Србији, који истовремено илуструју/показују стање у области високошколског образовања, могу се видети следећи подаци. Наиме, на основне акредитоване академске студије се сваке године у прву годину може уписати 840 студената (270 аналитичара животне средине на 4 акредитована факултета, 60 еколога на 1 акредитованом факултету и 510 инжењера заштите животне средине на 5 акредитованих факултета). При томе, додатно постоје установе које имају посебне смерове који су у вези са образовањем везаним за животну средину, које омогућују још скоро 200 уписаних студената годишње у прву годину (70 хемичара на 2 акредитована факултета, 50 инжењера пољопривреде – агроекологија и заштита животне средине на 1 акредитованом факултету, 50 географа за област животне средине на 1

¹¹⁰ Исто.

¹¹¹ Nikolić, V. (2018): *Održivi razvoj kao sadržaj visokoškolskog obrazovanja*, Univerzitet u Nišu, Fakultet zaštite na radu u Nišu, Magistarska teza.

акредитованом факултету и 27 дипломираних биолога на на 1 акредитованом факултету). Овоме се могу додати још и основне струковне студије (ОСС) и струковне студије (ССС) – „више школе“ са 590 места за упис, са звањима: струковни еколог, струковни инжењер заштите животне средине и заштите на раду – специјалиста, струковни инжењер заштите животне средине – специјалиста, струковни инжењер заштите животне средине, струковни аналитичар заштите животне средине, инжењер струковних студија из области екологије – специјалиста, инжењер струковних студија из области екологије, инжењер струковних студија из области индустријске екологије – специјалиста, инжењер струковних студија из области заштите животне средине, струковни инжењер машинства. Укупно, на дипломске акредитоване академске студије (мастер) сваке године може се уписати 87 студената за дипломираног аналитичара животне средине на 4 акредитована факултета, 130 за дипломираног еколога на 3 акредитована факултета, и 182 за дипломираног инжењера заштите животне средине на 5 акредитованих факултета. Томе треба додати још 76 осталих: за дипломираног географа за област животне средине – мастер; за дипломираног биолога, и за *MSc. in Environmental Protection in Agriculture*¹¹². Према подацима, реално се данас у Србији запошљава мало у свим струкама, па и у овима.

"На основу члана 11. став 1. тачка 14 Закона о високом образовању („Службени гласник РС“), Национални савет за високо образовање донео је 2007. године – *Правилник о листи стручних, академских и научних назива*, којим су утврђена стручни, академски и научни називи са назнаком звања одговарајућег степена студија из одговарајућих образовно-научних и образовно-уметничких области и скраћенице тих назива и у оквиру кога се налази Листа (која чини саставни део Правилника)¹¹³. "У листи стручних, академских и научних назива имамо: – *еколог*, дипломирани еколог, дипломирани еколог мастер, мастер еколог, мастер екол. специјалистичке, специјалиста еколог, доктор наука еколошке науке; – *аналитичар заштите животне средине*, дипломирани аналитичар заштите животне средине, мастер аналитичар заштите животне средине, специјалиста аналитичар заштите животне средине, доктор наука науке о заштити животне средине, струковни аналитичар заштите животне средине, специјалиста струковни аналитичар заштите животне средине специјалиста; – *инжењер заштите животне средине*, дипломирани инжењер заштите животне средине, мастер инжењер заштите животне средине, специјалиста инжењер заштите

¹¹² Опширније у: Михајлов, А. и Алексић Д. (2011), *Образовање за заштиту животне средине – постојећи профили: стање и отворена питања*, истраживања за потребе Одбора за животну средину и одрживи развој ПКС.

¹¹³ Правилник (и Листа) су у неколико наврата мењани, а измена која је овде од значаја је објављена у „Сл. гласник РС“, бр. 81/2010 од 5.11.2010. године и ступила на снагу 13. 11. 2010. Видети у: Службени гласник РС, 2010.

животне средине, доктор наука инжењерство заштите животне средине, струковни инжењер заштите животне средине, специјалиста струковни инжењер заштите животне средине. Али има и звања након: интердисциплинарних, мултидисциплинарних, трансдисциплинарних (ИМТ) и двопредметних студија, међу којима: дипломирани еколог права заштите животне средине, мастер еколог права заштите животне средине, дипломирани инжењер енергетске ефикасности у градарству, мастер инжењер енергетске ефикасности у градарству. При томе нема неких занимања (из групе *осталих* за област животне средине, за које су акредитоване високошколске установе и програми). Колико ће се реално запошљавати у будућности ових струка зависи од низа системских решења"¹¹⁴.

"Потребно је окренути се захтевима света у променама које су интегралне у оквиру динамике иновација, технологија и нове економије засноване на знању. Универзитетско образовање за одрживи развој у Србији пати од многих слабости: неке су резултат наслеђа, а друге проистичу из конфузије која настаје услед технолошких и других промена и њиховог (не)разумевања. Зато је неопходно да се „постојећи образовни систем што пре унапреди и у том смислу треба мотивисати што већи број њих да раде на развоју образовања за одрживи развој“¹¹⁵. Наиме, "образовање је можда кључна одредница одрживости друштва у целини као и претпоставка одрживог економског раста у дугом року. То су показала искуства земаља које су имале најдуже периоде раста и развоја, као и најмање турбуленција које су водиле у кризе. С друге стране, кризе имају место у развоју, нарочито у процесу иницирања структурних промена које воде ка одрживости, али је сама способност прихватања и превладавања кризе један од показатеља одрживости. Интеграција одрживог развоја у образовни систем већ је стратешки трасирана на националном нивоу. То значи да „садржаје одрживог развоја треба интегрисати у све релевантне предмете, као и у неформалне видове образовања“¹¹⁶.

Међу циљевима које Национална Стратегија одрживог развоја наводи спомињу се: бољи економско-финансијски, институционални и технички услови подршке реформи образовања и образовања за одрживи развој; интензивнија промоција одрживог развоја у оквиру формалног и неформалног образовања; обука предавача; развој системских истраживања у образовању за одрживи развој; али и стално унапређивање сарадње на националном, регионалном и међународном плану¹¹⁷.

¹¹⁴ Видети: Службени гласник РС, 2010.

¹¹⁵ Исто.

¹¹⁶ Службени гласник РС, 2010.

¹¹⁷ Исто.

Проширивање садржаја појма одрживи развој на социјалну и економску димензију привукло је пажњу друштвених и хуманистичких наука због укључивања социјалне правде, питања здравства, људских права и сиромаштва у оквир одрживог развоја и због проширивања академске агенде од научних разматрања о угрожавању животне средине на ширу културолошку перспективу која укључује питања глобалног грађанства, неједнакост и социјално искључивање.

На међународној конференцији у Талоару (Talloires) у Француској 1990. године, први пут је донета званична декларација о посвећености високог образовања еколошкој одрживости. Декларацију су потписали представници више од 350 универзитета из преко 40 земаља у свету. Декларација из Талоара представља акциони план за укључивање литературе о одрживости и животној средини у предавања, истраживања, деловање и домашаје факултета и универзитета¹¹⁸. Универзитети, према овој декларацији имају важну улогу у образовању, истраживању, формулисању политика и размени информација, а који се тичу проблема екологије¹¹⁹.

Поред декларација које доносе универзитети, у последњих десетак година државе и међународне организације се све више залажу за образовање за одрживи развој. Србија је потписница бројних међународних докумената који промовишу образовање за одрживи развој. Пре свега, Србија је усвојила УН декаду образовања за одрживи развој 2005–2014. (DOOR; *UN Decade of Education for Sustainable Development, DESD*) која сугерише да „универзитети треба да буду места истраживања и учења за одрживи развој“ с циљем интегрисања принципа, вредности и пракси одрживог развоја у све аспекте образовања и учења¹²⁰. „Образовање, осим што је и људско право, јесте предуслов за постизање одрживог развоја и важно оруђе за добро управљање, доношење одлука и промоцију демократије. Ово образовање побољшава и јача капацитет појединаца, група, заједница, организација и држава у просуђивању и приликом избора у корист одрживог развоја“ (UNESCO Стратегија образовања за одрживи развој).

Преданост образовању за одрживи развој потврђена је и у Београду 2007. године на Шестој министарској конференцији „Животна средина за Европу“. Стратегија одрживог

¹¹⁸ http://www.ulsf.org/programs_talloires.html, Приступљено 11. 04. 2011.

¹¹⁹ У том циљу, потписници су себи поставили следеће задатке: 1. повећати свест о еколошкој одрживом развоју, 2. створити институционалну културу одрживости, 3. образовати за еколошки одговорно грађанство, 4. развијати еколошку писменост, 5. практиковати институционалну екологију, 6. укључити све актере, 7. сарађивати у циљу интердисциплинарног приступа, 8. повећати капацитете основних и средњих школа, 9. проширити услуге и домашаје на националном и међународном нивоу, 10. одржати покрет (<http://www.ulsf.org/pdf/TD.pdf>, Приступљено 11. 04. 2011.).

¹²⁰ Према: Dawe, G.; Jucker, R., Stephen, M. (2005), *Sustainable Development in Higher Education: Current Practice and Future Developments*, A report for the Higher Education Academy, pp. 7.

развоја ЕУ (ревизија из 2006. године) такође истиче да је образовање предуслов за промовисање промена у понашању и за пружање свим грађанима кључних компетенција потребних за постизање одрживог развоја. „Успех у преокрету неодрживих трендова у великој мери ће зависити од изузетно квалитетног образовања за одрживи развој на свим нивоима образовања укључујући образовање о питањима попут одрживог коришћења енергије и транспортних система, одрживе потрошње и начина продукције, здравља, компетентности медија и одговорног глобалног грађанства¹²¹.

"Национална стратегија одрживог развоја Републике Србије из 2008. године позива се на глобално прихваћене принципе дефинисане у Декларацији о одрживом развоју из Јоханесбурга, Миленијумским циљевима развоја и у Стратегији одрживог развоја ЕУ"¹²².

Према Националној стратегији одрживог развоја препоручује се одрживо образовање које ће бити: "конкурентно у складу с научним, привредним и технолошким потенцијалима Републике Србије, доступно свима, прилагодљиво и у складу с потребама тржишта рада, довољно атрактивно и у складу с друштвено-економским променама, укључено у европски систем образовања, модерно финансирано на бази модела европског система финансирања, засновано на систему модерног управљања, сертификације, лиценцирања и акредитације"¹²³. Испуњавање циљева постављених усвојеним стратегијама у пресудној мери је повезано са карактеристикама образовног система. Деловање у складу с одрживим развојем подразумева одређени поглед на свет, одређена морална и вредносна становишта која се најефикасније изграђују путем образовања. У том циљу, универзитетско образовање може да има пресудну улогу уколико се креатори и спроводиоци образовног система одреде за то да се путем академског образовања утиче на већу свест студената и живљење у складу с принципима одрживог развоја.

Потребно је напоменути да је период на који се Стратегија одрживог развоја Републике Србије односи истекао а да нова стратегија још увек није донета.

¹²¹ Review of the EU Sustainable Development Strategy (EU SDS) – Renewed Strategy, 2006: 22

¹²² Национална стратегија одрживог развоја, 2008, стр. 14.

¹²³ Исто, стр. 37.

II НАЦИОНАЛНА КУЛТУРА

1. ТЕОРИЈСКА КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЈА ПРОУЧАВАЊА НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ

Структурална анализа дисертације у наставку, односно њен други теоријски део, подразумеваће следећи опис. Прво ће бити представљена теоријска концептуализација проучавања појма националне културе, уз опис разграничења овог термина са сродним појмовима. Следи значај истраживања националне културе, примена и критички осврт на Хофштедов модел, уз приказ емпиријских истраживања националне културе у свету и код нас. Најзад следе опис димензија националних култура, према Хофштеду¹²⁴. Посебан осврт посвећен је Хофстедовим претпоставкама, карактеристикама српске националне културе и опису њеног стварног стања, а све то са циљем да се да значај примене холистичког приступа националне културе¹²⁵.

1. 1. Појам (националне) културе – термилошко одређење

Пре него што проучимо националну културу, морамо знати: шта је култура? Научници имају различита мишљења о концепту културе. У прилог ће послужити ранија дефиниција културе коју је описао Тејлор [Tylor]: „Култура... је она сложена целина која укључује знање, веровање, уметност, морал, закон, обичаје и све друге способности и навике које је човек стекао као члан друштва.“¹²⁶

За разлику од њега, Шејн [Schein] дефинише културу као „образац заједничких основних претпоставки које је група научила док је решавала проблеме спољне адаптације и унутрашње интеграције, која је довољно добро функционисала да би се сматрала валидним и, према томе, да би била поучена новим члановима као тачан начин на који је спознају, мисле и осећају у вези са тим проблемима“¹²⁷. На "имплицитне претпоставке" утиче понашање људи. Ако се те претпоставке или уверења оспоравају, људи ће осетити „културни

¹²⁴ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications; Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

¹²⁵ Видети: Продовић, Б., Продовић Милојковић, Б., (2018): „Димензије националне културе према Герту Хофштедеу – са посебним освртом на вредносне димензије српске националне културе“, Српска политичка мисао, Институт за политичке студије, Београд; број 1/2018; год. 25. vol. 59; 225–244.

¹²⁶ Tylor, E. B. (1881): *Anthropology: An Introduction to the Study of Man and Civilization*. New York: D. Appleton & Co.

¹²⁷ Schein, E. (1992): *Organizational culture and leadership*. Second edition, Jossey – Bass Publishers, San Francisco.

шок“, који води у сукоб у култури¹²⁸. Б. Фаис [Fays] је под културом сматрао „сложени низ заједничких веровања, вредности и концепата који групи омогућавају да схвати свој живот и пружи јој смернице како да живи“¹²⁹. Даглас [Douglas] сматрао да се „култура састоји од интерно конзистентних образаца афирмација, ограничења и дозвола који наводи људе да се понашају на санкционисани начин и који омогућавају људима да просуђују друге и оправдавају се другима¹³⁰.

Израз *култура* често се користи у многим областима науке, као што су социологија, антропологија, психологија, економија и многе друге.

Полазећи од тога да се појам *културе* сматра »каменом темељцем друштвених наука у целини«¹³¹, односно »централним проблемом целокупне друштвене науке« (Malinowski, 1939: 588), ипак треба навестити да се, као и са већином других појмова из ове области, сусрећемо са потешкоћама при њеном дефинисању. Практично, постоје онолико значења културе колико и људи који употребљавају тај израз¹³². Не улазећи у њихова исцрпна набрајања, рећи ћемо само да су временом антрополози (социолози, па и други аутори из области друштвених наука) развили велики број дефиниција овог појма (чак преко 160 дефиниције културе)¹³³.

¹²⁸ Hantington, S. P. (2000): *Sukob civilizacija i preoblikovanje svetskog poretka*. Podgorica: CID; Božilović, N. (2010): *Sva lica kulture: studije i ogledi iz antroposociologije*. Niš: Filozofski fakultet u Nišu.

¹²⁹ Fays, B. (2003): "Contemporary Philosophy of Social Science". *A Multicultural Approach*. Blackwell Publishing.

¹³⁰ Weick, K. E. (1985): "The significance of corporate culture." In *Organizational Culture*, ed. J. P. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin: Sage Publications, pp. 382.

¹³¹ Kroeber, A. L., Kluckholm, C. (1983): *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books, pp. 3. Кроебер и Клуцкхолм су у тексту „Култура. Критички преглед концепата и дефиниција“ (1952) извели преглед до тада познатих дефиниција и концепата културе. Они су сакупили 163 дефиниције културе и по сличности их расподелили на једанаест битних концептуалних формулација схватања културе: 1) „целокупан начин живота неког народа“; 2) „друштвено наслеђе које појединац преноси поколењима којима припада“; 3) „начин мишљења, осећања, веровања“; 4) „апстракција изведена из понашања“; 5) „теорије социјалних антрополога о начину на који се уистину понаша нека група особа“; 6) „колективна чуваоница знања“; 7) „низ стандардних оријентација тренутних проблема“; 8) „усвојено понашање“; 9) „механизам нормативне регулације понашања“; 10) „низ техника прилагођавања како околини тако и осталим људима“ и 11) „повијесни талог, мапа, сито, матрица“ (Crespi, F. (2006): *Sociologija kulture*, Politička kultura, Zagreb, str. 9; Kalanj, R. (2006): "Argumenti za sociologiju kulture", *Pogovor knjige Franca Crespia Sociologija kulture*, Politička kultura, Zagreb, str. 200; Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedeа", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 104).

¹³² Ajiferuke, M., Boddewyn, J. (1970): "Culture" and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies". *Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 154.

¹³³ Илустрације ради, издвојићемо дефиницију по коме је култура "збир свих веровања, вредности, правила, техника, и институција које карактеришу једно друштво, односно све оно што индивидуалне групе чини различитима" (Capela, John J. (2012): *Export/import Kit for Dummies*. 2.izd. New Jersey: John Wiley, Sons, Inc., Hoboken, str. 14).

Култура је сложен сплет норми, вредности, претпоставки, ставова и веровања који су карактеристични за одређену групу¹³⁴, имплицирајући да је један начин понашања пожељан другом. Тако су и С. Венаик и П. Бревнер¹³⁵ сложни кад наводе да култура има велики број дефиниција које се, пре свега, односе на карактеристике које се деле међу људима и обухватају појмове, попут норми, веровања и артефаката. Ови аутори наводе и мишљење да све што није део природног света, представља културу. Ј. Гногх и А. Зинс¹³⁶ тврде да се култура манифестује у два облика, материјалном и нематеријалном. Према Вудсајду и сарадницима¹³⁷ култура представља „сложену целину која укључује знање, веровања, уметност, морал, обичаје и друге навике које је човек стекао као члан друштва“. "А. Кроебер и Т. Парсон разматрајући различите антрополошке и социолошке приступе изучавању културе, предлажу да се концепт културе посматра кроз пренесени и створени садржај и обрасце вредности, идеје и друге системе симболичног значења, као факторе који обликују људско понашање и артефакте као производе тог понашања"¹³⁸. С друге стране, Р. Baskerville–Morley износи мишљење да се у обзир мора узети и етничка припадност, односно да се у оквиру једне нације или државе може наћи више различитих културних група, као и да се исте културне вредности могу препознати и у различитим државама¹³⁹.

У чланку бр. 1 Универзалне декларације УНЕСКО-а о културној разноликости, култура се сматра извором размене, иновација и креативности. Такође, сматра се баштином човечанства¹⁴⁰.

Последњих година Хофстеде најчешће сматра за културу да је она: „... увек колективна појава, јер се бар делимично дели с људима који живе, или живе у истом друштвеном окружењу. По његовим речима „култура се учи, не наслеђује. Она произлази из нечијег друштвеног окружења, а не из нечијих гена. Култура треба да се разликује од људске природе с једне стране и од личности појединца са друге"¹⁴¹.

¹³⁴ Kuchinke, K. P. (1999): "Leadership and culture: Work-related values and leadership styles among one company's U.S. and German telecommunications employees." *Human Resource Development Quarterly*, 10 (2), 135–154.

¹³⁵ Venaik, S., Brewer, P. (2015): "The common threads of national cultures". *Australasian Marketing Journal*, 23 (1), 75–85.

¹³⁶ Gnoth, J., Zins, A. H. (2013): "Developing a tourism cultural contact scale". *Journal of Business Research*, 66 (6), 738–744.

¹³⁷ Woodside, A. G., Hsu, S. Y., Marshall, R. (2011): "General theory of cultures' consequences on international tourism behavior". *Journal of Business Research*, 64 (8), str. 785.

¹³⁸ Kroeber, A. L., Parsons, T. (1958): "The Concepts of Culture of Social System". *American Sociological Review*, 23 (5), str. 583.

¹³⁹ Baskerville–Morley, R. F. (2005): "A research note: the unfinished business of culture". *Accounting, Organizations and Society*, 30 (4), 389–391.

¹⁴⁰ UNESCO (2001): UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity, URL: http://portal.unesco.org/en/ev.phpURL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.

¹⁴¹ Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK).

Герт Хофстеде [Hofstede]¹⁴² дефинише културу као наглашени систем вредности који разликује чланове једне групе од других, утичући на њихово понашање на систематски и предвидљив начин. Култура је за њега "софтвер ума"¹⁴³, тј. "колективно програмирање ума које разликује чланове једне групе или категорије људи од друге"¹⁴⁴. У овом контексту се синтагма „ментално програмирање“ не интерпретира дословно да су људи програмирани на исти начин као рачунари, већ је то теоријски конструкт или синтагма којом Хофстеде наглашава да „сваки појединац поседује или носи са собом одређену количину или суму менталног програма која је релативно стабилна током одређеног раздобља и води особу да се понаша на више или мање сличан начин у сличним ситуацијама”¹⁴⁵. Сваки појединац поседује одређене обрасце мишљења, осећања, и потенцијалног деловања које је научио током свог живота. Велики део тих образаца, вредности и норми, научен је и прихваћен у раном детињству, када појединац пролази раздобље примарне социјализације у породици и школи, истовремено учећи обрасце своје културе или културу свога друштва. Тада наступа тзв. процес асимилације¹⁴⁶. Како је Хофстеде да би објаснио овај процес користио аналогију са рачунаром, односно начином како су рачунари програмирани, такве обрасце мишљења, осећања и деловања, односно културу дефинише као „ментални софтвер” који „програмира понашање чланова заједнице у разним фазама формирања личности”¹⁴⁷. Према њему човеково понашање је ипак само делимично детерминисано њеним/ његовим „менталним програмом”. Односно, појединци имају основну способност одступања од тих програма, и реаговања на начине који могу бити потпуно нови, иновативни, креативни, али и деструктивни¹⁴⁸. У том смислу, „ментални софтвер“ само указује на реакције које су

¹⁴² Својим текстовима Герт Хофстеде је дао пионирски допринос овој области, поготово познатом студијом о радним вредностима у педесет земаља и три региона света, о чему ће касније бити више речи. Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

¹⁴³ Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw–Hill, London, New York, pp. 5.

¹⁴⁴ Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw–Hill, London, New York; Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, pp. 9. Категорија“ се, према његовим речима, може односити на нације, регионе унутар или између нација, етничке групе, религије, занимања, организација или пола.

¹⁴⁵ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, pp. 2.

¹⁴⁶ *Асимилација* је процес у току којег једна друштвена појава (процес, скупина), у контакту с другом појавом такве врсте, губи своје особености и самосвојност, нестаје у другој појави, утапа се у њу. Термин се често користи и за ознаку културне и политичке асимилације појединих етничких, културних и социјалних групација, обично са негативним значењем насилних промена. У социјалној психологији и културној антропологији социјална асимилација означава феномен када једна група интегрише или адоптира вредности, норме и обичаје друге групе (преузето са Википедије, Слободне енциклопедије).

¹⁴⁷ Katunarić, V. (2007): *Lica kulture*, Biblioteka Antibarbarus, Zagreb, str. 170.

¹⁴⁸ Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK).

вероватне и разумљиве, а његови извори су у социјалном окружењу, односно друштву унутар којег одрастамо и живимо, од породице, суседства, школе, групама вршњака, па све до организације у којој радимо. Уобичајни термин за такав „ментални софтвер“ је *култура*¹⁴⁹.

Из Хофстедеове оперативне дефиниције културе, где је она „колективно програмирање ума које разликује једну групу или категорију људи од друге“, можемо извести неке закључке, као важна и одређујућа обележја културе: прво, „колективна је, а не индивидуална“; друго „заједничка је већини, а не свим људима“, односно, заједничка је за појединце, скупине и групе унутар друштва, те се разликује од „менталног софтвера“ друге групе или друштва; треће, научена је процесом социјализације у друштву; четврто, „не може се директно опазити, већ се манифестује у понашањима“ и пето, њено језгро или средиште чине вредности¹⁵⁰. "Израз култура се обично везује за друштва (операционализована као националне државе, етничке или регионалне групе унутар националних држава, или укључујући више њих). У основи, термин се може применити на било који људски колективитет или категорију, сматра Хофстеде: организацију, професију, старосну групу, читав род или породицу"¹⁵¹. Културу се у његовом виђењу често види као вид неписаних правила неке друштвене игре, у којој човек већину свог програмирања стекне пре пубертета, још у својој најранијој младости. Тада је човек већ оспособљен да из свог окружења прикупи што више информација¹⁵². Основни садржај културе чине вредности и претпоставке, став који имамо према томе шта је добро, а шта не, које понашање је прихватљиво, а које није, које су то вредности које се афирмишу, представљају нашу призму кроз коју посматрамо и доживљавамо свет око нас, односно нашу интерпретацију реалности.

Култура не представља насумичну збирку уверења, симбола и вредности, већ представља врсту стратегије којом се појединци и групе адаптирају спољним условима егзистенције. У настојању да поткрепи тезу да вредносни систем има улогу легитимације владајућег друштвеног поретка, он се позива на Веберов аргумент да сваки друштвени поредак почива на комбинацији спољне присиле (коју врши држава) и интернализаних норми. Зависно од степена у којем су присутни један или други механизам, можемо

¹⁴⁹ Исто.

¹⁵⁰ Hofstede, G. (2007): "A European in Asia", *Asian Journal of Social Psychology*, 1 (10), str. 16.; Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedeа", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 103–123.

¹⁵¹ Mirosavljević, M., Milovanović, M. (2012): "Osnovne kulturološke dimenzije po Geert Hofstede–u, na primjeru Republike Srbije", *Časopis za društvena pitanja*, стр. 74.

¹⁵² Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw– Hill, New York, USA, pp. 6.

разграничити различите типове легитимности на којима поредак почива¹⁵³. *Култура*, у том смислу, може бити схваћена као доминантна идеологија која има за циљ да оправда повиновање нормативно-институционалном поретку, али и да постави границе легитимног противљења¹⁵⁴.

У литератури се често истиче да је култура важан аспект човековог прилагођавања свету који га окружује¹⁵⁵ и да се темељи на својствима која су једним делом наслеђена, а другим научена¹⁵⁶. К. Закић и О. Милутиновић¹⁵⁷ и Х. Дерески¹⁵⁸ сматрају да је култура динамична, преносива и склона адаптацији. Такође, утврђено је да се свака култура може разликовати унутар димензија које утичу на понашање њених припадника.

Бројни аутори се слажу око схватања да култура може да обликује људске мисли, ставове и доминантне вредности, чиме се утиче на размишљање и понашање њених припадника¹⁵⁹. "Верује се да је култура сила која утиче на људе у одређеној заједници и захтева од њих да прате колективне норме идентитета"¹⁶⁰.

У свакој анализи треба узети у обзир два нивоа манифестовања културе једног друштва. Први ниво је површински и односи се на: животни стил, начин облачења, вођења домаћинства, навике у исхрани, испуњавање слободног времена и остале потрошачке преференције. Други, „дубљи“ ниво културе, подразумева: вредности, морал, етику, обичаје и уверења који су дубоко укореењени у свести једног друштва и на којима се одређена

¹⁵³ Продовић Милојковић, Б. (2020): *Промена вредносних оријентација у Србији – провера алтернативних хипотеза на подацима светске и европске студије вредности за Србију у периоду од 1995. до 2010. године*, Универзитета у Нишу, Филозофски факултет, Ниш. Докторска дисертација, стр. 74.

¹⁵⁴ Inglehart, R. (1997): *Modernization and postmodernization: Cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press, pp. 54.

¹⁵⁵ Pržulj, Ž. (2000): *Kultura i preduzetništvo*. Zagreb: Zadužbina Andrejević.

¹⁵⁶ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded Third Edition*. New York: McGraw Hill.

¹⁵⁷ Zakić, K., Milutinović, O. (2013): "Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju". *Anali poslovne ekonomije*, godina V, sveska 2(9), 162–177.

¹⁵⁸ Deresky, H. (2006): *International management: Managing across borderd and cultures*. Plattsburg: State University of New York.

¹⁵⁹ Bulutlar, F., Öz, E. Ü. (2009): "The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace". *Journal of Business Ethics*, 86(3), 273–295; Glazer, S., Beehr, T. A. (2005): "Consistency of implications of three role stressors across four countries". *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 467–487; Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications; Josipovic, D. (2016): "The post-Yugoslav space on a demographic crossway: 25 years after the collapse of Yugoslavia". *Stanovnistvo*, 54(1), 15–40; Yousef, D. A. (2002): "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment". *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250–266.

¹⁶⁰ Kluckhohn, R. (1962): *Culture and behavior: Collected essays of Clyde Kluckhohn*. New York: The Free Press of Glencoe/ Macmillan.

култура заснива¹⁶¹. *Национална култура*, као основног садржаја културе један је од извора вредности.¹⁶²

Национална култура је феномен који се развијао од самих почетака људске цивилизације и она није престала да еволуира до данашњих дана. Иако ћемо у тези врло често појмове културе и националне културе употребљавати као синоними¹⁶³; те због постојећих термилошких несугласица, користимо термин *национална култура*, који је у теорији и истраживању постао много раширенији. Поједини аутори сматрају да национална култура снажно утиче на то како се људи понашају, мисле и осећају¹⁶⁴.

У складу са одређеним културним димензијама, нације и појединци развијају специфичне компетенције и начине рада у складу са својим вредностима и окружењем¹⁶⁵. У контексту предузетништва, национална култура ће утицати на формирање индивидуалних когнитивних шема, а самим тим и на однос према преузимању и покретању ризика¹⁶⁶. Повећана економска и политичка зависност међу нацијама, условљена глобализацијом, посебно је допринела повећаном интересу за разумевањем националне културе. Посебно занимљив, а опет запањујући податак је чињеница колико аутора уопште не дефинише основни појам националне културе¹⁶⁷. Појам националне културе се везује уз државу, односно уз конституисање народа у политичко друштво, и као таква израста на афирмацији

¹⁶¹ Vlastelica–Bakić, T. (2011): "Odnosi sa medijima". U: Filipović, V., Kostić–Stanković, M. (Ured.). *Odnosi s javnošću* (str. 187–209). Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 49.

¹⁶² О националном идентитету и националној култури Срба опширније видети у: Достанић, Д. (2011): "Значај проучавања културе за модерну политичку мисао", *Политичка ревија*, Број 2 / 2011 Год. (XXIII) X vol. 28, 277–300; Ђорђевић, Милошевић, Ј. (2008): *Човек о нацији: схватање националног идентитета у Србији*, Институт за политичке студије, Београд, стр. 5–48; Радушки, Н. (2011): "Демографске компоненте националног идентитета", *Српска политичка мисао*, вол. 31, бр.1, стр. 321–336.

¹⁶³ Неки аутори оправдано су указивали на термилошки проблем при поистовећивању културе и националне културе, помињући друштва (националне државе) која су културно хетерогена, користећи израз *социјетална култура*, чиме би ови приговори изгубили на значају. Ипак се, према одређењу усаглашеном између више од 170 истраживача из 62 културе света, култура дефинише као »заједнички мотиви, вредности, веровања, идентитети и тумачења или значења значајних догађаја који су последица (резултат) заједничких искустава чланова колективитета и које се преносе генерацијама« (House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfmann, P. W., Gupta, V. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 15).

¹⁶⁴ Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., Brettel, M. (2016): "Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management". *International Business Review*, 25, 1149–1168; Steenkamp, J. B. E. M. (2001): "The role of national culture in international marketing research". *International Marketing Review*, 18 (1), 30–44.

¹⁶⁵ Bahtijarević–Šiber, F.; Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.

¹⁶⁶ Tomljenović, Lj., Stilin, A. (2012): "Истраживање Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva". *3rd International Conference Vallis Aurea focus on: Regional Development – Proceedings/Katalinic*, Branko (ur.). Požega: Polytechnic of Požega; Croatia&DAAAM International Vienna, 1031–1035.

¹⁶⁷ Истраживање националне културе у почетку је фокус интересовања само антрополога, од којих су Клакхон [Kluckhohn] и Стродбек [Strodtbeck] једни од првих у свом делу дефинисали националну културу и одредили димензије које ће постати база за сва каснија научна истраживања (Kluckhohn, F., Strodtbeck, F. (1961): *Variations in Value Orientations*. New York, NY: Harper and Row; Kluckhohn, F., Strodtbeck, F. (2008): *Variations in value orientations*, Evanston, IL: Row, Peterson).

територијалног, политичког, економског, и етничког заједништва, израженог као политичка независност и економска сувереност. У тим оквирима се афирмише културно наслеђе, национални књижевни језик, уметност и друге културне вредности¹⁶⁸. Према Момчилу Ђорђевићу „...национална култура је сет веровања, очекивања, мотивација, вредности и норме већине становништва у једној земљи. Одражава се на право земље и њене институције и социјалне стандарде, а ови са своје стране утичу на обликовање националне културе“¹⁶⁹. Хофстедеово схватање националне културе као »колективно програмирање ума« подразумева образац мишљења, осећања и деловања где га сваки појединац стекне у детињству а онда га примењује кроз читав живот¹⁷⁰; "који разликује чланове једне групе или категорије људи од друге"¹⁷¹, о чему је већ било речи.

Треба нагласити да израз "национална култура" не наликује концепту националне културе XIX века. У Хофстедеовој синтагми "национална култура" је јединица анализе и у ствари дефинише територију државе, али не у смислу "симболичке културе нација-језик", и друге хердеровске еманације духа народа¹⁷². Израз "национална култура" односи се на "друштвене обрасце понашања: од понашања у породици до понашања на јавним местима, у радној организацији или у начину на који се обликују идеје о другим народима и културама"¹⁷³. Термин "ментални софтвер" модернија је верзија класичних раније описаних антрополошких појмова, "културни образац" преузет од Рута Бенедикта [Ruth Benedict] и "национални карактер" преузет од Маргарете Мед [Margaret Mead]¹⁷⁴. Занимљив је утицај социолога Алекса Инкелеса [Alex Inkeles] и психолога Даниела Левинсона [Daniel Levinson], који су у заједничкој студији о ставовима објављеној 1954. године поменули следеће проблеме као заједничке за сва друштва: прво, „однос према ауторитету“, друго, „концепција себе, а посебно однос појединца према друштву“, као димензију „индивидуализма и колективизма“ и „мужевности и женствености“, и трећи су „начини како се управља сукобима, укључујући и контролу агресије и изражавањс/експесије осећаја“¹⁷⁵.

¹⁶⁸ Koković, D. (2005), *Pukotine kulture*, Novi Sad: Prometej, str. 85.

¹⁶⁹ Ђорђевић, М. (2005): *Међународни маркетинг*. Крагујевац: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, стр. 369.

¹⁷⁰ Hofstede, G. (2001b): "Difference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to Tolerance", in Albrecht M. (ed), *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*. London: Blackwell.

¹⁷¹ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

¹⁷² Katunarić, V. (2007): *Lica kulture*, Biblioteka Antibarbarus, Zagreb, str. 165.

¹⁷³ Исто, стр. 165.

¹⁷⁴ Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedeа", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 103.

¹⁷⁵ Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 22.

Концепт колективног програмирања ума подсећа на концепт *хабитуса* који је предложио француски социолог Бурдије [Bourdieu]. „Одређени услови постојања производе: хабитус, систем сталних и преносивих тенденција. Хабитус ... функционише као основа за праксе и слике ... које се могу колективно оркестрирати без стварног диригента“¹⁷⁶. Према Јанићевићу национална култура подразумева "скуп претпоставки, веровања и вредности које деле припадници једне националне заједнице који битно одређују њихово разумевање света, као и понашање у њему"¹⁷⁷.

"Многе вредности националне културе су укорене 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"¹⁷⁸. Дуонг и сарадници сматрају да национална култура проистиче из животних искустава народа и нација у једном дугом, временски значајном, периоду¹⁷⁹. Чомић сматра да се „друштвена улога коју појединац преузима учи путем социјализације, процесом друштвеног сазревања којим се с генерације на генерацију преносе улоге које дата култура тражи“¹⁸⁰. У том смислу, Хофстеде и Бонд сматрају да национална култура има највећи значај, јер утиче на примарне процесе социјализације у детињству, периоду када се формирају вредности и убеђења¹⁸¹. И Венаик и Бревер су мишљења да се вредности, ставови, веровања и перцепције, као сегменти културе, стварају код људи током њихових живота у друштвима¹⁸². Потврду овоме дају и Соарес и сарадници¹⁸³.

¹⁷⁶ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

¹⁷⁷ Јанићевић, N. (2002): "Globalizacija i nacionalne kulture zemalja u tranziciji: konvergencija ili divergencija?" *Poslovna politika*, God. 31, br. 7–8, str. 16. Оно што он наглашава јесте да појединци исте културе придају једнак значај свету око себе, баш због тога што деле исте вредности (Јанићевић, N. (2013): *Organizaciona kultura i menadžment*, Univerzitet u Beogradu Ekonomski fakultet, str. 305). Оно што упозоравају новија истраживања Минкова и Хофстедеа, која су спроведена у 28 земаља, јесте то да се утицај културе не може претпоставити када се говори о две земље, те да ретко долази до прекограничног мешања када се сврстају у кластер на бази културних вредности. Као пример могу послужити Мексико и Гватемала које имају заједнички језик, религију, етничке групе, историјско искуство и различите традиције (Minkov, M., Hofstede, G. (2012a): "Is National Culture a Meaningful Concept? Cultural Values Delineate Homogeneous National Clusters of In-Country Regions". *CrossCultural Research*. 46(2), 133–159; Minkov, M., Hofstede, G. (2012b): "Hofstede's fifth dimension: New evidence from the World Values Survey". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 43 no. 1, 3–14).

¹⁷⁸ Hofstede, G. (2011): "National cultures, organizational cultures, and the role of management". In F. González (Ed.), *Values and Ethics for the 21st Century*. BBVA, Madrid, Spain, 2011, 459–81.

¹⁷⁹ Duong, H. K., Kang, H., Salter, S. B. (2016): "National Culture and Corporate Governance". *Journal of International Accounting Research*, 15 (3), 67–96.

¹⁸⁰ Čomić, Đ. (2013): "Sociologija turizma". U: Skakun, M. i Čomić, Đ. (Ured.). *Sociologija sa sociologijom turizma*, Beograd: Visoka turistička škola, str. 209.

¹⁸¹ Hofstede, G., Bond, M. H. (1988): "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, 16, 4–21.

¹⁸² Venaik, S., Brewer, P. (2015): "The common threads of national cultures". *Australasian Marketing Journal*, 23 (1), 75–85.

¹⁸³ Soares, A. M., Farhangmehr, M., Shoham, A. (2007): "Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies". *Journal of Business Research*, 60 (3), 277–284.

Постојање одређених вредносних ставова управо зависи од националне културе, која, осим на вредносне ставове људи, утиче и на организацију, управљање и организационо понашање (о чему је посебно писао и сам Хофстед¹⁸⁴). Налажење и дефинисање димензија националне културе управо су доминантан истраживачки приступ у интеркултурним студијама организација¹⁸⁵. Развојем организационе бихевиористике научници су направили разлику између националне културе, регионалне културе, организационе културе и интерне културе¹⁸⁶. Различито географско окружење, животни стил и модалитет друштвене организације формирају различиту културу. Хофстеде прави разлику између националне и организационе културе. Док за националну културу каже да се стиче и да се развија у раном добу нашег живота, које углавном потичу из наших вредности¹⁸⁷; организациона се култура, према његовим речима стиче се у „пракси“ када уђемо у радну организацију¹⁸⁸. Ове праксе су „заједничка перцепција“ чланова организације. Упућује и на то да националне културе могу делимично утицати на организационе културе¹⁸⁹.

С. Форгас-Кол [Forgas-Coll] и сарадници сматрају да посебну пажњу треба обратити на феномен „глокализације“, који настаје снажним утицајем глобализације на локалне културне вредности¹⁹⁰, док С. Венаик и П. Бревер истичу значај тзв. „универзалне културе“ односно културних вредности које су значајне за скоро све нације, истичући као пример насиље и крађу који су неприхватљиви за сва друштва¹⁹¹.

Претходне студије о културолошким разликама углавном имају два аспекта. Један је анализа основне културне хипотезе¹⁹², на пример, перформанси механизма, идеја, веровања, ставова, стандарда понашања, разумевања времена и простора, обичај одевања, хране и тако даље. Други је покушај категоризације различитих националних култура за апстрактно компаративно истраживање¹⁹³, попут Клакхохнове и Стродбекове оријентације са шест вредности, Хофстедевих пет-димензионалних модела, Шварцов седам-димензионални

¹⁸⁴ Hofstede, G. (1981): "Culture and organizations", *International Studies of Management & Organization*, Volume 10, pp. 4.

¹⁸⁵ Јовановић, В. (2016): *Организационо учење као фактор одрживог управљања привредним друштвима*, Докторска дисертација, Факултет за менаџмент, Зајечар, стр. 53.

¹⁸⁶ Zhao, S. M., Zhang, J. (2005): "A Study of Cross-cultural Difference Integration Strategies for Chinese Enterprises in Transnational Mergers and Acquisitions". *Journal of Nanjing University*, No. 5, pp. 35.

¹⁸⁷ Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 284.

¹⁸⁸ Исто, стр. 284–285.

¹⁸⁹ Исто.

¹⁹⁰ Forgas-Coll, S., Palau-Saumell, R., Sanchez-Garcia, J., Callarisa-Fiol, L. J. (2012): "Urban destination loyalty drivers and cross-national moderator effects: The case of Barcelona". *Tourism Management*, 33 (6), pp. 1312.

¹⁹¹ Venaik, S., Brewer, P. (2015): "The common threads of national cultures". *Australasian Marketing Journal*, 23 (1), 75–85.

¹⁹² Zhao, S. M., Zhang, J. (2005): "A Study of Cross-cultural Difference Integration Strategies for Chinese Enterprises in Transnational Mergers and Acquisitions". *Journal of Nanjing University*, No. 5, pp. 36.

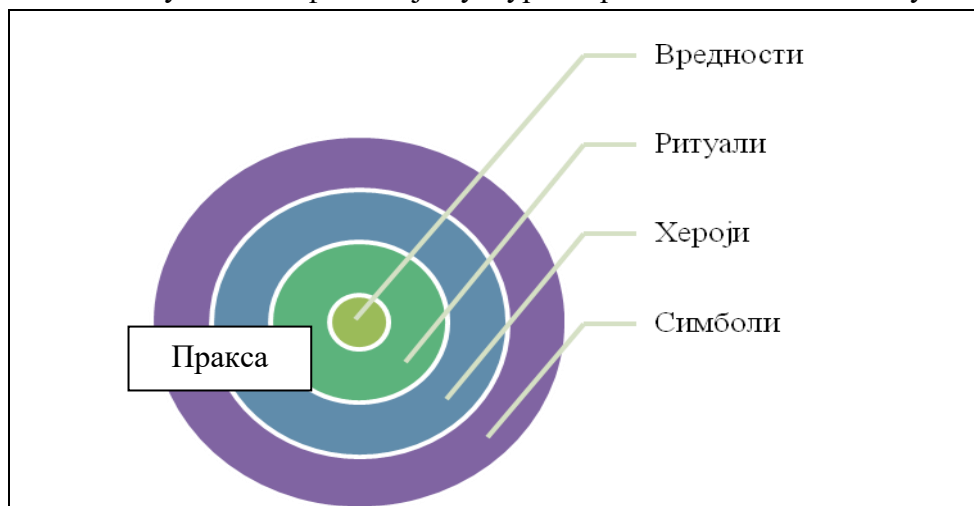
¹⁹³ Исто.

модел и Тромпенар-ови седам-димензиони модели.¹⁹⁴ Према речима Катунарића¹⁹⁵, појмовни модел „националне културе” Герта Хофстедеа, претходна значења културе ставља у други план да би афирмирао културни релативизам у име једнакости. Он наглашава да се ниједна култура не би смела сматрати неупоредивом с другима, нити би се смела оцењивати критеријумима друге културе. Када се културе упореде према четири или пет димензија, добијене разлике пре изгледају као нијансе што попуњавају простор између замишљених супротних тачака, него чврсте границе којима су се елитна и традиционално схваћена национална култура дистанцирале од других, тј. од неуке масе или суседа. Стога уместо митске несводивости и јединствености, Хофстеде открива културне сродности и варијације.

1. 2. Разграничење концепта националне културе и сродних појмова

Култура је заснована на вредностима. Хофстеде је објавио културни „Лук“ (“Onion”), по коме се „културне разлике манифестују на више начина – симбола, хероја, ритуала и вредност “ (видети слика 3)¹⁹⁶.

Слика 3: "Лук": Манифестације културе на различитим нивоима дубине



Извор: Hofstede, Hofstede, 2005.

¹⁹⁴ Kluckhohn, F., Strodtbeck, F. (1961): *Variations in Value Orientations*. New York, NY: Harper and Row; Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK); Schwartz, S. H. (1992): "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries". In: M.P. Zanna, ed. *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego, CA: Academic Press, 1–65; Schwartz, S. H. (1999): "A theory of cultural values and some implications for work". *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23–47; Trompenaars, F., Hampden–Turner, C. (1998): *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (2nd ed.). New York, NY: McGrawHill.

¹⁹⁵ Katunarić, V. (2004): "Od distinkcije prema srodnosti: model "nacionalne kulture" Geerta Hofstedeа", *Pedagogijska istraživanja*, 1 (1), 25–39.

¹⁹⁶ Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 7.

Из многих појмова који се користе за описивање видљиве манифестације културе, следеће три заједно са вредностима покривају укупни концепт. Отуда Хофстеде прави разлику између сродних појмова: вредности, ритуала, хероја и симбола, као различитих манифестација културе на различитим нивоима анализе¹⁹⁷. При том их графички приказује као целину од четири концентрична круга у чијем средишту или првом кругу се налазе вредности, а потом иза следи подручје праксе, односно ритуали, па хероји и у четвртом кругу, симболи¹⁹⁸.

Симболе види као „речи, гест, слика или објекат који носе посебно значење само за оне који су делом исте културе“, при чему се нови симболи лако развијају, а стари тада нестају. „Симболи су речи, гестикулације, слике или предмети који носе одређено значење које препознају само они који деле културу. Хофстеде наглашава да тој манифестацији културе припадају разни облици: од речи у језику, до статусних симбола¹⁹⁹. Симболи једне групе се често преносе и „копирају“ у другим групама, па их је због тога Хофстеде приказао као крајњи слој, односно четврти круг културе.

Трећи слој културе чине *хероји*, односно особе, „живе или мртве, стварне или имагинарне, које поседују карактеристике које су високо цењене у култури и служе као модели понашања“²⁰⁰.

Други круг чине *ритуали* као „колективне активности“, попут начина како одајемо поштовање другима, као и друштвене и религијске манифестације²⁰¹. Ритуали су колективне активности које су технички непотребне за постизање жељених циљева, али који се унутар културе сматрају друштвено суштинским, држећи појединца везаног у нормама колективности²⁰². Наведене манифестације културе (ритуали, хероји и симболи) заједно су у подручју праксе, и утолико су видљиви и спољним посматрачима, а њихово културно значење је невидљиво и лежи једино у начину како се те праксе интерпретирају од стране оних који су унутар њих²⁰³.

¹⁹⁷ Rahimić, Z., Podrug, N. (2013): *Međunarodni menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Sarajevo.

¹⁹⁸ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, pp. 11.

¹⁹⁹ Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 7.

²⁰⁰ Исто, стр. 7.

²⁰¹ Према Хофстедеу, осим наведених, пословни и политички састанци такође могу имати низ ритуалних церемонија, као што је потстицање групне кохезије или издвајање вођа. Ритуали укључују и дискурс, односно начин на који се језик користи у тексту, или у дневним интеракцијама (опширније видети у: Исто, стр. 8).

²⁰² Podrug, N. (2005): *The influence of national culture's dimensions on decision-making style* (Unpublished master thesis). University of Zagreb, Zagreb.

²⁰³ Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK).

Језгро културе, према Хофстедеу, чине вредности. Вредности су веровања о добром и пожељном, а баве се „злим/добрим, прљавим/чистим, опасним и сигурним, забрањеним и дозвољеним, поштеним и непоштеним, моралним и неморалним, ружним и лепим“, итд.²⁰⁴. Хофстеде је инспирисан Клакхоновим и Рокичевим дефиницијама вредности. Први социолошки одређује вредности као концепције „експлицитне или имплицитне, својствене појединцу или карактеристичне за групу, нечег пожељног што утиче на селекцију прикладних начина, средстава и циљева акције“, док други психолошки одређује вредности „као трајна веровања да је специфичан начин понашања или егзистенције друштвено или особно пожељнији у односу на супротни или обрнути начин понашања или егзистенције“²⁰⁵. Хофстеде вредности, инспирисан њима, одређује као „опште тенденције преферирања одређених стања ствари у односу на остале“, при чему је термин „вредности“ резервисао за „менталне програме“ који су релативно неспецифични, дакле општи су, а ставови и веровања су мање општији, односно специфичнији су „ментални програми“²⁰⁶. Према Хофстедеу вредности су, прво, део културе као „менталног програмирања“, али су истовремено и вредности које се разликују између нација компоненте њихових „националних култура“ и друго, оне су атрибути и индивидуа и колектива, јер култура претпоставља колективност²⁰⁷. Свако мерење вредности појединаца показате мање или више варијација унутар нација као јединица анализе, једнако као што ће се дистрибуције тих вредности разликовати од културе до културе с обзиром на то да оно што Хофстеде успоређује јесу средишње тенденције тих дистрибуција вредности, а при том је националност испитаника само један од извора тих разлика²⁰⁸.

Културу помоћу лука објашњава и дефинише и Ј. Кутлер [Cutler], по коме постоје три слоја (види слику 4).

²⁰⁴ Исто, стр. 8. Опширније о вредностима видети у: Продовић Милојковић, Б. (2020): *Промена вредносних оријентација у Србији – провера алтернативних хипотеза на подацима светске и европске студије вредности за Србију у периоду од 1995. до 2010. године*, Универзитета у Нишу, Филозофски факултет, Ниш. Докторска дисертација.

²⁰⁵ Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedeа", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 105.

²⁰⁶ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, pp. 5; Hofstede, G. (1998a): "A case for comparing apples with oranges", *International Journal of Comparative Sociology*, Vol. 39 (1), pp. 17.

²⁰⁷ Hofstede, G. (1998a): "A case for comparing apples with oranges", *International Journal of Comparative Sociology*, Vol. 39 (1), 16–31.

²⁰⁸ Исто, стр. 20.

Слика 4: Кутлеров културни "лук"



Извор: Cutler, 2005.

Спољни слој садржи субјективну и објективну културу попут односа, видљивог понашања, комуникације, размишљања и стилова учења, организације и стилова рада. Испод овог првог слоја су норме и вредности, попут заједничких вредности и прихваћених стандарда понашања; а на централном нивоу су суштинске културне претпоставке, оне су оно што је Кутлер назвао "основним" истинама "о људском идентитету и сврси, простору, времену, друштвеној организацији, начинима размишљања и комуницирања које су, у највећем делу, групе и њихови чланови потпуно несвесни"²⁰⁹.

На овом месту потребно је указати на Хофстедеово интересовање за још један појам. Наиме, Хофстеде се поред појма културе, бави и термином *организационе културе*²¹⁰. На трагу ранијег одређења културе, он ће и организацијске културе дефинисати као „колективно програмирање ума које разликује чланове једне организације од чланова друге организације“ из чега следи да је организацијска култура „карактеристика организације, а не индивидуа, иако се манифестује и мери помоћу вербалних и невербалних понашања појединаца који чине ту организацију, односно заједничка је, учи се и стиче радом и социјализацијом која се развија у одређеној организацији и разликује се од културе неке друге организације“²¹¹. Својим теоријским разматрањима овај аутор значајно доприноси њиховој терминошкој

²⁰⁹ Cutler, J. (2005): *The cross-cultural communication trainer's manual*. 2 vols. Aldershot: Gower Publishing, pp. 76.

²¹⁰ Опширније видети у: Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1.

²¹¹ Hofstede, G. (1998b): "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, Vol. 19 (3), pp. 479; Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 283.

разлици. С тога, „националне“ и организацијске културе треба разликовати, јер иако су обе „културе“, оне нису идентични феномени и Хофстеде их одређује као два различита типа културе према различитим вредностима и праксама. За националну културу су кључне вредности, док су за организацијску кључне праксе, односно ритуали, хероји и симболи. Другим речима, националне културе су према Хофстедеу, део менталног софтвера којег усвајамо током првих десетак година живота, социјализацијом током детињства и младости у породици и школи, када усвајамо и развијамо већину наших базичних вредности; док се организацијска култура усваја када су те вредности већ формиране и када постанемо делом радне организације као млади (или не тако млади) одрасли, при чему се на радном месту социјализујемо према пракси организације чији смо део²¹².

У свом истраживању концентришемо се на ниво вредности као националне културе. Национална култура потиче од вредности људских бића, што ће се расправљати у наредном одељку.

1. 3. Значај истраживања националне културе

Током 80-тих и 90-тих година XX века популаран предмет истраживања задобија национална култура, за кога и данас постоји велико интересовање²¹³. Теоријски оквир културне димензије који је увео Герт Хофстеде као резултат процене вредности више од 100.000 ИБМ радне снаге из више од 50-ак земаља представља један од најзначајнијих доприноса развоју међукултурних студија. Таква истраживања имају за циљ да утврде односе између димензија националне културе као независних варијабли и различитих концепата, техника или метода, као зависних варијабли²¹⁴.

Посебно треба истаћи да је интересовање за утицај националне културе нагло порастао са интензивирањем процеса глобализације²¹⁵. "Мајкл Сондергард [Sondergaard] је у

²¹² Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK); Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedea", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, pp. 106–107.

²¹³ Janićijević, N. (2003): "Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji", *Ekonomski anali*, br. 156, 45–66.

²¹⁴ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications. Хофстедеова теорија, објашњава основне димензије и осветљава разлике у размишљању и понашању, па се узима за базу, коју користе оглашивачи и медија планери приликом припремања кампање (Miroslavljević, M., Milovanović, M. (2012): "Osnovne kulturološke dimenzije po Geert Hofstede-u, na primjeru Republike Srbije", *Časopis za društvena pitanja*, str. 73–84.).

²¹⁵ Настало из глобализације, успешно управљање културом постаје све важније и његова потреба за разумевањем културних разлика постаје од суштинске важности. Због тога се тврди да, с растућим значајем међукултуралног разумевања, Хофстедеов модел (Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications) културних димензија добија пропорционалну важност и истовремено привлачи пажњу (Peterson, 2007). Његова студија се широко користи у глобалним оперативним организацијама у оквиру обука и радионица.

свом раду „*Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications*“ изложио резултате анализе приказа, цитата и реплицирајућих студија на темељу Хофстедеовог модела, наглашавајући да се према тој анализи могу разликовати четири типа коришћења и примене Хофстедеовог модела: први су цитати, други су прикази у релевантним научним часописима, треће су емпиријске реплицирајуће студије и четврта је употреба Хофстедеовог модела као парадигме²¹⁶.

Треба нагласити да су свакако постојали и да постоје критички осврти на Хофстедов превише поједностављен поглед на сложене димензије културе²¹⁷. Ипак, иако је његов рад био критикован од стране различитих аутора, о чему ће касније бити више речи, значај димензија које је он развио остаје и даље веома велики. Успркос бројним критичким примедбама Хофстедеу, од 80-тих година XX века до данашњих дана, његов модел се примењује у разним подручјима истраживања, од међукултуралне психологије, до мултикултуралног менаџмента, а димензије су при том својеврсни оквир за развијање различитих хипотеза у мултикултуралним организацијским студијама, „од различитих начина структурирања организација и мотивација запослених, до питања и проблема с којима се сусрећу људи и организације унутар разних друштава“²¹⁸.

Помоћу њих је могуће објаснити организациону културу која доминира у организацијама, а која има велики утицај на вредносне ставове запослених. Поједини истраживачи указују на то да димензије националне културе утичу уопштено и на понашање и ставове људи, те је због тога важан и њихов утицај у контексту предузетничког понашања, односно предузетничког потенцијала неке земље²¹⁹. Идентификовањем позитивних и негативних утицаја појединих димензија могу се утврдити и препоруке за подупирање окружења и вредности погодних за развој предузетничког потенцијала у нашој земљи. Карактеристике националне културе налазе се у особинама личности и мотивацији појединаца да се понашају на одређени начин. Према речима Томјеновићке и Стилинове то се директно одражава на понашање појединаца у организацијама, и на тај начин утичу на успех предузећа²²⁰. Највећи утицај Хофстедеовог рада од 80-тих година, видљив је управо на подручју истраживања организација, где је његов појам организацијске (или корпорацијске)

²¹⁶ Sondergaard, M. (1994): "Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications", *Organization Studies*, 15(3), 447–456.

²¹⁷ Hofstede, G. (1983): "National Cultures in Four Dimensions. A Research – based Theory of Cultural Differences among Nations". *International Studies of Management & Organization*, 13 (1/2), pp. 46.

²¹⁸ Исто, стр. 46.

²¹⁹ Tomljenović, Lj., Stilin, A. (2012): "Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva". *3rd International Conference Vallis Aurea focus on: Regional Development – Proceedings/Katalinic, Branko (ur.). Požega: Polytechnic of Požega; Croatia & DAAAM International Vienna*, 1031–1035.

²²⁰ Исто.

културе, због учесталости примене и цитирања, готово заменио све раније коришћене концепте који су се бавили различитим аспектима организацијске климе, функционисања организација, организацијске структуре, доношења одлука, различитих стилова управљања и тако даље²²¹.

Вредност примене Хофстедеовог модела „националне“ и организацијске културе и субкултуре у пословању мултинационалних корпорација у интернационалном окружењу је такође важно истаћи, с обзиром да је управо услед великог раста мултинационалних организација и интернационалног пословања повећан интерес за уклањање културних препрека у пословању, проучавањем начина како постићи већу или максималну ефикасност у управљању, али и већу укупну ефикасност пословања у интернационалном окружењу. Практичари из подручја управљања и други заинтересовани истраживачи управо су у Хофстедеовом моделу пронашли одговор на питање како најуспешније повезати „националну културу“ и пословање²²². Као што то напомиње Катунарић, Хофстедеа не треба тумачити као „гласноговорника бизниса“, нити као „критичара или присталицу стратегија великих корпорација“, али његов појам културе који „поједностављује“ сложено питање утицаја културе на пословање, истраживачки модел који се може релативно једноставно спровести, и коначно његови резултати који се могу применити у контексту подручја управљања организацијама, утицали су на велику употребу тог модела управо у подручју управљања организацијама. Тако бисмо могли закључити да "Хофстеде није „гласноговорник бизниса“, али га је бизнис препознао као решење сложеног питања максимализације профита и управљања у различитим културним окружењима"²²³.

Да национална култура утиче на менаџмент и управљачке активности на више начина, указује и Инглехарт, указујући на то да понекад тај утицај може бити врло директан, али се у другом контексту може разумети једино дубљим разумевањем одређене културе²²⁴. Знање о другим културама темељ је за изградњу добрих пословних односа заснованих на међусобном разумевању.

²²¹ Kagitcibasi, C.; Berry, J. W. (1989): "Cross-cultural psychology: Current Research and Trends", *Annual Review of Psychology*; Vol. 40, 493–531.

²²² Katunarić, V. (2007): *Lica kulture*, Biblioteka Antibarbarus, Zagreb; Gladwin, T. N. (1981): "Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values", *Academy of Management Review*, 6 (4), 681–683.

²²³ Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedeа", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 118–119.

²²⁴ Видети: Inglehart, R. (1997): *Modernization and postmodernization: Cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press; Продовић Милојковић, Б. (2020): *Промена вредносних оријентација у Србији – провера алтернативних хипотеза на подацима светске и европске студије вредности за Србију у периоду од 1995–2010. године*, Универзитета у Нишу, Филозофски факултет, Ниш. Докторска дисертација.

Признавајући важност културних разлика помаже менаџерима и те како да разумеју своје међународне партнере и такмичаре, али и да побољшају своје менаџерске вештине²²⁵. Управо разумевање културне позадине смањује шансу за неспоразуме и потешкоће у послу, и стварају могућности за боље разумевање једни других, обезбеђујући тако боље резултате.

Хофстедеов пример истраживања стереотипизираних понашања управе према женама, на пример, као и слични проблеми унутар организација (попут неразумевања и конфликта управе са запосленима) добро илуструју колико је битно истраживати културну разноликост унутар организација, односно организацијске културе и организацијске субкултуре као комплексне и мултидимензионалне концепте. Хофстеде наглашава колико је за управу великих организација важно користити научне истраживачке методе и моделе којима се горе споменути проблеми и конфликти у организацијама могу истражити и смањити. Управо се на тај начин, према његовим речима, може управљати културном разноликошћу и импликацијама „националних“ култура на организацијске, и уклањати културне препреке пословању, како унутар организација, тако и између њих, али и у различитим социокултурним срединама. У супротном би се многе организације, али и различите друштвене средине, суочиле са великим (пословним) кризама и променом/заменом целокупне управе²²⁶.

Савремени услови пословања присиљавају људе да сарађују са другим људима широм светских граница, у оквиру мултикултурних тимова, мултинационалних корпорација и међународних организација (као што су Светска трговинска организација, Уједињене нације, итд). У том контексту, за што бољу сарадњу потребно је прихватити и разумети културне разлике²²⁷. Реалност међународног пословања често је суочавање са неуспехом и потешкоћама које су резултат неразумевања културне позадине, а не тржишних услова²²⁸. Другачије културно окружење захтева другачије понашање. Стратегије, структуре и активности адекватне за један културни контекст могу произвести знатно различите ефекте или чак бити контрапродуктивни у неким другим културним контекстима. Стога стратегије, структуре и активности, као и средства и методе постизања организационих циљева морају се прилагодити социо-културним окружењима²²⁹.

²²⁵ Cullen, J. B., Praveen Parboteeah, K. (2005): *Multinational Management: A Strategic Approach* (3rd ed.). Mason, Ohio: Thomson South-Western.

²²⁶ Hofstede, G. (1998c): "Identifying organizational subcultures: an empirical approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (1), 1–12.

²²⁷ Tipurić, D., Podrug, N., Hruška, D. (2007): "Cultural Differences: Results from Empirical Research Conducted in Croatia, Slovenia, Bosnia and Herzegovina and Hungary". *The Business Review*, Cambridge, 7, 151–157.

²²⁸ Adler, N. (1991): *International Dimensions of Organizational Behavior* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

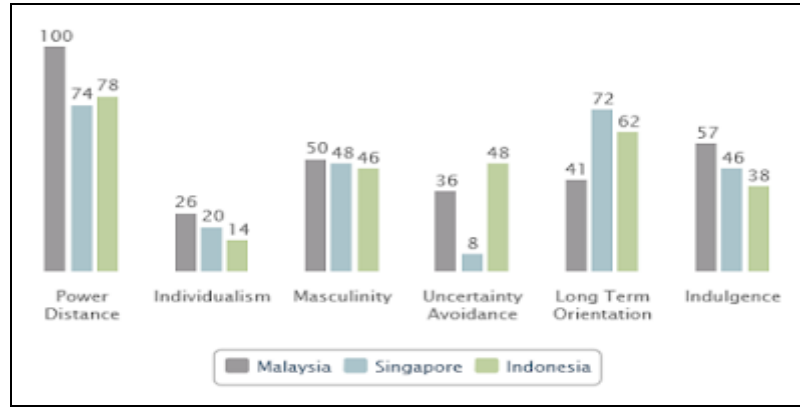
²²⁹ Francesco, A. M., Gold, B. A. (2005): *International organizational behavior: text, cases, and skill* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Значај истраживања огледа се у томе што пружа сазнање о специфичностима припадника одређене културе. Добро је познато да културне норме играју велику улогу у међуљудским односима. Када одрастамо у једној одређеној култури, преузимамо, здраво за готово, норме понашања која су карактеристична за то друштво, при чему не морамо размишљати и водити рачуна о својим реакцијама, склоностима и осећањима. Наравно, под условом да превише не одступамо од централне тенденције која је типична за заједницу из које потичемо. Међутим, ствари постају озбиљније када закорачимо у страну културу, другачију и јединствену. Тада нам коришћење Хофстедеових културних димензија као полазне тачке, може помоћи да проценимо свој приступ, своје одлуке и своје поступке на основу општег осећаја како људи у одређеном друштву могу размишљати и реаговати. Због тога нам његов модел користи да нам непознате културе учини мање застрашујућим, и тиме избегли евентуалне грешке, а истовремено себи обезбедили потребан пораст поверења када радимо у непознатој и туђој земљи.

Можда је најбоља примена Хофстедеовог модела управо на нама самима. Наиме, радом са његовим димензијама ми заправо изазивамо себе да научимо по нешто више о некој култури посебно, истовремено упоређујући резултате Хофстедеа са оним што смо открили. Тако можемо одредити њихову тачност и релевантност. Оно што нам мора бити циљ, Хофстедеовим преносним значењем речено, је да морамо изнад свега, учинити да културна осетљивост буде свакодневни део нашег живота; учећи тако да ценимо разлике међу људима, поштујући ствари које чине људе таквима какви јесу. С друге стране упоређујући многе културе међусобно можемо да откријемо занимљиве податке који нам откривају да културне разлике постоје и међу земљама које су блиске једна другој, као што су Малезија, Сингапур и Индонезија (видети слику 5), али и Кине, Хонг Конга и Тајвана (видети слику 6) на пример. Неопходно је упознати се са културолошким различитостима, односно различитим системима вредности²³⁰.

²³⁰ Reisinger, Y., Turner, L. (2003): "Cross-Cultural Behaviour in Tourism – Concepts and Analysis". *Butterworth-Heinemann, Elsevier Science Limited, Burlington.*

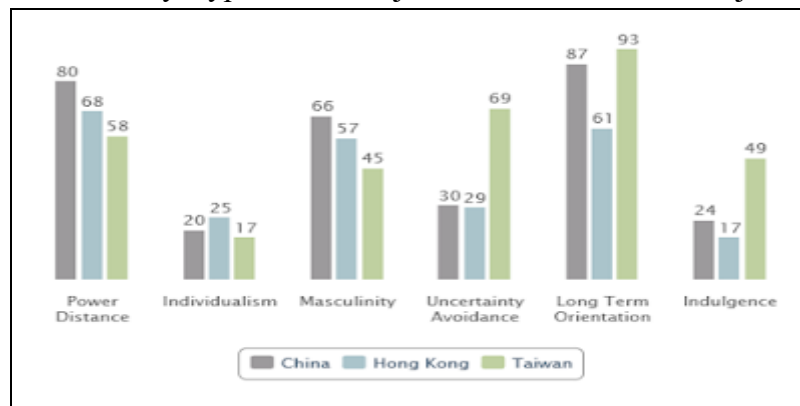
Слика 5: Културне димензије Малезије, Сингапура и Индонезије



Извор: <http://voyager8.blogspot.my/2017/09/geert-hofstede-6-dimensions-model-of.html>.

Последња посета: 18. 07. 2020.

Слика 6: Културне димензије Кине, Хонг Конга и Тајвана



Извор: <http://voyager8.blogspot.my/2017/09/geert-hofstede-6-dimensions-model-of.html>.

Последња посета: 18. 07. 2020.

Што се тиче Европе, највеће разлике се уочавају између народа на северу и југу. На северу (скандинавске земље, Немачка, Велика Британија...) цени се тачност – све почиње у време у које је заказано, за разлику од Шпаније, Португала, Грчке, где је уобичајено кашњење и по 30 минута. На далеком истоку (Кина, Јапан) такође се цени тачност, за разлику од јужног запада – Латинске Америке, где је кашњење уобичајена појава. Лични простор се такође другачије доживљава. На северу људи разговарају барем на 1 м међусобне удаљености, уз руковање као прихватљив физички контакт; док је на југу уобичајена раздаљина саговорника смањена на 0,5 м, уз љубљење, грљење, држање руку под руку. У континенталној Европи уобичајено је руковање пре и после састанка, док се нпр. у Великој Британији рукује само пред почетак састанка²³¹.

Учинак који национална култура има на менаџмент вероватно је највидљивији у људским односима, нарочито у разликама у вези са процесом комуникације, употребе језика,

²³¹ Исто.

вербалног стила, невербалне комуникације, сукоба резолуција и организационих промена²³². Утицај култура видљив је и у међународним пословним преговорима. Тако у различитим културама постоје често различити погледи на хумор и када је прикладно употребити га, другачији темпо преговора, разумевање времена, процес доношења одлука²³³, однос према хијерархији, стажу, старости и професионалном статусу²³⁴; проценат жена менаџера знатно се разликује између земаља што такође може допринети перцепцији коју одређена култура има о различитим друштвеним улогама мушкараца и жене²³⁵. Да не спомињемо колико у неким културама људи више воле индивидуалне награде, док у другима више воле награде за групе, уз постојање различитих приступа обуци и мотивисању запослених²³⁶, итд.

Обично се у истраживачким дизајнима фаворизују или тражење сличности или потрага за разликама међу културама, а она може бити корисна у комбинацији са разликовањем нивоа анализе као што је представљено у Табели 4.

Табела 4: Истраживачки дизајни за компаративне мултинационалне студије

	Фокусирање на сличности између друштава	Фокусирање на разлике између друштава
Забринутост варијаблама на микро нивоу у друштву (култура као црна кутија)	1. Доказати универзални закон на макронивоима	2. Илустровати јединственост сваког друштва
Забринутост за еколошке варијабле између друштва (специфичне за културу)	3. Одредите врсте или подврсте друштава	4. Одредити димензије друштва и законе на макронивоу

Извор: Hofstede, 2001a: 27.

Студије у ћелијама 1. и 2. описују културу, али нужно не прецизирајући за шта се култура залаже. Они су „остац променљивих који утичу на појаву која се објашњава, али још увек нису узети у обзир”²³⁷; док су студије у ћелијама 3. и 4. усредсређене на сличности или разлике међу друштвима на основу еколошких варијабли и њихових односа. Студије у ћелијама 3. користе се еколошким променљивим за одређивање врсте или подскупова култура који су слични међу собом, али се разликују од других врста или подскупова. Док студије у ћелијама 4. баве се утврђивањем димензија друштва и закона на нивоу друштвених променљивих, идентификујући променљиве које могу заменити имена друштава у

²³² Miroshnik, V. (2002): "Culture and international management: a review". *Journal of Management Development*, 21, 521–544; Treven, S., Mulej, M., Lynn, M. (2008): "The impact of culture on organizational behavior". *Management*, 13, 27–39.

²³³ Tipurić, D., Podrug, N., Hruška, D. (2007): "Cultural Differences: Results from Empirical Research Conducted in Croatia, Slovenia, Bosnia and Herzegovina and Hungary". *The Business Review*, Cambridge, 7, 151–157.

²³⁴ Hurn, B. J. (2007): "The influence of culture on international business negotiations". *Industrial and commercial training*, 39, 354–360.

²³⁵ Omar, A., Davidson, M. J. (2001): "Women in management: A comparative cross-cultural overview". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 8, 35–67.

²³⁶ Schwartz, S. H. (1999): "A theory of cultural values and some implications for work". *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23–47.

²³⁷ Przeworski, A., Teune, M. (1970): *The logic of comparative society inquiry*. New York: John Wiley, pp. 29.

анализи²³⁸. Док је типологије лакше схватити него димензије, које су проблематичне за емпиријско истраживање²³⁹. Стварни случајеви ретко у потпуности одговарају једном идеалном типу. Због тога је одређена димензија друштва изабрана као правилна стратегија истраживања у спроведеном компаративном истраживању.

Када желимо средити недовољно поуздане или исправити једностране претпоставке о некој култури, тада Хофстедеов модел може послужити као добар оријентир. Овај модел чини експлоративни или оријентацијски оквир за даља истраживања и на тај начин, лонгитудинално, вишекратно и у дужим временским размацима, утврђивати постоје ли трајне или понављајуће црте понашања у одређеној средини. Према Дајмонду [Diamond], најуспешније су оне културе које су се адаптирале на неопходне промене, одрживо су конципиране (у ресурсном смислу), развиле пријатељске односе са суседима и имају релативно равноправне социјалне и економске структуре²⁴⁰.

Значај истраживања огледао би се и у томе што је прилично оскудна литература у области утицаја културних димензија на *студентску популацију*. Није пронађено ни једно истраживање које обједињује утицај специфичности димензија националних култура на понашање студената, а да је коришћен комплекснији, шестодимензионални Хофстедеов модел, који је примењен у овој тези. Осим што се поједина истраживања темеље на испитивањима унутар само једне димензије²⁴¹.

1. 3. 1. Повратни утицај културе преко образовања на националну културу

Образовање је једна од кључних институција чији је задатак да утемељи и продуби националну културу једне државе.

Уколико се обезбеди утицај културе на образовање, и самим тим се при образовању будућих радника, менаџера и предузетника усвоје и примене нове вредности, тада се може очекивати и утицај на националну културу, али у дужем временском периоду, пошто је потребно да већина становника буде образована у новом, измењеном образовном систему. На следећем графичком приказу (видети слику 7) приказан је повратни утицај културе на националну културу.

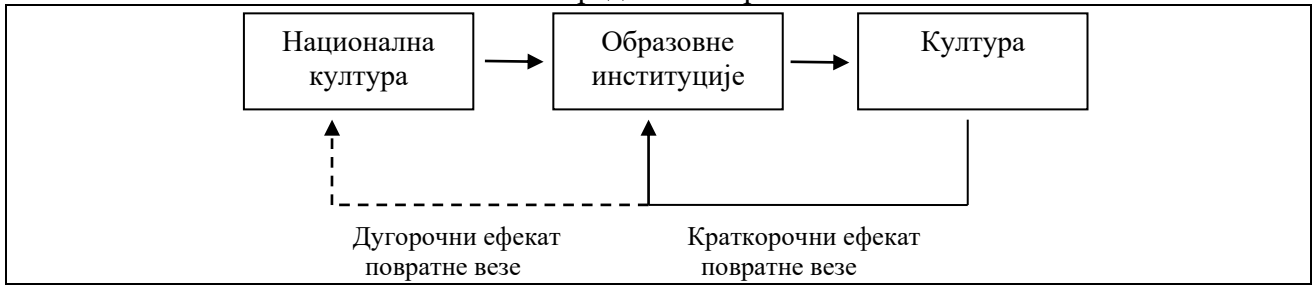
²³⁸ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

²³⁹ Podrug, N. (2005): *The influence of national culture's dimensions on decision-making style* (Unpublished master thesis). University of Zagreb, Zagreb.

²⁴⁰ Diamond, J. (2005): *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*. New York: Penguin.

²⁴¹ Litvin, S. W., Crotts, J. C., Hefner, F. L. (2004): "Cross-cultural tourist behaviour: a replication and extension involving Hofstede's uncertainty avoidance dimension". *International Journal of Tourism Research*, 6(1), 29–37.

Слика 7: Повратни утицај културе на националну културу посредством образовања



Извор: Ostojić, 2014.

Утицај култура (поготово организационих) на образовање може се обезбедити у кратком року, при чему је најпопуларнији начин програм стручних пракси, којим се омогућава упознавање са различитим (организационим) културама и прихвате неке вредности, а самим тим и њихово лакше интегрисање. Постојање оваквог програма у дужем периоду може утицати на промену вредности националне културе, као што је на пример избегавање неизвесности. Треба нагласити да је национална култура непроменљива у кратком року, те на њу не може утицати појединац. Да бисмо успешно управљали у мултикултуралном окружењу, морамо препознати доминантне вредности различитих култура и њихове разлике, пронаћи начин да их искористимо као нашу конкурентску предност. У случају њиховог игнорисања може доћи до великог броја проблема, непожељних неспоразума и конфликта међу запосленима.

Истраживања из ове области не смеју бити основ за настанак предрасуда и националистичких претпоставки о појединим националним културама. Националне културе представљају скуп вредности које су заједничке за један народ, а у одређеном подручју може постојати низ супкултура, тј. скуп вредности који је заједнички за становнике тог подручја (које је мање од државе), а који се у већој или мањој мери разликује од вредности националне културе. То је, најчешће, представља и ограничење таквих истраживања, у којима презентоване вредности националних култура не важе универзално за територију целе државе, тј. постоје одступања на мањим подручјима унутар тих држава. Доминантна тема за дебату представља питање да ли ће доћи до конвергенције или дивергенције националних култура. Конвергенција доноси изједначавање вредности националних култура (најчешће земаља у развоју) са вредностима националних култура развијених земаља, али са битном напоменом да се културе прилагођавају доминантнијим културама из свог окружења, са којима имају блиски контакт. Ови процеси су знатно олакшани развојем средстава

телекомуникације, путем којих се одређена идеја или порука може презентовати масовној популацији²⁴².

Значајно је упутити и на утицај културних разлика у пољу одлучивања, како у пословном свету, тако и у области образовања за одрживи развој. Наиме, постоје две могућности у одлучивању под утицајем културних разлика. Прво, доносиоци одлука често се "држе" своје културне позадине како би пресудили о информацијама из различитих културолошких позадина²⁴³. То је типично и неизбежно у операцијама мултинационалних корпорација. Једино што се може побољшати јесте да будемо свесни могућих грешака, и променимо исход донесених одлука путем повратних информација на време. Друго, постојање различитих етничких и националних позадина у групама за доношење одлука променило је начин решавања сукоба²⁴⁴. Понекад људи из различитих култура имају различите погледе који изазивају сукобе. Међутим, ови конфликти не морају нужно да смање ефикасност доношења одлука. Отуда многи истичу неопходност управљања сукобима због културолошких разлика у процесу доношења одлука, а не за репресију. Културне разлике утичу на међуљудске односе²⁴⁵. Људи из различитих култура често доносе врло различите групе претпоставки о одговарајућим начинима координације и комуникације у пословним односима. Култура уноси значење у социјалну ситуацију²⁴⁶. Мислим да је основни разлог што људи из различитих културних група имају различите „имплицитне претпоставке“. На пример, односи засновани на различитој култури одражавају се на однос подређеног и надређеног. Кинески запослени поштују наредбу шефа без изазова. Однос је исправно централизован. Супротно томе, амерички запослени воле да имају различита мишљења са шефом. Веза је демократија. Различити културолошки начин одлучује о различитој методи комуникације, ако обе стране комуникације долазе из различитих културолошких позадина, баријере ће постојати. Тако нпр. Кинези воле да комуницирају са индиректним језиком, овај процес оријентисане комуникације, често зависи од тумачења примаоца. Лако долази до многих неспоразума, ако неко не зна контекст разговора. Западњаци, посебно Американци, имају тенденцију да користе комуникацију оријентисану на слање јасних и директних симбола. Кад Кинез и Американац разговарају, Американац не може ухватити шта тачно Кинези покушавају да кажу, а Кинези мисле да је амерички народ превише директан. Отуда

²⁴² Ostojić, Đ. (2014): "Uticaj nacionalne kulture na organizacione promene i konkurentnost u Republici Srbiji", *Škola biznisa*, 2/2014, str. 188–202.

²⁴³ Zhao, S. M., Zhang, J. (2005): "A Study of Cross-cultural Difference Integration Strategies for Chinese Enterprises in Transnational Mergers and Acquisitions". *Journal of Nanjing University*, No. 5, pp. 35.

²⁴⁴ Исто, стр. 35.

²⁴⁵ Исто, стр. 35–36.

²⁴⁶ Sanchez-Burks, J., Barak M. E. (2005): "Chapter 9: Interpersonal Relationships in a Global Work Context", in *Managing Diversity: Toward a Worldwide Inclusive Workplace*, Thousand Oaks: Sage, pp: 2.

нам и познавање културних разлика умногоме олакшава комуникацију и познавање и сарадњу са другачијима!

1. 3. 2. Примена Хофстедеовог модела на студентску популацију

Већина аутора врши истраживање у ужем пољу проучавања. У том погледу, Беарден и сар. као и Блодгет и сар. покушали су применити упитник ВСМ на појединачном нивоу како би открили да ли би то такође могло потенцијално да даје вредне резултате²⁴⁷. Међутим, како су очекивали и предложили Хофстеде и аутори²⁴⁸, обојица закључују да инструмент нема довољну ваљаност и да није погодан за представљање вишедимензионалних особина, јер је инструмент изричито дизајниран за примену у националном контексту.

Често се Хофстеде-приступ користи за вредновање културних аспеката фокусне групе у комбинацији са другим инструментима или се примењује само делимично у погледу мерења одређених димензија. Тако је, на пример, истраживање Геритсена²⁴⁹ усмерено на истраживање индекса избегавања несигурности користећи оригинални ВСМ 94; Пајан и сарадници²⁵⁰ фокусирали су се на димензију индивидуализам/колективизам, а затим упоредили резултате добијене са Хофстедеовим оригиналним резултатима земаља; док су се Симеон и сар. концентрисали на индекс мушкости²⁵¹. Значајно је споменути да постоје и друга истраживања која су своју анализу засновали на ослањању на Хофстедеов модел²⁵².

²⁴⁷ Bearden, W., R. Money, J. Nevins (2006): "Multidimensional versus unidimensional measures in assessing national culture values: The Hofstede VSM 94 example". *Journal of Business Research*, 59(2), 195–203; Blodgett, J., Bakir, A., Rose, G. (2008): "A test of the validity of Hofstede's cultural framework". *Advances in Consumer Research*, 35, 762–763.

²⁴⁸ Hofstede, G., G. J. Hofstede, M. Minkov, H. Vink (2008): *Value survey module manual 2008*. <http://www.geerthofstede.com/vsm-08>.

²⁴⁹ Gerritsen, M. (2012): "The reflection of national culture in media choice. Recruiting personnel and seeking employment in Germany and the Netherlands". In N. de Jong, K. Juffermans, M. Keijzer, L. Rasier. (Eds.), *The Anéla Conference 2012*. (p.279–288). Delft, The Netherlands: Uitgeverij Eburon.

²⁵⁰ Payan, J., J. Reardon, D. E. McCorkle (2010): "The effect of culture on the academic honesty of marketing and business students". *Journal of Marketing Education*, 32(3), 275–291.

²⁵¹ Simeon, R., J. D. Nicholson, Y. Yu Wong (2001): "Comparisons of Asian and US workplace gender roles". *Cross Cultural Management*, 8(2), 47–59.

²⁵² Littlemore, J. (2003): "The effect of cultural background on metaphor interpretation". *Metaphor and Symbol*, 18(4), 273–288; Boland, G., S. Sugahara, E. Opdecam, P. Everaert (2011): "The impact of cultural factors on students' learning style preferences: A global comparison between Japan, Australia and Belgium". *Asian Review of Accounting*, 19(3), 243–265; Ho, Y.-H., C.-Y. Lin (2008): "Cultural values and cognitive moral development of accounting ethics: A cross-cultural study". *Social Behavior and Personality*, 36(7), 883–892; Sulkowski, N. B., M. K. Deakin (2009): "Does understanding culture help enhance students' learning experience?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(2), 154–166; Tapanes, M. A., G. G. Smith, J. A. White (2009): "Cultural diversity in online learning: A study of the perceived effects of dissonance in levels of individualism/collectivism and tolerance of ambiguity". *The Internet and Higher Education*, 12(1), 26–34; Tempelaar, D. T., B. Rienties, B. Giesbers, S. Schim van der Loeff (2013): "Cultural differences in learning dispositions". In: P. Van den Bossche, W. H. Gijsselaers, R. G. Milter (Eds.): *Facilitating learning in the 21st century: Leading through technology, diversity and authenticity*. *Advances in business education and training* (5). Dordrecht: Springer, pp. 3–30; Rienties, B., D. Tempelaar (2013): "The role of cultural dimensions of international and Dutch students on academic and social integration and academic performance in the Netherlands". *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 188–201; Rienties, B., D. Luchoomun, D. Tempelaar (2014): "Academic and social integration of Master students: a cross-

Оно што можемо истаћи након увида у ове и сличне налазе јесте да многи истраживачи користе оригиналне налазе Хофстедеа, упоређујући своје налазе или се фокусирају на одређене димензије из Хофстедеовог модела. Чини се да постоји само неколико директних репликација у студентском контексту и ове репликације углавном настоје да процене резултате за земље које је Хофстед сумирао у оквиру регионалних бодова. Примера ради у следећој табели наведени су извори који пружају увид у преглед различитих поменутих апликација и репликација и начина на који су користили инструмент и димензије Хофстедеа²⁵³.

Табела 5: Преглед апликација или репликација Хофстедеовог дела

Аутори	Година	Узорак	Фокус
Репликације Хофстедеове студије у пословном контексту			
Hoppe	1990	Елите (нпр. чланови влада) од 18 земаља	Апликација помоћу BSM 82
Merritt	2000	Комерцијални пилоти авиокомпаније из 19 земаља	Репликација помоћу BSM 82
Mouritzen, Svava	2002	Највиши општински државни службеници из 14 земаља	Репликација помоћу BSM 94
Nasierowski, Mikula	1998	Пољски испитаници који намеравају да се баве послом менаџмента	Истраживање културних димензија младих Пољака менаџера који користе Хофстедеов инструмент
Shane	1995	Запослени у 6 међународних корпорација из 28–32 земље	Репликација у контексту запосленог
Van Nimwegen	2002	Запослени у међународној банци у 19	Репликација у банкарском контексту

institutional comparison between Dutch and international students". *Innovations in Education and Teaching International*, 51(2), 130–141; Tantekin, G. C., E. O. Laptali, A. Korkmaz (2011): "Cultural values of architectural students". *The Built and Human Environment Review*, 4(1), 13–22; Thomas, A., M. Krambia–Kapardis, A. Zopiatis (2008): "Attitudes of management students towards workplace ethics: A comparative study between South Africa and Cyprus". *African Journal of Business Ethics*, 3, 1–13; Arrindell, W. A., M. Eisemann, J. Richter, T. P. S. Oei, V. E. Caballo, J. Van Der Ende, . . . B. L. Hudson (2003): "Phobic anxiety in 11 nations. Part I: Dimensional constancy of the five-factor model". *Behaviour Research and Therapy*, 41(4), 461–479; Kock, N., R. Parente, J. Verville (2008): "Can Hofstede's model explain national differences in perceived information overload? A look at data from the US and New Zealand". *IEEE Transactions on Professional Communication*, 51(1), 33–49; Abdelnour–Nocera, J., M. Michaelides, A. Austin, S. Modi (2012): "A cross-national study of HCI education experience and representation". In *Proceedings of the 4th international conference on Intercultural Collaboration* (pp. 157–160). New York: ACM; Oshlyansky, L., P. Cairns, H. Thimbleby (2006): "A cautionary tale: Hofstede's VSM revisited". *Time*, 2(168), 8–11; Girlando, A. P., N. B. Eduljee (2010): "An empirical investigation of the malleability of Hofstede's cultural dimensions: The case of the United States and Russia". *Journal of Transnational Management*, 15(3), 265–289; Podrug N., Filipović, D., Stančić, I. (2014): "Analysis of Cultural Differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia", *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, Vol. 21., Iss. 1., pp. 818–829; Tipurić, D., Podrug, N., Hruška, D. (2007): "Cultural Differences: Results from Empirical Research Conducted in Croatia, Slovenia, Bosnia and Herzegovina and Hungary". *The Business Review, Cambridge*, 7, 151–157; Huettinger, M. (2008): "Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania". *Baltic Journal of Management*, 3(3), 359–376; Kolman, L., Noorderhaven, N. G., Hofstede, G., Dienes, E. (2003): "Cross-cultural differences in Central Europe". *Journal of Managerial Psychology*, 18, 76–88; Eringa, K., Caudron, L. N., Rieck, K., Xie, F., Gerhardt, T. (2015): "How relevant are Hofstede's dimensions for inter-cultural studies? A replication of Hofstede's research among current international business students", *Research in Hospitality Management*, 5:2, 187–198.

²⁵³ Eringa, K., Caudron, L. N., Rieck, K., Xie, F., Gerhardt, T. (2015): "How relevant are Hofstede's dimensions for inter-cultural studies? A replication of Hofstede's research among current international business students", *Research in Hospitality Management*, 5:2, 187–198.

		земаља	
Wu	2006	Запослени на америчким и тајванским универзитетима	Репликација Хофстедеове студије у САД и Тајвану
Студије које користе Хофстеде рад као оквир или референцу			
Arrindell et al.	2003	5 491 студента из 9 различитих земаља	Употреба димензија Хофстедеа као референца за упоређивање резултата добијених из других истраживања за проучавање фобичних стрепњи
Bunchapattanasakda, Wong	2010	Студенти МБА који тренутно раде у кинеским мултинационалним компанијама и студирају на јавним и приватним универзитетима у Бангкоку	Употреба Хофстедеовог ВСМ-а као основа за развој сопствених истраживачких питања за анализу тајландских и кинеских друштвених концепата
Crotts	2004	302 америчка становника који први пут путују у иностранство	Тестирање утицаја културне дистанце на понашање у иностранству (Коришћење Хофстедеа као смернице за упоређивање резултата)
Kang, Mastin	2007	Узорци оквира веб страница о туризму на енглеском језику	Употреба Хофстедеовог рада као оквира за идентификацију ваљаних фактора који објашњавају разлике у туристичким веб локацијама
Mueller, Thomas	2001	1 800 студената у девет земаља	Употреба Хофстедеовог оквира као референце за упоређивање тестираних психолошких хипотеза о особинама повезаним са предузетничким потенцијалом против њега
Rienties, Tempelaar	2013	757 међународних студената из 52 земље	Студија која упоређује однос између географске позадине и питања личне-емоционалне и социјалне прилагодбе
Rienties et al.	2014	334 студента из десет различитих земаља	Студија испитује изразито различите академске и процесе социјалне интеграције међу међународним студентима. Студенти су подељени у девет географских кластера у складу са Хофстедеовим истраживањем културолошких разлика
Tempelaar et al.	2012	7 300 студената прве године из 81 националности	Истражите културне разлике у диспозицијама везаним за учење користећи Хофстеде-оквир као референцу
Thomas et al.	2008	Кипарски и јужноафрички студенти менаџмента	Коришћење Хофстеде-оквира као референца за разумевање става према радној етици и подучавању пословне етике у програмима управљања на универзитетима
Vadi, Meri	2005	Пријава са члановима естонског хотелског особља	Мерење естонске културе помоћу Хофстеде-оквира као смернице
Студије које се односе на појединачне димензије рада Хофстеда			
Gerritsen	2012	84 холандских и немачких студената	Употреба Хофстедеовог инструмента за процену димензије избегавања несигурности
Payan et al.	2010	Студенти маркетинга и бизниса са 13 година земаља	Употреба Хофстедеовог инструмента за мерење димензија инд/кол да би се на крају испробала њихова перцепција упитног понашања у погледу академске искрености

Schimmack et al.	2005		Фокусирање на димензију инд/кол и анализирање његове оправданости за међукултурална истраживања (Хофстедеов приступ је упоређен са другима)
Студије које користе димензије Хофстеда само да би проценили културне вредности као основу за даља истраживања			
Abdelnour-Nocera et al.	2012	20 студената преддипломског студија у сваком од 6 различитих земаља	ВСМ само један део студије (за процену културних вредности ученика) Истраживање у контексту ХЦИ
Ho, Lin	2008	Истраживање односа између културних вредности и когнитивни морални развој	ВСМ само један део студије (за процену културних вредности студената)
Littlemore	2003	Бангладешки студенти на британском универзитету	ВСМ само један део студије (за процену културних вредности студената)
Sulkowski, Deakin	2009		Use of Hofstede's dimensions to evaluate students' attitudes values associated with learning, teaching, aspirations, and ethics
Tantekin et al.	2009	Студенти архитектуре друге и треће године студија	Употреба ВСМ-а за процену њихових културних димензија како би се тестирала њихова хипотеза да се професионална култура архитекта значајно развија током његових студија
Tapanes et al.	2009	Инструктори и студенти на онлине курсевима учења	ВСМ део анкете у покушају успостављања везе између културних вредности учесника и опаженог исхода таквог курса
Студије које тестирају ваљаност Хофстедеовог оквира у различитим контекстима			
Bearden et al.	2006	292 дипломирана студента	Тест валидности ВСМ-а на појединачном нивоу
Blodgett et al.	2008	157 матураната и чланова факултета	
Cronjé	2011	12 студента С&Т из Судана и 5 професора из Јужне Африке	У којој мери је Хофстедеово истраживање такође погодна основа за квалитативно истраживање? (Културне димензије Хофстедеа користе се као категорије интерпретације)
Harvey	1997	Поређење дизајна географских информационих система (ГИС) у немачкој и америчкој земљи	Да ли се Хофстедеов оквир примењује на стварну праксу дизајнирања информационог система?
Kock et al.	2008	108 студената МБА САД и Новог Зеланда	Испитивање валидности димензија Хофстедеа као основу за објашњење феномена ИМ
Репликације Хофстедеове студије у контексту за одређену земљу			
Alkailani et al.	2012	795 матураната са универзитета у Јордану	Репликација оригиналног истраживања Хофстедеа у Јордану
At-Twaijri et al.	1996	Мултинационалне компаније	Примена димензија Хофстедеа у земљама ГЦЦ-а и упоређивање недавних резултата са оригиналним
Fernandez et al.	1997	7 201 запослених пословних професионалаца и адв. пословни студенти	Преиспитивање класификација земље Хофстедеа у 9 земаља
Girlando, Eduljee	2010	Руски студенти који студирају у Русији и Америци и амерички студенти који студирају у САД	Репликација Хофстедеовог дела помоћу ВСМ 94

Huettinger	2008	Преко 800 одговора студената у Летонији, Литванији и Шведској	Евалуација резултата у 2 земље користећи ВСМ 94
Kolman et al.	2002	Испитаници из Пољске, Чешке, Мађарске, Словачке и Холандије	Процена резултата у 4 нове земље користећи ВСМ 94
Naumov, Puffer	2000	250 руских испитаника	Примена Хофстедеове анкете како би се утврдило да ли су се културне вредности Руса промениле
Oshlyansky et al.	2001	1 428 студената из 9 земаља	Репликације у контексту ученика
Podrug et al.	n.d.	128 студената из Хрватске, Босне и Херцеговине и Словеније	Процена резултата у 3 нове земље помоћу ВСМ 94
Tipuric´ et al.	2007	Докторски и постдипломски студенти из области економије у Финској, Босни и Херцеговини, Хрватској, Мађарској и Словенији	Процена резултата у 5 земаља помоћу ВСМ 94
Wu	2006	Запослени на америчким и тајванским универзитетима	Репликација Хофстедеове студије у САД и Тајвану

Извор: Eringa, et al., 2015.

2. ДИМЕНЗИЈЕ НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ

2. 1. Димензије националне културе према Герту Хофстедеу

Герт Хофстеде холандски је професор емеритус организацијске антропологије и међународног менаџмента, психолог, научник и истраживач који је од 1980-их година XX века један од најпознатијих аутора на пољу мултикултурног организационог истраживања.

Хофстеде је своју каријеру и славу стекао најпре међу пословним експертима и конзултантским фирмама, као истраживање једне мултинационалне компаније, и требало му је дуже време да дође у средиште академских расправа²⁵⁴. Био је инжењер пре него што се придружио међународном ИБМ-у. После рада у ИБМ-у, радио је као тренер менаџмента и основао *Одељење за истраживање кадрова*. На свом послу прикупио је истраживања јавног мњења у преко 70 националних подружница компаније ИБМ широм света²⁵⁵. Прикупио је податке 1970-их, чија база података са 100.000 упитника чини једну од највећих међунационалних база података. Отуд му дугујемо захвалност на успостављању гигантске међунационалне базе података. Почео је да анализира те податке и открио је да постоје велике разлике у вишеструким културним организацијама. Након многих лекција и напора различите публике, Герт Хофстеде је 1980. објавио прво издање – „Cultures and Organizations: Software of the Mind“. Његово истраживачко поље није се дуго бавило инжењерингом; већ се проширило и на психологију.

Две су велике теме или подручја којима се Хофстеде бавио. Прве су димензије вредности „националних култура“, а друга тема су културе у организацијама, односно перцепција организацијских пракси (тј. организацијске субкултуре). Мало би људи доводило у питање Хофстедеово дело и вредност коју је он додао пољу културних студија, међукултуралних истраживања и развоја међукултуралне теорије који су били потребни да би се попуниле празнине у знању.

О важности његовог модела у свету друштвених наука, као и популарности његове примене, најбоље говори податак по којем је према бази података о научним радовима и цитатној бази података „Web of Science“, Хофстедеова књига „Culture’s Consequences“ у

²⁵⁴ Види: Spector, P. E., Cooper, C. L., Sparks, K. (2001): "An international study of the psychometric properties of the Hofstede Value Survey Module 1994: A comparison of individual and country/province level results". *Applied Psychology: an International Review*, 50 (2); Hofstede, G., Soeters, J. (2002): "Consensus Societies with Their Own Character: National Cultures in Japan and the Netherlands". *Comparative Sociology*, 1 (1); Spector, P. E., Cooper, C. L. (2002): "The Pitfalls of Poor Psychometric Properties. A Rejoinder to Hofstede’s Reply to Us". *Applied Psychology*, 51 (1).

²⁵⁵ Hofstede, G. (2011): "National cultures, organizational cultures, and the role of management". In F. González (Ed.), *Values and Ethics for the 21st Century*. BBVA, Madrid, Spain, 2011, 459–481.

раздобљу од 1980. до 2009. године цитирана 5.236 пута²⁵⁶. Рад Хофстедеа често је цитиран у разним академским студијама и дисциплинама²⁵⁷, и често представља основу за међукултуралну анализу у пословним и другим курсевима на универзитетском нивоу. Четврти је цитирани друштвени научник свих времена (и једини од топ 5 који је до скоро био жив). Његов главни допринос је свакако у области културе.

Велики број публикација које се односе на Хофстедеов рад и који користе његов приступ указује на његову велику важност већ више од 40 година. Његов модел „националне културе“ један је од најпознатијих истраживачких модела културе²⁵⁸. Његових шест димензија најпознатији је и најснажнији²⁵⁹ оквир за истраживање националног истраживања културе²⁶⁰, а рад Хофстедеа и даље се може сматрати најопсежнијом и најрелевантнијом студијом културних разлика²⁶¹.

2. 2. Опис димензија националне културе

Да би се проучио културни утицај на друштва, потребне су типологије²⁶² или димензије²⁶³ за анализу понашања, акција и вредности њихових чланова. Према Огбору²⁶⁴, оквири који су коришћени за описивање претпоставки које одређено културно друштво може имати о стварности могу се сврстати у три категорије као *културне димензије*²⁶⁵, *културне парадигме*²⁶⁶, *културни обрасци*²⁶⁷ или *варијабле узорака*²⁶⁸).

²⁵⁶ Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 103. Најчешћа цитираност је у подручју манаџмента (укупно 1.580 цитата), пословања (1.453), социјалне психологије (917), примењене психологије (573), мултидисциплинарне психологије (425), друштвених наука, интердисциплинарности (294), социологије (264), комуникације (245), итд. (Доступно на: URL://http://proxy.knjiznice.ffzg.hrproxy/nph-proxy.cgi/000101A/ http/newisiknowledge.com).

²⁵⁷ Kirkman, B., Lowe, K.; Gibson, C. (2006): "A quarter century of "Culture's Consequences": A review of empirical research incorporates Hofstede's cultural values framework". *Journal of International Business Studies*, 37, 285–320.

²⁵⁸ Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 103.

²⁵⁹ Gong, W., Z. Lee., R. Stump (2007): "Global internet and access: Cultural considerations". *Asia Pacific Journal of Marketing*, 19(1), 57–74.

²⁶⁰ Hambrick, D. C., G. L. Brandon (1988): Executive values, In D.C. Hambrick (Ed.). *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (pp. 3–34). Greenwich, CT: JAI Press.

²⁶¹ Holden, N. (2004): "Why marketers need a new concept of culture for the global knowledge economy". *International Marketing Review*, 21(6), 563–572.

²⁶² Schein, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

²⁶³ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

²⁶⁴ Ogbor, J. (1990): *Organizational Change within a Cultural Context*, Lund University Press, Lund.

²⁶⁵ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications; Hofstede, G. (1984b): "Cultural dimensions in management and planning", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 81–99; Hofstede, G. (1985): "The interaction between national and organizational value system", *Journal of Management Studies*, Vol. 22 No. 4, pp. 347–357.

²⁶⁶ Schein, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

²⁶⁷ Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, Wiley, New York, NY.

Културне димензије су постојале, отприлике још од раних 1960-их, као подручје интеркултуралног истраживања. Оне пружају концепте и терминологију која нам омогућује да постанемо свесни, да меримо и да разговетно разговарамо о вредностима и праксама које постоје у људској култури – и о сличностима и разликама између људских култура²⁶⁹. Димензије националне културе представљају основне претпоставке које деле чланови једне националне заједнице о кључним питањима са којима је свако друштво суочено²⁷⁰. С циљем бољег разумевања националних културних вредности од великог је значаја и познавање димензија националних култура као значајног фактора који утиче на понашање и преференције друштва у целини.

Један од најпознатијих приступа истраживању националне културе и културних разлика у различитим земљама је Хофстедев модел димензија националне културе²⁷¹.

Пре него што дамо Хофстедев опис разумевања и истраживања димензија националне културе, споменућемо Клуцхон и Стродбек, који су пре њега о томе писали²⁷². Према њиховом мишљењу, основне претпоставке и вредности које представљају димензије националних култура су заправо одговори на фундаментална питања са којима се свака друштвена заједница суочава. Реч је о фундаменталним питањима (рецимо питање моћи и утицаја друштвене групе или питање односа појединца и групе) која се постављају људској заједници, а на основу одговора (алтернативних решења) одређују се карактер и садржај националне културе; која важи за све друштвене групе у сваком временском периоду, чија заједница не може да опстане ако их не реши. Другим речима, све социјалне заједнице у свету се у сваком времену суочавају са ограниченим сетом сличних или истих питања и проблема које морају решити²⁷³. Ово је посебно важно с обзиром **на то** да људи из

²⁶⁸ Parsons, T., Shils, E. A. (Eds) (1952): *Toward a General Theory of Action*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

²⁶⁹ Grove, C. N. (2005): *Worldwide Differences in Business Values and Practices: Overview of GLOBE Research Findings*.

²⁷⁰ Јанићијевић, N. (2003): "Утицај националне културе на организациону структуру предузећа у Србији", *Економски анали*, br. 156, 45–66.

²⁷¹ Опширније видети у: Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded Third Edition*. New York: McGraw Hill. Најранија јавна верзија инструмента (VSM 82) обухватила је четири димензије, изведене поређењем ИБМ-их корпорација у 40 земаља. Следећа верзија (VSM 94) покривала је пет; додатна димензија пронађена је у поређењу студената у 23 земље користећи упитник који су углавном дизајнирали кинески научници (Hofstede, Bond, (1988): "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, 16, 4–21.). Шеста димензија у овој верзији изведена је из Минкове анализе *Светског истраживања вредности* (World Values Survey) у 81 земљи (Inglehart, R. and associates (2007): *World Values Survey: The World's Most Comprehensive Investigation of Political and Sociocultural Change*) и других ново доступних извора. За више информација о историји VSM погледајте одељак 9 приручника: Hofstede, G., Minkov, M. (2013): *V S M 2013 – Values Survey module 2013 manual*, преузето са: <https://geerthofstede.com/>. Последња посета: 9. 7. 2020.

²⁷² Kluckhohn, F., Strodtbeck, F. (1961): *Variations in Value Orientations*. New York, NY: Harper and Row.

²⁷³ Опширније видети у: Јовановић, В. (2016): *Организационо учење као фактор одрживог управљања привредним друштвима*, Докторска дисертација, Факултет за менаџмент, Зајечар, стр. 53–54.

различитих култура могу имати различите вредности, доживљавати ситуације другачије, понашати се различито у истој ситуацији и приступати животу на различите начине²⁷⁴. Зато покушаји да се пренесе западњачка пракса другим народима, где култура није у складу са праксом, вероватно неће успети²⁷⁵, па је, као таква, култура конципирана и мерена кроз различите димензије вредности²⁷⁶. Изабрани модели решења које припадници заједнице бирају заправо постају димензије националних култура тих заједница. Оне креирају основу националне културе једног друштва и чине *diferentia specifica* у односу на културе других друштава.

Посебно су важне друштвене концепције до којих је у својим истраживањима дошао Герт Хофстеде²⁷⁷. Важно је нагласити да су се и поред постојања неких других различитих димензија²⁷⁸, ипак као најприсутније издвојиле управо Хофстедеве димензије националне културе²⁷⁹ (видети слику 8). Ове димензије су својеврсни оквир за дефинисање како су организације структуриране, утичу на мотивацију запослених и баве се различитим проблемима; као и проблемима са којима се људи и организације суочавају у разним друштвима²⁸⁰.

²⁷⁴ Крозиер [Crozier] је својевремено приметио да су истраживачи често предвиђали културне разлике, за разлику од практичара (менаџера): »Интуитивно... људи су одувек предпостављали да се бирократске структуре и обрасци деловања разликују у различитим земљама...« (Crozier, M. (1964): *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 210).

²⁷⁵ Gomez-Mejia, L. R., Palich, L. E. (1997): "Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No 2, 309–335.

²⁷⁶ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications; Hofstede, G., Bond, M. H. (1988): "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, 16, 4–21.

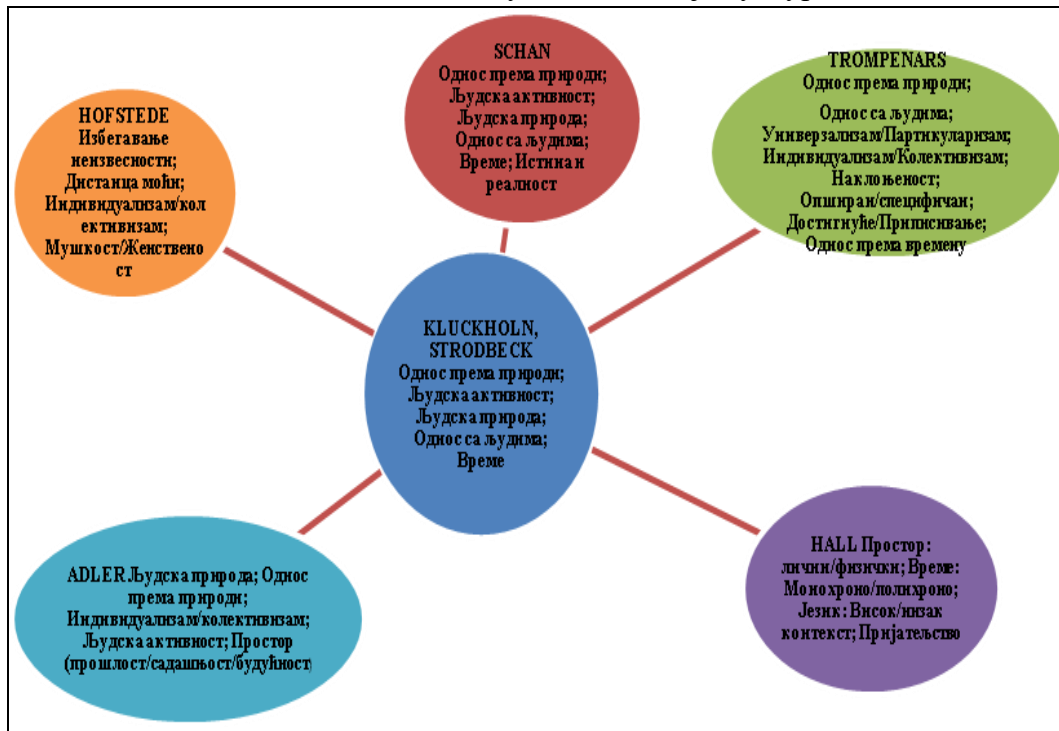
²⁷⁷ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications; Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

²⁷⁸ Schwartz, S. H. (1992): "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries". In: M.P. Zanna, ed. *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego, CA: Academic Press, 1–65; Hall, E. T., Hall, M. R. (1990): *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, MA: Intercultural Press, Inc. Овде треба споменути да има и других класификација димензија националне културе, која се могу користити као основа истраживања (попут: Hampden–Turner, C. M., Trompenaars, F. (2000): *Building Cross–Cultural Competence: How To Create Wealth from Conflicting Values*. New Haven: Yale University Press; Schneider, S., Barsoux, J. (1997): *Managing Across Cultures*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe; Schuster, C., Copeland, M. (1996): "Cross–Cultural Communications: Issues and Implications". In Ghauri P., Usunier, J. (eds.) *International Business Negotiations*. Oxford: Pergamon Books; Usunier, J. (1996): "The Role of Time in International Business Negotiations". In Ghauri, P., Usunier, J. (eds.) *International Business Negotiations*. Oxford: Pergamon Books.; Schneider, S. C. (1992): "National vs Corporate Culture: Implications for Human resources Management". In V. Pucik, Tichy, N., Barnett, C. (Eds.), *Globalizing management*. New York: John Wiley&Sons), али су она далеко мање присутне.

²⁷⁹ Hofstede, G. (1981): "Culture and organizations", *International Studies of Management & Organization*, Volume 10, pp. 4; Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

²⁸⁰ Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedeа", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 103–123.

Слика 8. Кључне димензије културе



Извор: Schneider, Barsoux. 2003: 34.

Истраживање које је спроведено 1980. године у мултинационалној компанији ИБМ, са филијалама позиционираним у 40 различитих земаља и 3 регије, на 116.000 запослених²⁸¹, Хофстедеу је послужило да идентификује четири димензије националних култура²⁸². Ове димензије су по карактеру двополне, које се могу позиционирати између екстрема тих димензија. Нешто касније је њима Хофстеде додао и пету и шесту²⁸³ (видети слику 9)²⁸⁴.

²⁸¹ Овим истраживањем се заправо одређивала доминатна димензија националне културе, које су на одређени начин имале утицаја на менаџмент компаније. Оно што се и дан данас замера овом истраживању тиче се веродостојности добијених резултата, с обзиром да је истраживање спроведено само у једној компанији. Ипак, и поред многих критика овом истраживању се не може умањити значај, с обзиром **на то** да спада у једно од најдетаљних и најобимнијих истраживања.

²⁸² Димензије су изведене упоређивањем земаља, али не свих у свету, које се могу сажети у шест светских мапа дистрибуције те димензије. Оне се у стварности могу посматрати као грубе 'климатске мапе "културе" (Hofstede, G. (1980a): Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Beverly Hills, CA: Sage Publications; Hofstede, G. (2001a): Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications).

²⁸³ Хофстеде је свакој националној култури одредио индекс који јој одређује позицију на свакој од културних димензија, о чему ће бити речи.

²⁸⁴ Истраживање је спровео у у периоду од 1967. до 1969. године, са преко 60.000 испитаника, запослених у ИБМ–у у 53 земље (Podrug, 2005: 30). Истраживање је поновљено у 71 земљи у периоду од 1971. до 1973. године са модификованим упитником и 60.000 испитаника (30.000 испитаника из првог истраживања, 20.000 испитаника недавно запослених у ИБМ–у, и 10.000 испитаника који нису учествовали у првом истраживању) (Podrug N., Filipović, D., Stančić, I. (2014): "Analysis of Cultural Differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia", *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, Vol. 21., Iss. 1., pp. 824).

Слика 9: Шест културних димензија Хофстеде



Извор: Hofstede Insights, 2018.

Током шездесетих и седамдесетих година прошлог века теоретичари Едвард Хал [Hal] и Герт Хофстеде су развили парадигме идентификације култура. Централни мотив је било идентификовање могућих универзалних категорија културе које обухватају различите друштвене заједнице, нације. Тако данас разликујемо шест димензија применљивих на културе широм света (од ниског до високог контекста). То су:

1. распон/дистанцу моћи (односи се на социјалну неједнакост),
2. колективизам наспрам индивидуализма,
3. мушкост наспрам женскости (маскулинитет/феминитет),
4. избегавање неизвесности,
5. дугорочна наспрам краткорочне оријентације и
6. индугенција (опраштање, толеранција)²⁸⁵.

Димензије представљају аспекте културе који се могу измерити и упоредити са другим културама²⁸⁶. Ове димензије представљају кључне начине решавања различитих проблеме са којима се одређена култура суочава²⁸⁷. Поред тога, ове димензије показују да иако је толико различитих индивидуа, група и народа у погледу перцепције ствари, ипак постоји одређена структура (тенденција, шаблон), која може послужити као основа узајамног

²⁸⁵ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded Third Edition*. New York: McGraw Hill.

²⁸⁶ Hall, E. T. (1966): *The Hidden Dimension*. Anchor Books.

²⁸⁷ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

разумевања²⁸⁸. Хофстеде упозорава да постојеће разлике међу националним културама и те како имају утицаја на целокупне друштвене односе, али и на привредни развој и саму структуру и процесе у организацијама и институцијама²⁸⁹. „Културно програмирање почиње у окружењу у којем деца одрастају – породици. Наставља се у школи, а оно што се дешава тамо може се разумети једино ако знамо шта се догађа пре и после школе. Овакав утицај се преноси и на радном месту, као и на остале области живота²⁹⁰. Тако је утврђено да се свака култура састоји од одређених варијабли које утичу на понашање њених припадника, а могу се сврстати у неколико категорија: сродство, образовање, економија, политика, религија, удружења, здравље и рекреација. Породични односи у оквиру одређеног друштва су специфични, те се тако у САД-у и осталим западним земљама друштво углавном састоји од нуклеарне породице, за разлику од источних земаља, где доминирају проширене породице. Свака од њих има себи својствен шаблон понашања²⁹¹. Досадашња истраживања других научника указују да национална култура утиче на понашање посетилаца и да је Хофстедеов концепт проучавања националних култура постао најчешће прихваћено средство за квантификацију доминантних националних културних вредности²⁹².

Табела 10: Разлике између димензија националне културе

Ниска дистанца моћи	Висока дистанца моћи
<ul style="list-style-type: none"> • Неједнакост у друштву треба да буду минимизиране • Сви људи треба да буду међузависни • Хијерархија значи неједнакост улога и позиција • Подређени сматрају надређене људима као што сам ја • Надређени су доступни • Употреба моћи треба да буде легитимна и подлеже процени да ли је извршена у циљу добра или зла • Сви треба да имају једнака права • Они који имају моћ треба да изгледају што мање моћни • Начин да се мења друштво је редистрибуција моћи • Људи на различитим нивоима моћи се не осећају угроженим и више верују једни другима 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 значи егзистенцијалну неједнакост • Подређени сматрају надређене другачијом врстом људи • Надређени су недоступни и недодирљиви • Моћ је базична чињеница у друштву, њена легитимност је релевантна и не подлеже процени да ли је употребљена у циљу добра или зла • Они који имају моћ треба да имају привилегије • Они који имају моћ треба да изгледају што моћнији • Начин да се мења друштво је детронизација (збацивање) оних који имају моћ • Људи се третирају као потенцијална опасност по властиту моћ и не може им се веровати

²⁸⁸ Zakić, K., Milutinović, O. (2013): "Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju". *Analiz poslovne ekonomije*, godina V, sveska 2(9), 162–177.

²⁸⁹ Мојић, Д. (2009): "O mogućnostima i dometima empirijskih istraživanja kulture i njihovom značaju za proučavanje organizacija". *Sociologija* LI (2), 205–212.

²⁹⁰ Hofstede, G. (1997): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw–Hill USA, pp. 235–236.

²⁹¹ Deresky, H. (2006): *International management: Managing across borderd and cultures*. Plattsburg: State University of New York.

²⁹² Reisinger, Y., Crotts, J. C. (2010): "Applying Hofstede's National Culture Measures in Tourism Research: Illuminating Issues of Divergence and Convergence". *Journal of Travel Research*, 49(2), 153–164; Litvin, S. W., Crotts, J. C., Hefner, F. L. (2004): "Cross-cultural tourist behaviour: a replication and extension involving Hofstede's uncertainty avoidance dimension". *International Journal of Tourism Research*, 6(1), 29–37; Jančićević, N. (2013b): "Uticaj nacionalne kulture na organizaciono učenje i upravljanje znanjem". *Ekonomске teme*, 51(2), 251–272; Jančićević, N. (2014): "Uloga nacionalne kulture u izboru strategije promena u organizacijama". *Ekonomski horizonti*, 16(1), 3–15.

Индивидуализам

- Претпоставља се да је свако одговоран само за себе и за своју ужу породицу
- Доминира "ја" логика
- Нагласак на индивидуалној иницијативи, идеал је лидерство
- Приватни живот појединца је ван утицаја организације
- Веровање у индивидуалне одлуке
- Емоционална независност појединца од организације
- Припадност организацији је питање рачуна (калкулације)
- Идентитет појединца је базиран на његовим личним особинама

Колективизам

- Претпоставља се да је за судбину појединца одговоран колективитет чији је он члан: породица, организација, друштво.
- Доминира "ми" логика
- Нагласак је на припадности организацији, идеал је чланство
- Приватни живот појединца је под утицајем организације којој припада
- Веровање у групне одлуке
- Емоционална зависност појединца од организације
- Припадност организацији је ствар емоција и морала
- Идентитет појединца је базиран на његовој припадности колективитету

Ниско избегавање неизвесности

- Неизвесност у свакодневном животу се прихвата и сваки дан се узима како долази
- Мање показивање емоција се преферира
- Конфликти конкуренција се могу задржати у оквирима фер плеја и бити конструктивни
- Веће је прихватање неслагања
- Већа толеранција за девијантно понашање
- Нисак степен национализма
- Позитивни ставови према младим људима
- Релативизам, емпирицизам
- Треба да постоји што мање прописа и регула

Високо избегавање неизвесности

- Неизвесност у свакодневном животу се третира као опасност која мора бити одстрањена
- Преферира се веће показивање емоција
- Конфликти конкуренција могу да ослободе агресију и треба да буду елиминисани
- Јака потреба за слагањем и консензусом
- Девијантне особе или идеје се сматрају опасним
- Врло изражен национализам
- Млади су сумњиви
- Потрага за апсолутном, крајњом истином
- Треба да постоји што више прописа и регула

Женска култура

- Квалитет живота је важан
- Људи и окружење су важни
- Идеал је међузависност људи
- Саосећа се и симпатише са несрећнима
- Вредност човека се оцењује на основу социјалних веза и статуса у друштву
- Улоге полова су флуидне
- Мало и споро је лепо
- Мушкарац не мора бити само агресиван, може имати и заштитну улогу

Мушка култура

- Резултат се само рачуна
- Новац и 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 лепо
- Мушкарац треба да буде агресиван, жена треба да има заштитну улогу

Извор: Јаничијевић, 1997.

Следећи одељак ће укратко испитати један од најчешће цитираних оквира – културне димензије – заговаран од Хофстеда²⁹³, који ће бити усвојен као концептуална парадигма за анализу у овој студији.

2. 2. 1. Прва димензија – Распон дистанца моћи (*Power Distance*)

1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	101-120
------	-------	-------	-------	--------	---------

Дистанца моћи (power distance) – подразумева димензију којом на основу присвојених претпоставки решавамо проблем односа према ауторитету и социјалне неједнакости²⁹⁴. С обзиром на то да је ова димензија дефинисана као степен прихватања чињенице да је моћ у друштву/ породици/организацији неједнако распоређена, *дистанца моћи* је дефинисана као степен у коме мање моћни чланови институција унутар земље (попут породице) прихватају неједнаку дистрибуцију моћи. Она се прихвата као пожељно и природно стање, што оправдава постојање с једне стране оних који имају, и с друге оне који уопште немају моћ. То представља неједнакост (више насупрот мање), али дефинисану одоздо, а не одозго. Природно људи нису једнаки и неједнакост је урођена сваком друштву, али се та чињеница доживљава на различите начине. Ова димензија нас упућује на то како се друштво носи са проблемима (неједнаке) дистрибуције моћи и утицаја. Тако се решења крећу од егалитарности (ниска дистанца моћи) и високе ауторитарности (висока дистанца моћи). Зато нам ова димензија показује понашања и једних и других²⁹⁵.

Димензија о којој је реч – директно се бави веровањем људи у неједнаку расподелу моћи и статуса као прави начин организовања друштвених система²⁹⁶. Њуман и Нолен су ову димензију идентификовали као најпроблематичнију димензију Хофстедеа, тврдећи да је „избегавање несигурности“ артефакт времена у коме је развијено, наиме, касних 1960-их и почетка 1970-их²⁹⁷. Хладни рат у Европи током овог периода можда је довео до већих резултата „избегавања несигурности“ за европски узорак. То је највероватније имало утицаја и на укупне резултате Хофстедеове студије.

У следећој табели (11) објашњени су појмови високог и ниског распона моћи.

²⁹³ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

²⁹⁴ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

²⁹⁵ Исто.

²⁹⁶ Newman, K. L., Nollen, S. D. (1996): "Culture and Congruence: The Fit between management Practices and National Culture". *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753–780. Ајтеми који мере ову димензију и који је објашњавају су: 2, 7, 20, 23.

²⁹⁷ Исто, стр. 753.

Табела 11: Табела распона моћи (карактеристике и савети)

РАСПОН МОЋИ	КАРАКТЕРИСТИКЕ	САВЕТИ
ВИСОК	Компанија је централизована; Јака хијерархија	Потврда моћи лидера
	Велики распони у ауторитету и поштовању	Будите свесни да ћете морати да одете до врха, да бисте добили одговоре
НИЗАК	Изједначенија организација (равнија)	Коришћење тимског рада
	Скоро су једнаки и надзорници и радници.	Укључивање што више људи у доношење одлука.

Извор: Mirosavljević, Milovanović, 2012: 76.

Ова димензија се мери *индексом дистанце моћи* (Power Distance Index PDI). Креће се у распону од 0 (мали PD) до 100/120 (велики PD)²⁹⁸. Следи приказ неке од битних карактеристика друштава са високим и ниским индексом (видети табелу 12 о кључним разликама између друштава високе и ниске дистанце моћи). Наиме, друштва са *високим индексом дистанце моћи* имају развијен следећи систем вредности: старији имају моћ над млађим члановима друштва, егзистира аутократска влада, људи су склонији корупцији и знатно је израженија неравномерна дистрибуција дохотка него код друштава са мањом дистанцом моћи. Овде нпр. спадају Русија, Србија, Мексико, Кина²⁹⁹. Неке од основних карактеристика друштава са *ниским индексом дистанце моћи* су да не инсистирају на толиком приказивању моћи, било да је реч о свакодневном животу, или да је реч о политици; родитељи третирају децу као себи једнаке и релативно је уједначена дистрибуција дохотка³⁰⁰. У овој групи су високоразвијене земље Европе (Немачка, Шведска, Швајцарска) и нпр. Израел и Нови Зеланд³⁰¹.

²⁹⁸ Jovanović, V., Paunković, Dž., Žikić, S. (2015): "Prihvatanje koncepta organizacionog učenja i uticaj nacionalne kulture", *ERAZ konferencija, 2015: Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristup*, Beograd, str. 282.

²⁹⁹ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded Third Edition*. New York: McGraw Hill.

³⁰⁰ Zakić, K., Milutinović, O. (2013): "Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju". *Analiza poslovne ekonomije, godina V, sveska 2(9)*, 162–177.

³⁰¹ У даљем наставку текста следе објашњење узрока високог/ниског индекса дистанце моћи. Сведоци смо чињенице да богати постају још богатији, а моћни још моћнији, што утиче на повећавање индекса распона моћи (Hall, E. T. (1966): *The Hidden Dimension*. Anchor Books).

Табела 12: Кључне разлике између друштава високе и ниске дистанце моћи

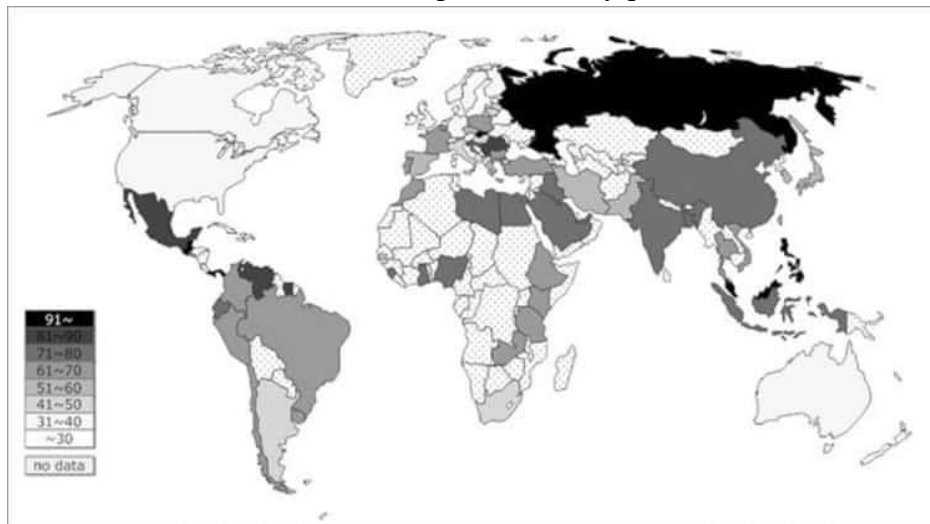
Висока дистанца моћи	Ниска дистанца моћи
Разлике међу људима су очекиване и пожељне.	Разлике међу људима треба смањити на најмању могућу меру.
Мање моћни људи требају бити зависни од других, моћнијих чланова друштва.	Људи који имају мању моћ и људи који имају већу моћ, морају обострано зависити једни о другима.
Родитељи уче децу послушности.	Родитељи третирају своју децу себи равнима.
Поштовање родитеља и старијих је основна и доживотна врлина.	Деца третирају своје родитеље и старије себи равнима.
Деца су извор сигурности својих родитеља у старости.	Деца немају никакву улогу у осигурању старости својих родитеља.
Ученици требају поштовати учитеље, чак и изван разреда.	Ученици третирају своје учитеље себи равнима.
Учитељи требају преузети сваку иницијативу у разреду.	Учитељи очекују иницијативу ученика у разреду.
Учитељи су неприкосновени ауторитети који преносе особну мудрост.	Учитељи су стручњаци који преносе деперсонализоване истине.
Квалитет учења зависи од изврности учитеља.	Квалитет учења зависи од двостране комуникације и изврности ученика.
Више образоване и мање образоване особе деле једнаке ауторитарне вредности.	Мање образоване особе имају више ауторитарних вредности од више образованих људи.
Образовна је политика фокусирана на Универзитете.	Образовна је политика фокусирана на средње школе.
Хијерархија у организацијама одражава постојећу неједнакост међу вишим и нижим нивоима.	Хијерархија у организацијама значи неједнакост у улогама, и успостављена је из практичних разлога.
Централизација је популарна.	Децентрализација је популарна.
Широк је распон плата између делатника на врху и при дну организацијске структуре.	Распон плата између делатника на врху и при дну организацијске структуре није велик.
Менаџери се ослањају на надређене и формална правила.	Менаџери се ослањају на властито искуство и подређене.
Подређени очекују да им се каже шта треба радити.	Подређени очекују да их се консултује.
Идеални шеф је добронамерни аутократ, „добри тата“.	Идеални шеф је демократ који располаже ресурсима.
Односи подређених и надређених су емоционални.	Односи подређених и надређених су прагматични.
Привилегије и статусни симболи су уобичајени и популарни.	Привилегије и статусни симболи гледају се попреко и с презиrom.
Уредски посао се цени више од радничког.	Физички рад има исти статус као уредски посао.
Власт је у праву, каква год била.	Коришћење моћи мора бити легитимно и у складу са критеријумом што је добро, а што зло.
Компетенције, благостање, моћ и статус требају ићи „руку под руку“.	Компетенције, благостање, моћ и статус не морају нужно ићи заједно.
Велика дистанца моћи својствена је претежито сиромашнијим земљама с танким слојем средње класе становништва.	Мала дистанца моћи својствена је претежито богатијим земљама с јаким средњим слојем.
Снажни и моћни требају имати привилегије.	Сви требају имати иста права.
Моћ се темељи на традицији или породици, харизми и способности да се користи снага.	Моћ се темељи на формалној позицији, стручности и способности да се дају награде.
Начин на који је могуће променити политички састав је променом људи на врху (револуцијом).	Начин на који је могуће променити политички састав је променом правила (еволуцијом).
Мање је дијалога, а више насиља у домаћој политици.	Више је дијалога, а мање насиља у домаћој политици.
На власти су аутократске или олигархијске владе створене кооптирањем.	На власти је плурализам и влада изабрана већином гласова.
Политичка сцена, уколико је плурализам допуштен, има слабе странке центра, а јаку левицу и десницу.	Политичка сцена има јаке странке центра, а слабу левицу и десницу.
Велики је доходовни јаз у друштву, који се додатно повећава порезним саставом.	Мали је доходовни јаз у друштву, додатно ублажен порезним саставом.
Афере које укључују моћнике обично се заташкавају.	Афере означавају крај политичке каријере.
Управљачке праксе темеље се на учењу Конфуција, Платона и Макиавелија.	Партиципативне теорије управљања: хришћански Нови завет, Маркс

Извор: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010: 72, 76, 83.

Према Хофстедеу у јужноамеричким, азијским и афричким заједницама знатно је већи степен дистанцираности ауторитета, а потом следе део централне и источне Европе; док је у нордијским, англосаксонским и култури Аустралије најмањи³⁰². Тако стилови управљања у земљама са великом дистанцом моћи (попут Гватемала, Венецуеле и Индије, Кине, Малезије, Филипина, Панама, Русије, Словачке и Мексика) имају тенденцију да буду аутократске и патерналистичке; код којих су организација пирамиде обично високе са уском организационом контролом³⁰³. У земљама са малом дистанцом моћи (попут Аустрије, Данске, Израела, САД, Канаде, Велике Британије) стилови управљања су више партиципативни, а организације су ласкавије³⁰⁴.

Према моделу, земља са високим ПДИ издваја се Малезија (100) (видети у наставку слику 7: Мапа света према индексу распона моћи).

Слика 7: Мапа света према индексу распона моћи



Izvor : <https://www.youtube.com/watch?v=U-XdlbgFxZo>

Тако је Малезија, са индексом од 104 заузела прво место у свету, Филипини се налазе на четвртом месту са индексом 94, а међу првих десет земаља на листи налазе се још и Кина (7), Египат (8), Ирак (9) и Кувајт (10). Уочљиво је такође да је међу првих двадесет земаља чак половина из Азије³⁰⁵. Резултати исказаног индекса моћи које је Хофстеде добио могу се исказати као у табели. На основу приказане табеле и карте света (слика 7) према исказаном

³⁰² Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

³⁰³ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications; Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded Third Edition*. New York: McGraw Hill, pp. 39–70.

³⁰⁴ Исто.

³⁰⁵ Преузето са: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index/>.

индексу дистанце моћи може се закључити да је највећи исказани индекс дистанце измерен у земљама централне Америке, Блиског истока, Источне Азије и Океаније. Насупрот овим културама налазе се земље Европе, северноамеричког континента и Аустралија.

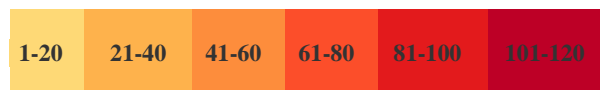
Властелица-Бакић³⁰⁶ напомиње да висок ПДИ указује на постојање неједнакости моћи и богатства у друштву, док низак степен ове димензије не наглашава ове разлике. Халале сматра да су друштва с високим ПДИ индексом веома хијерархијска и имају јасно изражену поделу између млађих и старијих³⁰⁷. С овим мишљењем се слажу и Соарес и сарадници који наводе да дистанца моћи утиче на хијерархијску расподелу и односе у породици и организацији³⁰⁸.

Уколико припадници културе са вишим степеном распона моћи перципирају једнакост, њихово задовољство се може повећати. Са друге стране, у култури са нижим степеном распона моћи осећај једнакости обично не делује као мотивациони фактор за повећање осећаја задовољства, већ се оно чешће постиже кроз друге облике мотивације, као што су, на пример, новчане или друге материјалне накнаде, које се припадницима ове културе додељују на основу личних резултата³⁰⁹.

2. 2. 2. Друга димензија – ИЗБЕГАВАЊЕ НЕИЗВЕСНОСТИ

(Uncertainty Avoidance)

(„Различито је и опасно“)



Избегавање неизвесности (uncertainty avoidance) – бави се толеранцијом друштва према неизвесности и двосмислености. Указује у којој мери култура програмира своје чланове да се осећају нелагодно или пријатно у неструктурираним ситуацијама (оне које су нове, непознате, изненађујуће, другачије од уобичајених). Као димензија националне културе одређена је у друштву као начин реаговања на неизвесност, промене, разлике и конфликте, када се припадници националне културе нађу у ситуацијама које су за њих нове, непознате,

³⁰⁶ Vlastelica–Bakić, T. (2011): "Odnosi sa medijima". U: Filipović, V., Kostić–Stanković, M. (Ured.). *Odnosi s javnošću* (str. 187–209). Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

³⁰⁷ Hallale, N. (2013): "The safety of cultures". *TCE: The Chemical Engineer*, 863, 24–26.

³⁰⁸ Soares, A. M., Farhangmehr, M., Shoham, A. (2007): "Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies". *Journal of Business Research*, 60 (3), 277–284.

³⁰⁹ Getz, K. A., Volkema, R. J. (2001): "Culture, Perceived Corruption, and Economics". *Business and Society*, 40(1), 7–30; Loh, J., Lloyd, D. R. S., Gallois, C. (2010): "Attitudinal outcomes of boundary permeability". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(2), 118–134; Yoo, B., Donthu, N. (2002): "The Effects of Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics of Students". *Journal of Marketing Education*, 24(2), 92–103.

неизвесне или нејасне³¹⁰. Ова димензија подразумева степен до кога се припадници те културе осећају угрожено³¹¹.

Основни проблем који је укључен је степен до кога друштво покушава да контролише неконтролисано³¹². Избегавање несигурности, односи се на степен угрожености припадника неке културе у нејасним и непознатим ситуацијама и повезано је са потребом предвидљивости, односно написаних/неписаних правила. У предузећу је, према Хофстедеу, ова димензија посебно релевантна за однос према ризику, ниво амбиција и толеранцију према двосмислености³¹³. Ову меру не ваља, премда је слична, тумачити као аверзију према ризику. Избегавање ризика је карактеристично за појединца, а избегавање несигурности је обележје друштва. Оно што Хофстеде жели да нагласи јесте да се у неким друштвима неизвесност третира као претња, док се у другим друштвима она види као шанса³¹⁴.

У следећој табели (13) објашњени су појмови високог и ниског распона избегавања неизвесности.

Табела 13: Табела распона избегавања неизвесности (карактеристике и савети)

UAI	КАРАКТЕРИСТИКЕ	САВЕТИ
ВИСОК	Врло формални у пословању с пуно правила и политике.	Будите јасни и сажети везано за своја очекивања и параметре.
	Потреба и очекивање структуре.	Планирајте и припремајте, комуницирајте чешће и раније дајте детаљне планове.
	Осећај нервозе на супрот високом нивоу емоција и израза.	Фокусирајте се на тактичке аспекте посла или пројекта.
	Разлике се избегавају	Изразите своје емоције кроз гестове рукама и варијације гласом.
НИЗАК	Неформални пословни однос.	Не треба наметати правила и структуру непотребно.
	Више се изражава забринутост за дугорочне стратегије, него за оно што се догађа на дневној бази.	Минимизирајте ваш емоционални одговор тако што ћете бити мирни и добро размислити пре одговора.
	Прихватање промена и ризика	Будите радознали када откријете разлике.

Извор: Mirosavljević, Milovanović, 2012: 80.

³¹⁰ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

³¹¹ Janićijević, N. (2003): "Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji", *Ekonomski anali*, br. 156, str. 50.

³¹² Bik, O. P. G. (2010): *The behavior of assurance professionals: A cross-cultural perspective*. Delft: Eburon, pp. 74.

³¹³ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

³¹⁴ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications. Ајтеми који мере ову димензију и који је објашњавају су: 15, 18, 21 и 24.

Ова димензија се мери *Индексом избегавања неизвесности* (Uncertainty Avoidance Index UAI) која се креће у распону од 8 (најнижи UA) до 112 (највиши UA)³¹⁵. Разлике између два пола друштва с екстремно високим и екстремно ниским ступњем избегавања несигурности приказане су у табели 14.

Табела 14: Кључне разлике између друштава високог и ниског ступња избегавања несигурности

Ниско избегавање несигурности	Високо избегавање несигурности
Несигурност је уобичајена појава у животу и сваки дан треба прихватити онаквим какав јест.	Несигурност која се појављује у животу је стална претња и морамо се против ње борити.
Стрес и забринутост су мало присутни.	Стрес и забринутост су свеprisутни.
Агресију и емоције не треба показивати.	Агресија и емоције могу се испољити на правом месту у право време.
На тестовима личности, испитаници су оцењени угодним особама.	На тестовима личности, испитаници се више оцењују неуротичнима.
Људи се не осећају нелагодно у двосмисленим ситуацијама и када су изложени непознатим ризицима.	Страх од двосмислених ситуација и непознатих ризика.
Лабава су правила за децу о томе шта је неприхватљиво и који су табуи.	Чврста су правила за децу о томе шта је неприхватљиво и који су табуи.
Слабо се развија супер-его.	Развијају се снажна супер-ега.
Слични су начини обраћања према другима и другачијим особама.	Различити су начини обраћања према другим и другачијим особама.
Различито је занимљиво.	Различито је опасно.
Породични је живот опуштен.	Породични је живот стресан.
У друштвима с високим стандардом постоји задовољство породичним животом.	У друштвима с високим стандардом постоји забринутост за трошкове подизања деце.
Мање људи се осећа несрећно.	Више људи се осећа несрећно.
Људи имају мање брига око здравља и новца.	Људи имају више брига око здравља и новца.
Људима се учесталије догађа срчани удар.	Људима се ређе догађа срчани удар.
Много је медицинских сестара, а мање лекара.	Много је лекара, а мање медицинских сестара.
Ученици су навикли на ситуације у учењу у којима сами морају наћи коначни исход и воде добре расправе.	Ученици су навикли на ситуације структурираног учења и проналажење тачних одговора.
Учитељи могу рећи „ја не знам“.	Од учитеља се очекује да знају одговор на свако питање.
Резултати се приписују личним способностима.	Резултати се приписују околностима или срећи.
Учитељи укључују у свој рад родитеље.	Учитељи информишу родитеље.
Приликом куповине, тражи се удобност и прикладност.	Приликом куповине, тражи се чистоћа.
Људи често изражавају етичку свесност у куповини.	Људи мање читају књиге и новине.
Брзо се прихватају новине преко телефона, е-поште и интернета.	Оклева се с прихватање нових производа и технологије.
Ризична улагања.	Конзервативна улагања.
Хумор у оглашавању.	Позива се на струку у оглашавању.
Чешће промене послодавца, краћа услуга.	Ређе промене послодавца, дужа услуга, теже уравнотежити посао и живот.
Није потребно више правила од преко потребних.	Постоји емоционална потреба за правилима, чак и кад она неће заживети.
Напорно се ради само кад се мора.	Постоји емоционална потреба бити запослен и унутарашња потреба да се пуно ради.
Време је оријентациони оквир.	Време је новац.
Толерише се двосмисленост и хаос.	Потреба за прецизности и формализацијом.
Верује се у опште и у здрав разум.	Верује се у стручност и техничка решења.
Врхунски менаџери баве се стратегијом.	Врхунски менаџери баве се свакодневним пословима.
Више је нових трговачких марки.	Мање је нових трговачких марки.
Фокус је на процесе одлучивања.	Фокус је на садржај одлука.
Бољи у иновацијама, лошији у имплементацији.	Лошији у иновацијама, бољи у имплементацији.
Мотивација се налази у постигнућима.	Мотивација се налази у сигурности.

³¹⁵ Jovanović, V., Paunković, Dž., Žikić, S. (2015): "Prihvatanje koncepta organizacionog učenja i uticaj nacionalne kulture", *ERAZ konferencija, 2015: Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristup*, Beograd, str. 282.

Мањи број закона, а закони и неписана правила су општи.	Већи број прецизних закона и неписаних правила.
Ако се закони не могу испоштовати, треба их мењати.	Закони су нужни, чак и кад их се не може придржавати.
Брзи резултати правосудних поступака.	Споро се добивају резултати правосудних поступака.
Грађани су компетентни у односу на власт.	Грађани су некомпетентни у односу на власт.
Грађанско образовање је прихватљиво.	Грађанско образовање мора се угушити.
Јавни службеници нису дипломирани правници.	Јавни службеници су дипломирани правници.
Јавни службеници позитивно гледају на политичке процесе.	Јавни службеници негативно гледају на политичке процесе.
Грађани су заинтересовани за политику.	Грађани нису заинтересовани за политику.
Грађани верују политичарима, јавним службеницима и правном саставу.	Грађани имају негативан став према политичарима, јавним службеницима и правном саставу.
Висок је ниво сарадње у добровољним удружењима и покретима.	Низак је ниво сарадње у добровољним удружењима и покретима.
Терет доказивања и идентификације грађана је на телима власти.	Грађани морају бити у стању идентификовати се у сваком тренутку.
Спољни посматрачи виде мању присутност корупције.	Спољни посматрачи виде већу присутност корупције.
Либерализам.	Конзерватизам, закон и ред.
Позитиван став према младима.	Негативан став према младима.
Толеранција, чак и према екстремним идејама.	Екстремизам и гушење екстремизма.
Више етничке толеранције.	Више етничких предрасуда.
Позитивни или неутрални став према странцима.	Ксенофобија.
Избеглице треба прихватити.	Имигранте треба вратити кући.
Обрамбени национализам.	Агресивни национализам.
Низи ризик од насилног сукоба унутар групе.	Високи ризик од насилног сукоба унутар групе.
Нечије верске истине не требају се наметати осталима.	У вери постоји само једна истина и то она наша.
Ако се заповеди не поштују, треба их мењати.	Ако се заповеди не поштују, ми смо грешници и морамо се покајати.
Људска права: нико не сме бити осуђен за своја уверења.	Више је верске, политичке и идеолошке нетолеранције и фундаментализма.
У филозофији и науци, постоји тенденција према релативизму и емпирицизму.	У филозофији и науци, постоји тенденција према великим теоријама.
Противници у науци могу бити особни пријатељи.	Противници у науци не могу бити особни пријатељи.
Литература се бави светом маште.	Литература се бави правилима и истином.

Извор: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010: 203, 208, 217, 223, 231.

Националне културе код којих је *степен избегавања неизвесности* висок, теже да формализују правила и поступке како би се осигурали да знају шта треба да ураде у датој ситуацији³¹⁶. "Такви појединци забринуте су за безбедност у животу, неизвесност и промене не преферирају, осећају већу потребу за консензусом и писаним правилима, док ризик ако могу неће изабрати³¹⁷. Све што је ново и другачије је неприхватљиво, баш као и разлике. Тежи се хијарархији, стандардизацији и формализацији, уз присуство строгих закона и правила³¹⁸. Културе високог „избегавања неизвесности“ имају јасне норме и људи се понашају у складу с тим нормама³¹⁹. "Припадници националних култура које одлукује *ниска стопа избегавања неизвесности*, игноришу проблеме који се појављују и благовремену реагују на саму промену. То су појединци који се мање баве сигурношћу, правилима и они су

³¹⁶ Murphy, D. S. (2003): "Management Control Preferences: A Cross-Cultural Perspective". *Management Research News*, 26, pp. 80.

³¹⁷ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

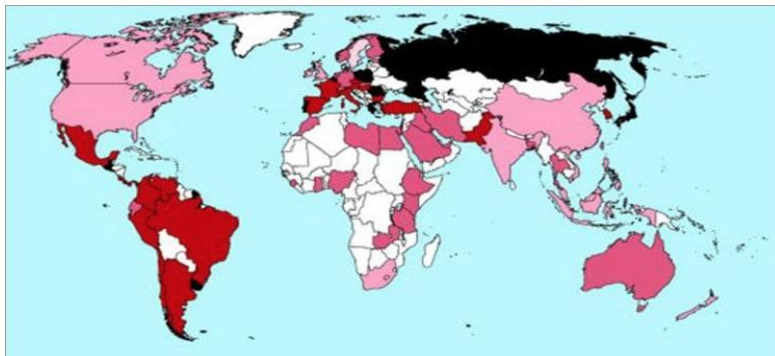
³¹⁸ Hofstede, G. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw-Hill, New York, USA, pp. 187-234.

³¹⁹ Offermann, L. R., Hellmann, P. S. (1997). Culture's consequences for leadership behavior: National values in action. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 342-351.

подношљивији ризику³²⁰. Више се ослањају на сопствену иницијативу и способност доношења одлука него на формална правила и поступке³²¹. Према Морану, и колегама, предности такве културе укључују виши ниво креативности и одсуство потребе за формалним упутствима и поступцима за постизање перформанси³²².

Хофстеде³²³ сматра да су се различита друштва адаптирала на неизвесност на различите начине, при чему разлике не постоје само између традиционалних и модерних друштава, већ и унутар њих. Такође, начини на које се друштва суочавају с неизвесношћу се преносе кроз базичне институције, као што су породица, школа или држава. Припадници културе која је карактеристична по *високом степену избегавања неизвесности* су нетолерантни на одступања, преферирају статус као и осећају потребу за бројним и прецизним законима и експлицитним правилима³²⁴. Култура која *прихвата несигурност* је флексибилна, може да произведе понашање које је више релативно, по договору и које подстиче на размишљање, па припадницима ове културе нису потребне експлицитне норме и стандарди³²⁵. У наставку текста видети слику 10: Мапа света према Хофстедеу индекс избегавања ризика.

Слика 10: Мапа света према Хофстеде-индекс избегавања ризика



Извор: Izvor: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertaintyavoidance-index/>.

³²⁰ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

³²¹ Murphy, D. S. (2003): "Management Control Preferences: A Cross-Cultural Perspective". *Management Research News*, 26, pp. 80.

³²² Moran, R. T., Harris, P. R. Moran, S. V. (2010): "Managing Cultural Differences: Leadership Skills and Strategies for Working", *Global World*. Oxford: Routledge.

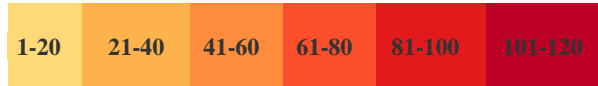
³²³ Hofstede, G. (1984): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. USA: SAGE Publications.

³²⁴ Beugelsdijk, S., Maseland, R., van Hoorn, A. (2015): "Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis". *Global Strategy Journal*, 5(3), 223–240; Ferrell, O. C., Skinner, S. J. (1988): "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations". *Journal of Marketing Research*, 25(1), 103–109.

³²⁵ Beugelsdijk, S., Maseland, R., van Hoorn, A. (2015): "Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis". *Global Strategy Journal*, 5(3), 223–240; Ferrell, O. C., Skinner, S. J. (1988): "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations". *Journal of Marketing Research*, 25(1), 103–109; Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw-Hill, London, New York.

Одбојност према неодређености гаји култура Европе (пре свега Грчка, Гватемала, Португал, Белгија и Јапан) и Блиског истока, потом англосаксонска и нордијска култура, док се најмање опиру припадници источне културе (Кина, Хонг Конг, Индија), али и Аустралија, на Јамајци, Шведској, Данској и Ирској, Великој Британији, САД³²⁶. У Хофстедовом моделу, Грчка је на врху скале UAI са 100, док је Сингапур најнижи са осам.

2. 2. 3. Трећа димензија – Колективизам наспрам индивидуализма
(*Collectivism – Individualism*)
(„Ја, ми и они“)



Индивидуализам–колективизам (individualism-collectivism) – односи се на снагу веза између појединаца и кохезивности друштвених група.

Индивидуалистичке културе као основне друштвене вредности истичу личну иницијативу и достигнућа, док колективистичке наглашавају припадност друштвеним групама и супериорност групе над појединцем³²⁷. *Колективизам* означава „друштво у којем су људи од рођења па надаље интегрисани у јаке, кохезивне групе које током целог животног века их и даље штите у замену за неупитну лојалност“³²⁸. Колективизам подразумева чвршћу социјалну структуру у којој сваки појединац има право да очекује од заједнице да се брине о њему и његовој ужој породици, док за узврат он тој заједници исказује пуну лојалност. У колективистичким културама, срамоту због доношења лоше одлуке деле чланови групе. На колективу којем појединац припада је одговорност за судбину, било да је то породица, организација или друштво, тачније појединац је интегрисан у јак колектив од кога добија заштиту, али на бази апсолутног веровању у непогрешивост суда колектива³²⁹. *Индивидуализам* означава „друштво у којем су везе између појединаца лабаве – очекује се да

³²⁶ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications; Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded Third Edition*. New York: McGraw Hill, pp. 163–204.

³²⁷ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

³²⁸ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications. Индивидуализам „описује склоност људи да себе виде као индивидуе, а не као чланове неке групе“ (Velo, V. (2012): *Cross-Cultural Management*, Business Expert Press, pp. 26), док је колективизам повезан са склоношћу групном размишљању и одређивању предности групе над индивидуалистичким предностима.

³²⁹ Hofstede, G. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw– Hill, New York, USA, pp. 89–133.

ће се сви бринути само о себи и својој најближој породици³³⁰. Дакле реч је о лабавој социјалној структури у којој је сваки појединац одговоран у потпуности за своју судбину³³¹, и идентификује да ли култура одржава појединце или групу, при чему је у индивидуалистичким културама одговорност за доношење одлука стављена на одговорног појединца. Ову димензију карактерише разлика односа према одговорности за сопствену судбину, и то тако што одговорност за себе и своју породицу у индивидуализму сноси сваки појединац, која се базира на постојању слободне воље³³².

У следећој табели (15) објашњени су појмови високог и ниског распона индивидуализма.

Табела 15: Табела распона индивидуализма (карактеристике и савети)

ИНДИВИДУАЛИЗАМ	КАРАКТЕРИСТИКЕ	САВЕТИ
ВИСОК	Вредновање људског времена и њихове потребе за слободом;	Признавање достигнућа
	Уживање у изазовима и очекивање награде за напоран рад;	Не питају за превише личних информација
	Поштовање приватности.	Подстицање расправа и изражавање властитих идеја.
НИЗАК	Наглашавање вештина и знања (дошколовавање); Рад за интерне награде;	Покажите поштовање према старости и мудрости;
	Хармонија је важнија од поштења;	Сузбијају се емоције и осећаји, како би се радило у хармонији; Поштовање традиције.

Извор: Mirosavljević, Milovanović, 2012: 77.

Ова димензија мери се *Индексом индивидуализма* (Individualism versus Collectivism IDV), у распону од 0 (низак индивидуализам, високи колективизам) до 100 (високи индивидуализам)³³³. Појединци из земаља са високим резултатима индивидуализма придају високу вредност личној аутономији, самоиспуњавању и финансијској сигурности појединца, док појединци из земаља са ниским резултатима индивидуализма (високи колективизам)

³³⁰ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

³³¹ Janićijević, N. (2003): "Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji", *Ekonomski anali*, br. 156, str. 49.

³³² Hofstede, G. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw– Hill, New York, USA, pp. 89–133. Ајтеми који мере ову димензију и који је објашњавају су: 1, 4, 6 и 9.

³³³ Jovanović, V., Paunković, Dž., Žikić, S. (2015): "Prihvatanje koncepta organizacionog učenja i uticaj nacionalne kulture", *ERAZ konferencija, 2015: Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristup*, Beograd, str. 282.

имају велику вредност групне припадности³³⁴. Разлике између претежно колективистичких и претежно индивидуалистичких друштава приказане су у табели 16.

Табела 16: Кључне разлике између колективистичких и индивидуалистичких друштава

Колективизам	Индивидуализам
Људи рођењем стичу припадност породици или другој групи која ће их штитити цели живот у замену за лојалност.	Одрастањем свако учи бринути се сам за себе и своју ужу породицу.
Деца уче размишљати у терминима „ми“.	Деца уче размишљати у терминима „ја“.
Скуп вредности се разликује за припаднике групе и за оне који то нису.	Скуп вредности се примењује универзално за све једнако.
Увек треба одржавати склад и избегавати изравно сукобљавање.	Изразити своје мишљење је обележје поштене особе.
Пријатељства су унапред одређена.	Пријатељство је добровољно и мора се неговати.
Ресурсе треба делити с родбином.	Власништво над ресурсима је индивидуално, чак и за децу.
Одрасла деца живе с родитељима.	Одрасла деца напуштају родитељски дом.
Честа дружења и друштвени живот на јавним местима.	Мој дом је мој дворац.
Највећи утицај на идеале девојачке лепоте имају пријатељице.	Највећи утицај на идеале девојачке лепоте имају мушки уопштено
Кршење закона и други прекршаји доводе до губитка образа и срамоте за особу и за групу којој припада.	Кршење закона и други прекршаји доводе до губитка самопоштовања.
Коришћење речи „ја“ се избегава.	Коришћење речи „ја“ се подстиче.
На тестовима личности, људи су оцењени већином као интровертне особе.	На тестовима личности, људи су оцењени већином као екстровертне особе.
Показивање туге је прихватљиво, а показивање среће није.	Показивање туге није прихватљиво, а показивање среће јесте.
Спорија брзина ходања.	Већа брзина ходања.
Обрасци потрошње показују зависност од других.	Обрасци потрошње показују индивидуални животни стил.
Друштвене мреже су примарни извор информација.	Медији су примарни извор информација.
Мањи удео и приватних и јавних прихода се троши на здравствену негу.	Већи удео и приватних и јавних прихода се троши на здравствену негу.
Особе с потешкоћама су срамота породици и не излаже их се погледима јавности.	Особе с потешкоћама требају што више учествовати у нормалном животу.
Ученици говоре у разреду само кад их је група на тај начин казнила.	Од ученика се очекује да се сами јављају за реч у разреду.
Сврха образовања је научити како се нешто ради.	Сврха образовања је научити како учити.
Диплома осигурава улазак у вишу статусну групу.	Диплома повећава економско благостање и/или самопоуздање.
Радна мобилност је нижа.	Радна мобилност је виша.
Запосленици су чланови интерне групе и ради ће у интересу те групе.	Запосленици су „економске особе“ које ће следити интерес послодавца уколико се он подудара с њиховим особним интересом.

³³⁴ Murphy, D. S. (2003): "Management Control Preferences: A Cross-Cultural Perspective". *Management Research News*, 26, pp. 80.

При доношењу одлука о запошљавању и напредовању води се рачуна о припадности појединца интерној групи.	При доношењу одлука о запошљавању и напредовању води се рачуна искључиво о способностима и правилима.
Односи између запослених и послодавца су у основи морални, попут односа у породици.	Односи између запослених и послодавца су уговори између две стране на тржишту рада.
Управљање је управљање групама.	Управљање је управљање појединцима.
Отворено признавање заслуга подређенима нарушава постојећи склад.	Менаџере се подучава отвореном показивању осећаја.
Клијенти/купци припадници исте интернегрупе добивају бољи третман.	Сви клијенти/купци требају добити једнаки третман.
Односи су важнији од задатака.	Задаци су важнији од односа.
Интернет и е-пошта мање су привлачни и ређе се користе.	Интернет и е-пошта јако су привлачни и често се користе за повезивање појединаца.
Чланство у групи унапред одређује мишљење појединца.	Од свакога се очекује да има властито мишљење.
Колективни интереси превладавају над интересима појединца.	Интереси појединца превладавају над интересима колектива.
Држава има доминантну улогу у господарском саставу.	Држава има ограничену улогу у господарском саставу.
Ниски БДП по становнику.	Високи БДП по становнику.
Предузећа су у породичном или колективном власништву.	Дионичка друштва су у власништву индивидуалних улагача.
Скупина улази у приватни живот појединца.	Свако има право на приватност.
Закони и права се разликују од групе до групе.	Закони и права морају бити једнаки за све.
Мања људска права.	Већа људска права.
Идеологија једнакости превладава над идеологијом индивидуалних слобода.	Идеологија индивидуалних слобода превладава над идеологијом једнакости.
Увезене економске теорије нису у стању узети у обзир колективне и партикуларне интересе.	Аутохтоне економске теорије темеље се на поштивању индивидуалних интереса појединца.
Склад и консензус у друштву представљају врховни циљ.	Самоостварење сваког појединца представља врховни циљ.
Патриотизам је идеал.	Аутономија је идеал.

Извор: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010: 113, 117, 124, 130.

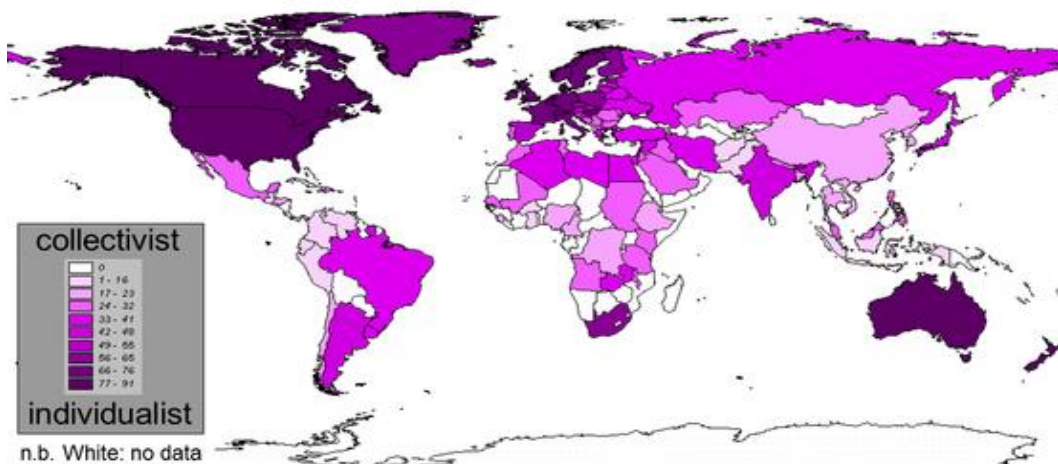
Индивидуализму су наклоњени припадници нордијске и англосаксонске културе, али и припадници централне и западне Европе (Француска, Мађарска, Италија, Аустрија, Канада, Пољска, Сједињене Државе, Чешка, Велика Британија, итд.). С друге стране колективном се приклањају припадници азијске, културе Блиског истока, Еквадор, Пакистан, Тајланд, Индонезија, Пакистан, Панама, Гватемала³³⁵ али и Грци и Португалци са подручја Европске уније³³⁶. Уколико посматрамо земље света према карактеристикама индивидуализма и колективизма можемо уочити да се међу првих двадесет земаља не налази ни једна земља која не припада такозваним развијеним земљама. Сједињене Америчке

³³⁵ Тако на пример, централноамеричке земље Панама и Гватемала имају веома ниске оцене ИДВ-а (11 и шест, респективно).

³³⁶ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications; Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, Second Edition*, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 73–114.

Државе заузеле су прво место са 91 индексним поеном, следе Аустралија (90), Велика Британија (89), Холандија (80), Нови Зеланд (79), Италија (76), Белгија (75), Данска (74) ... Такође је уочљиво и да се у светском врху према индексу израженог индивидуализма налазе готово све европске земље као и да се међу првих петнаест земаља налази чак шест које припадају Англосаксонском говорном подручју (видети у наставку слику 11: Мапа света према Хофстеду – индекс индивидуализма).

Слика 11: Мапа света према Хофстеду – индекс индивидуализма
Collectivism – Individualism World map



Извор: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/individualism/>.

Чајаконвиком и сарадници тврде да ова културна димензија указује на степен у коме људи воле да раде у групи или сами³³⁷. Објашњавајући ову културну димензију, Хофстеде наводи разлику између САД и Кине. Према мишљењу овог аутора, просечни Американац ће донети одређену одлуку сам и она, врло вероватно, неће утицати на одлуке по истом питању, чак ни код најближе родбине. С друге стране, кинеско друштво преферира колективне одлуке, што потврђује и став Мао Це Тунга [Мао Се Тунг], према коме је индивидуализам окарактерисан као себичност³³⁸.

Већина људи живи у друштвима у којима интереси групе надјачавају интересе појединаца. Ова друштва називају се колективистичка и не односе се на моћ државе над појединцем, већ на моћ групе. Породице у колективистичким друштвима састоје се од великог броја чланова, не само родитеља и деце, већ и остале родбине – „проширене породице“. Приликом одрастања деца уче да мисле о себи као о члановима групе „Ми“.

³³⁷ Chayakonvikom, M., P. Fuangvut and S. Cannell, (2016): "Exploring education culture by employing Hofstede's cultural dimensions to evaluate the effectiveness of the current ERP training approach in Thailand". *Journal of Education and Training Studies*, 4(10): 79–8

³³⁸ Hofstede, G. (1984): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. USA: SAGE Publications.

Група „Ми“ се разликује од осталих људи у друштву који припадају својим групама. Група „Ми“ је главни извор нечијег идентитета и сигурности – због тога лојалност према групи траје читав живот, а прекид те лојалности једна је од најгорих ствари које човек може да уради. Колективизам се односи на друштва у којима се људи од рођења па надаље интегришу у јаке и кохезивне групе³³⁹. Како истичу Закић и Милутиновић (2013) у колективистичким друштвима односи преовлађују над задацима, а хармонија у групи се мора по сваку цену одржавати. Блиски и Далеки исток, земље Јужне Америке и јужне Европе, као и земље Африке припадају овој групи³⁴⁰.

С друге стране, мањи број људи живи у друштвима у којима интереси појединаца надјачавају интересне групе. Ова друштва се називају индивидуалистичка. Већина деце се рађа у породицама које се састоје од једног или два родитеља, док даљи рођаци живе на другим местима и ретко се виђају. Ове породице се називају „нуклеарне породице“. Деца која се рађају у оваквим породицама убрзо почињу да мисле на себе као „Ја“. Њихов лични идентитет „Ја“ разликује се од туђих „Ја“. Сврха образовања у оваквим друштвима је да обезбеди деци да стану на своје ноге, а деца одлазе од својих родних кућа чим то постигну.

За разлику од колективистичких, код индивидуалистичких друштава особа која зависи од групе се не сматра здравом. На крају, индивидуализам се односи на друштва у којима су везе између људи олакшане, где се од сваког очекује да се стара само за себе или тренутну породицу. Код држава са ниским индексом колективизма лично мишљење свакога је веома битно, важно је право на приватност и задаци преовлађују у односу на персоналне односе³⁴¹. САД, Аустралија, државе Северне Европе и Бенелукса су у групи индивидуалистичких друштава. На граници су Израел, Словачка, Шпанија, Индија.

Када се људи у индивидуалистичким друштвима сретну, они осећају потребу да вербално комуницирају. Разговор који се одвија између људи може бити веома баналан, али он је обавезан. С друге стране, у колективистичким друштвима, чињеница да се људи налазе заједно је довољна³⁴². Веза између богатства земље и нивоа индивидуализма је присутна. Земље које су поправиле економску ситуацију постигле су и виши ниво индивидуалности. Повећањем разлике у богатству између богатих и сиромашних земаља доводи и до повећања разлика између индивидуализма и колективизма³⁴³.

³³⁹ Gert, J. (2005): *Cultures and Organizations*, MCGraw–Hill.

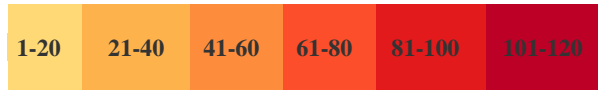
³⁴⁰ Zakić, K., Milutinović, O. (2013): "Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju". *Analiti poslovnje ekonomije*, godina V, sveska 2(9), 162–177.

³⁴¹ Исто, стр. 162.

³⁴² Gert, J. (2005): *Cultures and Organizations*, MCGraw–Hill.

³⁴³ Hall, E. T. (1966): *The Hidden Dimension*. Anchor Books.

2. 2. 4. Четврта димензија – Мушкост наспрам женскости
(*Masculinity-Femininity*)
(„Он, она и он(а)“)



Мушко-женске вредности (*masculinity-femininity*) – ова се димензија односи на расподелу емотивних улога између полова, представљајући друштва у којима су друштвене родне улоге јасно различите³⁴⁴. Да би се културе могле поделити на „мушке“ или „женске“, битно је разграничити њихове карактеристике. Једна култура је „мужевна“ ако се препознају карактеристике, као што су: потреба за доказивањем и агресивност, материјализам, такмичарски дух, снага и значај индивидуалних достигнућа. „Женске“ културе карактеришу помирљивост и брижност. У „женским“ културама блискост између вредности које деле мушкарци и жене је већа, док у „мужевним“ културама, иако и жене имају већу склоност ка доказивању, ипак постоји већа разлика између мушких и женских схватања³⁴⁵. Култура мушкости/женствености односи се на степен у ком превладавају конкурентност, материјални добитак, асертивност, независност, успех, напредовање и оријентација за акцију (која се традиционално сматра мушким особинама), односно сарадња, одржавање добрих односа, брига за друге, солидарност, квалитет живота, и тако даље (која се традиционално сматра женским особинама)³⁴⁶. У *masculinity* националним културама преовлађују „мушке“ вредности, попут хероизма, агресивности, стицања материјалних добара, постигнућа. Такве културе су тзв. „чинити“ (*doing*) културе чије се вредности доказују стицањем материјалних добара, те се количином новца коју је неко зарадио мери његова вредност³⁴⁷. Друштво се назива мушко када су емотивни односи између полова очигледно различити: за мушкарце се сматра да су тврди и фокусирани на материјални успех, док су жене скромне, меке и забринуте за квалитет живота. Изражене су разлике између полова у погледу емоционалних и социјалних улога које имају – посао има предност у односу на породицу, мајке се баве децом и њиховим потребама, а жене мало учествују у политичком животу земље. За разлику од "femininity" културе "masculinity" димензија националне културе имплицира висок степен

³⁴⁴ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

³⁴⁵ Miroslavljević, M., Milovanović, M. (2012): "Osnovne kulturološke dimenzije po Geert Hofstede-u, na primjeru Republike Srbije", *Časopis za društvena pitanja*, str. 78.

³⁴⁶ Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.

³⁴⁷ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

оријентације њених припадника на резултате³⁴⁸. Вредност појединца је одређена према количини стечених добара којом се заправо доказује његова успешност. Доминантно понашање чланова организације је агресивно, одлучно и оријентисано на стицање материјалних добара. Како се вредност људи одређује чињењем, то је структура задатака јача детерминанта индивидуалног понашања људи у "мушким" културама.

Femininity националне културе карактерише присутност „женских“ вредности, попут баланс и хармонија, равнотеже и склада, квалитета живота и међуљудских односа³⁴⁹. Реч је о тзв. „бити“ (being) културе где се самим постојањем доказује вредност људи³⁵⁰. Друштво се назива женско када се емотивне улоге међу половима поклапају: и за мушкарце и жене се сматра да су скромни, меки и забринути за квалитет живота; уједначенија је улога полова у свакодневном и политичком животу; успоставља се бољи баланс између посла и породице него што је то случај са мушким друштвима. "Femininity" културе су оне у којима су људи оријентисани пре свега на квалитет живота и одржавање баланса у социјалној структури. Вредност појединца одређена је на основу његове позиције у социјалној структури а не на основу материјалних добара које је стекао на основу позиције у радној структури³⁵¹.

У следећој табели (18) објашњени су појмови високог и ниског распона masculinity вредности.

Табела 18: Табела распона masculinity вредности (карактеристике и савети)

MASCULINITY	КАРАКТЕРИСТИКЕ	САВЕТИ
ВИСОК	Мушкарци су мужевни, а жене женствене.	Будите свесни да људи могу правити разлике између мушких и женских улога.
	Добро је дефинисана разлика између мушког и женског рада.	Саветовати мушкарце да избегну емоционалне дискусије или одлуке и аргументе, које су засноване на емоцијама.
НИЗАК	Жена може учинити све што и мушкарац.	Избегавајте менталитет "Old Boys клуба"
	Снажним и успешним женама се диве и поштују их.	Осигурати да посао дизајна и праксе није дискриминирајући ни према једном полу. Третирајте мушкарце и жене подједнако.

Извор: Miroslavljević, Milovanović, 2012: 79.

³⁴⁸ Исто.

³⁴⁹ Hofstede, G. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw– Hill, New York, USA, pp. 135–185.

³⁵⁰ Јанићијевић, N. (2003): "Утицај националне културе на организациону структуру предузећа у Србији", *Економски анали*, br. 156, str. 49. Ајтеми који мере ову димензију и који је објашњавају су: 3, 5, 8 и 10.

³⁵¹ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Ова димензија мери се *Masculinity индексом* (MAS) и креће у распону од 0 (ниске мушке вредности) до 100 (високе мушке вредности)³⁵². Следи табела о кључним разликама између друштава с превладавајућим феминитетом или маскулинитетом (видети табелу: 19).

Табела 19: Кључне разлике између друштава с превладавајућим феминитетом или маскулинитетом

Феминитет	Маскулинитет
Односи и квалитета живота су важни.	Изазови, зарада, признање и напредовање су важни.
И мушкарци и жене морају бити скромни.	Мушкарци морају бити продорни, амбициозни и чврсти.
И мушкарци и жене могу бити нежни и усредсредити се на међуљудске односе.	Жене требају бити благе и бавити се међуљудским односима.
У породици и отац и мајка баве се и чињеницама и осећајима.	У породици отац се бави чињеницама, а мајка осећајима.
Идеали лепоте код девојака формирају се под утицајем оца и мајке.	Идеали лепоте код девојака формирају се под утицајем медија и славних особа.
Оба родитеља зарађују и брину о породици.	Стандардни образац је да отац зарађује, а мајка брине о породици.
И дечаци и девојчице смеју заплакати, али нити једно се не сме тући.	Девојчице плачу, а дечаци не; дечаци морају узвратити ударац, а девојчице се никада не смеју потући.
Дечаци и девојчице играју се из истог разлога.	Дечаци се играју како би се такмичили; девојчице се играју како би биле заједно.
Исти стандарди се примењују за невесте и младожење.	Невесте морају бити чедне и крепосне, а младожење не.
Муж својој супрузи треба бити попут дечка с којим се она забавља.	Муж својој супрузи треба бити здрав, добростојећи и пун разумевања; дечаци морају бити забавни.
Жене и мушкарци могу бити одговорни, одлучни, амбициозни, брижни и благи.	Мушкарци су одговорни, одлучни и амбициозни, а жене брижне и благе.
Женске слободе значе да жене и мушкарци преузимају улоге у кући и на послу.	Женске слободе значе да се женама признају позиције које су до сада биле резервисане за мушкарце.
Јединствена норма налаже да су оба пола субјекти.	Вреде двоструки стандарди: мушкарци су субјекти, а жене објекти.
Иста норма постоји за показивање и женског и мушког голог тела.	Показивање мушког голог тела је већи табу од женског голог тела.
Експлицитно се расправља о сексу и мање је имплицитних симбола о томе.	Експлицитна расправа о сексу је табу тема, али је присутан имплицитни еротски симболизам.
Секс је један вид односа између двоје људи.	Успешност мушкарца може бити везана на искоришћавање жене.
Сексуално злостављање је мањи проблем.	Сексуално злостављање је велики проблем.
Хомосексуалност се сматра животном реалности.	Хомосексуалност се сматра друштвеном претњом.
Норму представља просечан ученик и све су очи упрте у слабе ученике.	Норму представља најбољи ученик и све су очи упрте у изврсне ученике.
Љубомора према онима који покушавају одскочити ка изврности.	Конкуренција влада у разреду; покушава се одскочити ка изврности.
Такмичарски спортови нису у наставном плану и програму.	Такмичарски спортови су део наставног програма.
Пасти разред је мањи незгодни случај.	Пасти разред једнако је катастрофи.

³⁵² Jovanović, V., Paunković, Dž., Žikić, S. (2015): "Prihvatanje koncepta organizacionog učenja i uticaj nacionalne kulture", *ERAZ konferencija, 2015: Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristup*, Beograd, str. 282.

Деца се социјализују како не би била агресивна.	Агресивност деце је прихватљива.
Ученици подцењују своја постигнућа и сузбијају его.	Ученици прецењују своја постигнућа и надувавају свој его.
Цењени су учитељи који гаје пријатељски однос.	Бриљантни учитељи вредни су дивљења.
Избор занимања је утемељен на истинском интересу за тај посао.	Избор занимања зависи од прилика за стварање каријере.
Мушкарци и жене делом студирају иста подручја.	Мушкарци и жене студирају различита подручја.
Жене и мушкарци подучавају малу децу.	Жене подучавају малу децу.
Жене и мушкарци купују прехранбене намирнице и аутомобиле.	Жене купују прехранбене намирнице, а мушкарци аутомобиле.
Парови деле један аутомобил.	Парови требају два аутомобила.
Набавља се више производа за кућу.	Набавља се више статусних симбола.
Интернет се користи за изградњу добрих и блиских односа.	Интернет се користи за прикупљање чињеница.
Управљање темељем интуиције и консензуса.	Управљање на бази одлучивања и агресивности.
Решавање сукоба компромисом и преговорима.	Решавање сукоба на начин нека јачи победи.
Преферирају се мање организације.	Преферирају се веће организације.
Људи раде да би живели.	Људи живе да би радили.
Радије више слободног времена него више новаца.	Радије више новаца него више слободног времена.
Изградња каријере постоји као могућност избора за оба пола.	Каријера је обавезна за мушкарце, а изборна за жене.
Високи удео жена у професионалним пословима.	Нижи удео жена у професионалним пословима.
Компетитивне су пољопривреда и услужне делатности.	Компетитивне су прерађивачка индустрија и хемијска индустрија.
Идеал је друштво благодостања; помаже се онима којима је помоћ потребна.	Идеал је друштво резултата; подржавају се снажни.
Друштво које допушта.	Друштво које исправља.
Имигранти се требају интегрисати.	Имигранти се требају асимилирати.
Влада помаже сиромашним земљама.	Сиромашне земље морају саме себи помоћи.
Животну средину треба заштитити; мало је прекрасно.	Економија мора наставити расти; велико је лепо.
Међународни се сукоби требају решити преговорима и компромисом.	Међународни се сукоби требају решити демонстрацијом силе или борбом.
Више је гласача леве опције или центра.	Више је гласача политичког центра.
Политика се темељи на коалицијама у пристојним политичким манирама.	Политичке игре политичких противника често су попраћене блаћењем и клеветом.
Доста је жена именовано на политичке позиције.	Мало је жена именованих на политичке позиције.
Благе религије.	Строге религије.
У хришћанству је више секуларизације; нагласак на љубави према ближњима.	У хришћанству је мање секуларизације; нагласак на љубави према богу.
Доминантне вере дају једнаке улоге оба пола.	Доминантне религије наглашавају првенствено право мушкараца.
Религије су позитивне или неутралне према сексуалним ужицима.	Религије одобравају секс за стварање потомака.

Извор: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010: 155, 159, 165, 180.

Према Хофстедеу³⁵³ однос мушких и женских вредности представља језгро културних норми. Однос између мужа и жене један је од основних односа између полова унутар породице, а он има огроман утицај на развој менталног програма њихове деце. Стога је овај

³⁵³ Hofstede, G. (1984): *Culture`s Consequences: International Differences in Work-Related Values*. USA: SAGE Publications.

однос веома битан, не само за развој деце, већ и за развој целокупног друштвеног система једне земље³⁵⁴. Хофстеде наводи да је значајна карактеристика мушкараца асертивност, па се логиком долази до закључка да бизнис организације негују мушке вредности. С друге стране, особина жена је потреба за брижношћу и негом из чега се може закључити да организације којима профит није приоритет, попут болница, негују женски систем вредности³⁵⁵. И Соарес и сарадници сматрају да се мушке вредности односе на успех и достигнућа, док су женске оријентисане на бригу о другима и квалитет живота³⁵⁶.

О територијалној распоређености вредности Хофстедеових димензија националне културе видети табелу 20.

Табела 20: Територијална распоређеност вредности Хофстедеових димензија националне културе

Димензије националне културе	Високо	Ниско	Србија
Дистанца моћи	Малезија, Гватемала, Панама, Мексико	Аустрија Израел, Данска	Високо
Избегавање неизвесности	Грчка, Португал, Уругвај	Сингапур, Јамајка, Данска	Високо
Колективизам	Гватемала, Еквадор, Панама, Венецуела	САД, В. Британија, Аустралија, Ирска	Високо
Мушке вредности	Јапан, Аустрија, Венецуела, Италија	Шведска, Данска, Норвешка, Холандија	Ниске

Извор: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010.

Кључне разлике између треће и четврте димензије су те да се у односу између индивидуализма и колективизма говори о „Ја“ наспрам „Ми“ (независности наспрам зависности од групе), док се у односу мушкости наспрам женкости говори о нагласку на егу наспрам нагласку на односе са другима, невезано за групне везе³⁵⁷.

Појединци се у исто време могу понашати и мушки и женски, али култура земље је или претежно једна или претежно друга. Женске културе подразумевају мање породице у сиромашнијим земљама, а веће у богатијим. У оваквим земљама жене прилагођавају број деце расположивим ресурсима. Са друге стране, у мушким културама избор величине породице зависи од мушкараца, а то води до већих породица у сиромашнијим земљама и

³⁵⁴ Gert, J. (2005): *Cultures and Organizations*, MCGraw–Hill.

³⁵⁵ Hofstede, G. (1984): *Culture`s Consequences: International Differences in Work–Related Values*. USA: SAGE Publications.

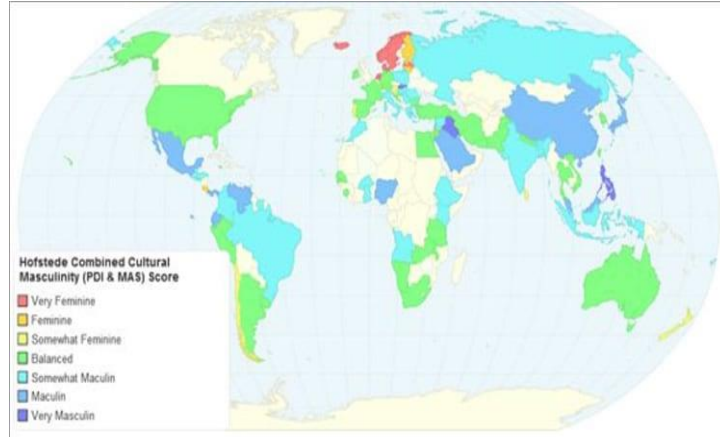
³⁵⁶ Soares, A. M., Farhangmehr, M., Shoham, A. (2007): "Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies". *Journal of Business Research*, 60 (3), 277–284.

³⁵⁷ Hall, E. T. (1966): *The Hidden Dimension*. Anchor Books.

обрнуто. Из наведеног се може закључити да се у сиромашним деловима света мушке културе развијају брже, док се у богатим деловима света брже развијају женске културе³⁵⁸.

Што се тиче земаља, није израђена регионална распоређеност на маскулинитет, односно феминитет.

Слика 12: Мапа света према Хофстедеу – индекс Женскост – мушкост



Извор: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions>

Мушким културама припадају земље источне Азије (Кина и Јапан), англосаксонске и централне Европе (Немачка и САД, Јапан, Словачка, Мађарска, Велика Британија). Људи су упорнији и показују мање забринутости за индивидуалне потребе и осећаје, већу забринутост за посао и мању забринутост за квалитет радног окружења³⁵⁹. Женске вредности присутне су на Блиском истоку, културама западне и нордијских земаља (као што су Шведска, Норвешка, Холандија и Финска), услови рада, задовољство послом и наглашено је учешће запослених³⁶⁰. Доказано је да су припадници културе у којој доминирају женске вредности више брижни и емпатични према другима, чиме се могу избегнути конфликтне и агресивне

³⁵⁸ Gert, J. (2005): *Cultures and Organizations*, McGraw–Hill; Zakić, K., Milutinović, O. (2013): "Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerancije u međunarodnom poslovanju". *Anali poslovne ekonomije*, godina V, sveska 2(9), 162–177.

³⁵⁹ Земље са екстремно високим индексом маскулинитета су дакле: Словачка, Јапан, Аустрија, Венецуела, а са нешто вишим су Немачка, Велика Британија, САД, Швајцарска.

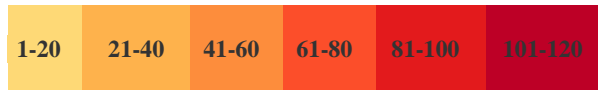
³⁶⁰ Treven, S., Mulej, M., Lynn, M. (2008): "The impact of culture on organizational behavior". *Management*, 13, 27–39; Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 115–160. Земље са екстремно ниским индексом маскулинитета су углавном земље северне Европе (Шведска, Норвешка, Финска,...), а са вишим вредностима, али и даље израженим феминитетом су Тајланд, Русија, Португал, Перу, али и Србија и Хрватска. Јапан има највишу МАС оцену 95, док Шведска има најмању измерену вредност од пет.

ситуације³⁶¹. Као таква, ова култура развија и јачу етичну сензитивност међу својим припадницима³⁶².

2. 2. 5. Пета димензија – Дугорочна наспрам краткорочне оријентације

(*Short term-long term*)

(„Јуче, данас, сутра?“)



Истраживања Бонда [Bond] и његових колега, спроведених међу студентима из 23 земље, довела су до тога да су 1991. године додали су још једну по реду пету димензију која почива на учењима источњачке традиције. Мисли се на димензију *краткорочно-дугорочној перспективи* (short term-long term). Њу је 1988. године описао Мајкл Бонд док је боравио на Далеком истоку проучавајући широм света људске вредности и назвао је *Конфуцијска динамичност*³⁶³. Нешто касније ову димензију су назвали *дугорочна наспрам краткорочној оријентацији*³⁶⁴, која се односи се на степен оријентације друштва, организације и људи на будућност, тј. садашњост и прошлост³⁶⁵, односно "у којој мери култура програмира своје чланове да прихвате одложено задовољење својих материјалних, социјалних и емоционалних потреба"³⁶⁶. Карактеришу је следеће особине (Pragmatic versus Normative PRA). Друштва са дугорочном оријентацијом објашњава истрајност као начина припреме за променљиве околности у будућности, склоност ка штедњи, са прагматичним приступа проблему³⁶⁷, при чему "ова оријентација значи подстицање врлина оријентисаних према будућим наградама, посебно упорности и штедљивости"³⁶⁸. Примећено је да се „друштва са дугорочном оријентацијом усредсређују на будућност, што значи да прате културне трендове ка одлагању тренутног задовољења; стога су то друштва која штеде новац"³⁶⁹. У земљама са

³⁶¹ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications; Yoo, B., Donthu, N. (2002): "The Effects of Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics of Students". *Journal of Marketing Education*, 24(2), 92–103.

³⁶² Moon, Y. S., Franke, G. R. (2000): "Cultural Influences on Agency Practitioners' Ethical Perceptions: A Comparison of Korea and the U.S". *Journal of Advertising*, 29(1), 51–65.

³⁶³ Hofstede, G., Bond, M. H. (1984): "Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 417–433; Hofstede, G., Bond, M. H. (1988): "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, 16, 4–21.

³⁶⁴ Исто.

³⁶⁵ Bahtijarević–Šiber, F.; Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.

³⁶⁶ Bik, O. P. G. (2010): *The behavior of assurance professionals: A cross-cultural perspective*. Delft: Eburon, pp. 74.

³⁶⁷ Hofstede, G. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw– Hill, New York, USA, pp. 236–270.

³⁶⁸ Исто, стр. 236–270.

³⁶⁹ Velo, V. (2012): *Cross-Cultural Management*, Business Expert Press, pp. 38.

дугорочном оријентацијом планирање има дужи временски хоризонт. Компаније су спремне уложити значајније инвестиције у обуку и развој запослених, постојаће дугорочнија сигурност посла, а промоције ће долазити полако³⁷⁰. Властелица-Бакић наводи да се дугорочна оријентација фокусира на то колико једна заједница негује приврженост дугорочним традиционалним вредностима. Према овом аутору, висок степен ЛТО показује да земља истиче дугорочне и традиционалне вредности, па су у оваквим друштвима промене спорије и ређе³⁷¹. Дугорочно оријентисану културу карактерише упорност, штедљивост, лична постојаност, стабилност, дугорочно планирање и вредан рад, а све у циљу постизања успеха у будућности³⁷². Култура коју одликује дугорочна оријентација претендује на складну и стабилну хијерархију и комплементарност улога, у којима су наглашене свачије обавезе, потенцијални проблеми и захтеви у погледу пожељних особина. Шварц и Билски³⁷³ истичу и то да су индивидуе из оваквих култура склоне поштовању правила, која су у складу са друштвеним очекивањима и нормама, да би избегли осећај срамоте или кривице и да се на тај начин заправо конформирају у одређеној заједници. Потребно је нагласити да дугорочно оријентисане заједнице обично постижу виши ниво задовољства³⁷⁴.

Краткорочна оријентација, супротна претходној усмерена је нормативно и краткорочно³⁷⁵, обележена је стабилношћу на личном и друштвеном нивоу, и подразумева подстицање врлина везаних за прошлост и садашњост, посебно поштовање традиције, и високим нивоом важности испуњавања социјалних и друштвених обавеза³⁷⁶.

Културе са високим резултатима на ставкама од 9 до 12 карактеришу стрпљење, упорност и поштовање традиције³⁷⁷.

³⁷⁰ Treven, S., Mulej, M., Lynn, M. (2008): "The impact of culture on organizational behavior". *Management*, 13, pp. 30.

³⁷¹ Vlastelica-Bakić, T. (2011): "Odnosi sa medijima". U: Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (Ured.). *Odnosi s javnošću* (str. 187–209). Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

³⁷² Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw-Hill, London, New York.

³⁷³ Schwartz, S. H., Bilsky, W. (1987): "Toward a universal psychological structure of human values". *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550–562.

³⁷⁴ Karin, A. J., Lawter, L., Brockerhoff, M., J. Rutigliano, P. (2014): "Cultural impact of human resource practices on job satisfaction". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 21(1), 55–77; Litvin, S. W., Crotts, J. C., Hefner, F. L. (2004): "Cross-cultural tourist behaviour: a replication and extension involving Hofstede's uncertainty avoidance dimension". *International Journal of Tourism Research*, 6(1), 29–37; Reisinger, Y., Crotts, J. C. (2010): "Applying Hofstede's National Culture Measures in Tourism Research: Illuminating Issues of Divergence and Convergence". *Journal of Travel Research*, 49(2), 153–164.

³⁷⁵ Hofstede, G. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw-Hill, New York, USA, pp. 236–270.

³⁷⁶ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, pp. 359.

³⁷⁷ Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw-Hill, London, New York.

У табели (21) објашњени су појмови високог и ниског распона ЛТО; док је табеларни приказ (табела: 22) намењен приказу кључних разлика између друштава с превладавајућом краткорочном или дугорочном оријентацијом (видети табелу: 21).

Табела 21: Табела распона ЛТО (карактеристике и савети)

ЛТО	КАРАКТЕРИСТИКЕ	САВЕТИ
ВИСОК	Породица је темељ друштва. Родитељи и мушкарци имају већи ауторитет од младих људи и жена.	Покажите поштовање за традиције.
	Строга етика рада.	Не треба претерано трошити.
	Веома се цени образовање и обука.	Наградите упорност, оданост и преданост.
НИЗАК	Промоција једнакости.	Избегавајте радити ништа што би могло изазвати да “изгубите образ”
	Висока креативност, индивидуализам.	Поштујте друге.
	Третирајте друге како бисте желели и сами бити третирани.	Не устручавајте се увести неопходне промене.

Извор: Mirosavljević, Milovanović, 2012: 81.

Табела 22: Кључне разлике између друштава с превладавајућим краткорочном или дугорочном оријентацијом

Краткорочна оријентација	Дугорочна оријентација
Друштвени притисак према потрошњи.	Штедљивост према ресурсима.
Напор треба брзо дати резултате.	Упорност и опетовани напори у циљу остваривања спорих резултата.
Закупљеност друштвеним и статусним обавезама.	Жеља да се себе подреди вишој сврси.
Закупљеност својим образом.	Поседовање осећаја срама.
Поштовање традиције.	Поштовање у складу с околностима.
Закупљеност личном стабилношћу.	Закупљеност личним прилагођавањем.
Брак је морална обавеза.	Брак је практичан аранжман.
Живети по интерним правилима је извор несреће.	Живети по интерним правилима је нормално.
Младе жене осећају привлачност према свом дечку.	Младе жене осећају привлачност према свом мужу.
Понизност је само за жене.	Понизност је и за мушкарце и за жене.
Старост је несретно доба, али касно почиње.	Старост је сретно доба и рано почиње.
Други се могу бринути за децу предшколске доби.	Мајке требају имати времена за децу предшколске доби.
Деца добивају дарове из забаве и љубави.	Деца добивају дарове за образовање и развој.
Главне вредности на послу су слобода, права, достигнућа и водити рачуна о себи.	Главне вредности на послу су учење, поштење, прилагођавање, одговорност и самодисциплина.
Слободно време је важно.	Слободно време није важно.

Фокус је на доњу границу.	Фокус је на тржишну позицију.
Важност овогодишњег профита.	Важност профита у наредних десет година.
Менаџери и радници су ментално у два света.	Власници-менаџери и радници деле исте аспирације.
Свакоме према заслугама и награде према способностима.	Непожељне су широке друштвене и економске разлике.
Особна лојалност разликује се зависно од пословних потреба.	Улагање у целоживотне особне мреже.
Универзалне су смернице о томе што је добро, а што зло.	Што је добро, а шта зло, зависи од околности.
Незадовољство с нечијим особним доприносом свакодневним међуљудским односима и исправљањем неправди.	Задовољство с нечијим особним доприносом свакодневним међуљудским односима и исправљањем неправди.
Дух и тело су одвојени.	Дух и тело спојени су у једно.
Ако је А тачно, Б је супротно од А, онда Б мора бити нетачно.	Ако је А тачно, Б је супротно од А, онда Б исто може бити тачно.
Приоритет се даје апстрактној рационалности.	Незадовољство с нечијим особним доприносом свакодневним међуљудским односима и исправљање неправди.
Аналитичко размишљање.	Синтетичко размишљање.
Бити другима на услузи важан је циљ.	Деца морају научити уштедети новац и ствари.
Поносни на домовину.	Учење од других земаља.
Традиција ја важна.	Деца се морају научити упорности.
Породични понос.	Породични прагматизам.
Мајке позитивно утичу на осећаје девојака око њихове особности и лепоте.	Кћери стварају идеале лепоте независно од мајке.
Ученици приписују успех и неуспех срећи.	Ученици приписују успех и неуспех уложеном труду.
Слабији резултати из математике и природних наука четрнаестогодишњака захваљујући мањем труду.	Бољи резултати из математике и природних наука четрнаестогодишњака захваљујући већем труду.
Надареност за теоријске апстрактне науке.	Надареност за примењене науке.
Спори раст или изостанак господарског раста у сиромашним земљама.	Брзи господарски раст у сиромашним земљама.
Ниска штедња, мало новаца за улагања.	Висока штедња, расположиви фондови за улагања.
Улагања у фондове.	Улагања у некретнине.
Позивање на фундаментализам.	Позивање на прагматизам.
Позивање на народне мудрости и врачање.	Позивање на знање и образовање.

Извор: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010: 243, 251, 275.

Неке од земаља које су дугорочно оријентисане су Кина, Хонг Конг, Тајван, Сингапур, Јапан, Јужна Кореја и Тајланд, док су Пакистан, Нигерија, Филипини, Канада, Зимбабве, Велика Британија, Нови Зеланд, Аустралија, САД и Немачка краткорочно оријентисане³⁷⁸.

³⁷⁸ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications; Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 221.

Слика 13: Мапа света према Хофстеду – индекс дугорочне оријентисаности



Извор: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/long-termorientation/>

Вредности димензија одабране националне културе из оригиналних Хофстедеових истраживања приказане су у следећој табели 23.

Табела 23: Вредности димензија националне културе из оригиналног Хофстедеовог истраживања

	Хрватска	Србија	Немачка	Бразил	САД	Јапан	Шпанија
Индекс дистанце моћи (Power distance index (PDI))	73	86	35	69	40	54	57
Индекс избегавања неизвесности Uncertainty avoidance index (UAI)	80	92	65	76	46	92	86
Индекс Индивидуализма/Колективизма Individualism/collectivism index (IND)	33	25	67	38	91	46	51
Индекс Мушко/Женских вредности Masculinity/femininity index (MAS)	40	43	66	49	62	95	42
Индекс Дугорочне/краткорочне оријентације Long-term/short-term orientation index (LTO)	58	52	83	65	26	88	19

Извор: Hofstede, Hofstede, 2005: 43-44, 78-79, 120-121, 168-169, 210-211.

Анализирајући податке до којих је Георге Хофстед дошао, можемо уочити да је међу првих десет држава према исказаном индексу дугорочне оријентације у времену, чак седам држава Далеког истока међу којима су три које спадају у групу “Азијских тигрова” (Хонг Конг – друго место, Јужна Кореја – пето место и Сингапур – девето место). Србија, Велика Британија и Индија су негде на средини, са вредношћу индекса око 50³⁷⁹.

³⁷⁹ Hofstede, G. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw– Hill, New York, USA, pp. 236–270.

2. 2. 6. Шеста димензија – Препуштање на супрот суздржаности

(Indulgence versus Restraint)

(„Чврсто или слабо?“)

1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	101-120
------	-------	-------	-------	--------	---------

Претходно наведеним и дефинисаним истраживањем светске вредности није обухваћена димензија *препуштање на супрот суздржаности* (Indulgence versus Restraint)³⁸⁰.

Последња димензија приказаног Хофстедеовог шестодимензионалног модела различитих култура означена је као *индулгенција* (удовољавање). Ова димензија се најчешће дефинише као граница до које се припадници одређене културе труде да контролишу своје потребе у складу са начином на који су васпитавани и начином на који се то од њих очекује. Тако се, са једне стране, појављују различита ограничења, приказана у виду друштвених норми и забрана, док је на другој страни слобода у испољавању потреба, што се обично везује за забаву, уживање и хедонизам³⁸¹. Термин индулгенција се користи у хришћанству у значењу опроста, толеранције. Ова димензија је 2010. године конципирана као додатак Хофстедеовој петодимензионалној скали димензија националних култура. Уочено је да су срећа, контрола живота и значај слободног времена међусобно повезани. Тако се јавља осећај поседовања личне слободе да се живи, више или мање, по сопственом нахођењу, без социјалних ограничења којима се сузбија нечија слобода избора³⁸². Јака контрола сопствених импулса (нагона) назива се „обуздавање“, супротно од индулгенције, што значи „попустљивости“. На једној страни се јављају ограничења разним друштвеним нормама и забранама (уздржаност, обуздавање), а на другој слобода испољавања жеље везане за уживање и забаву у животу.

Попуштање подразумева слободно задовољења људских потреба везаних за живот и уживање, док је *уздржавање* карактеристично за друштва пуна правила која потискују задовољење потреба. Сама димензија говори о томе како људи контолишу своје жеље и импулсе³⁸³. У следећој табели (24) објашњени су појмови високог и ниског распона ИВР.

³⁸⁰ Hofstede, G., Garibaldi de Hilal, A.V., Malvezzi, S., Tanure, B., Vinken, H. (2010): “Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil”. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 41 no. 3, 336–352.

³⁸¹ Исто.

³⁸² Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded Third Edition. New York: McGraw Hill.

³⁸³ Hofstede, G. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw– Hill, New York, USA, pp. 278–298.

Табела 24: Табела распона ИВР (карактеристике и савети)

ИВР	КАРАКТЕРИСТИКЕ	САВЕТИ
ВИСОК	Оптимистичан.	Не схватајте живот превише озбиљно.
	Важност слободе говора.	Подстакните расправу и дијалог на састанцима или при доношењу одлука.
	Фокусирајте се на личну срећу	Предност одредите повратним информацијама, обучавањем и менторством. Нагласите флексибилну равнотежу радног и приватног живота.
НИЗАК	Песимистички.	Избегавајте да се шалите када сте ангажовани на формалним сесијама. Уместо тога, будите професионални.
	Више контролисано и круто понашање.	Изразите негативност о свету само током неформалних састанака..

Извор: Hofstede, 2010.

Земље са високим ИВР резултатом омогућавају или подстичу релативно бесплатно задовољење властитих нагона и емоција, попут уживања у животу и забаве. У њима, норме су присутне, али са широким спектром алтернативних могућности, а девијантно понашање се лакше толерише. У друштвима са високим индексом обуздавања, одржавају се вредности групе и назначена је формалност, принципијелност, доследност. Ту спадају многе земље Северне Европе, земље бившег СССР-а и Југославије, Далеког истока, Немачка, САД, Канада, Аустралија, али и земље Јужне и средње Америке.

У друштву са ниским ИВР резултатом, већи је нагласак на сузбијању задовољства и на већој регулацији понашања људи, а постоје и строже друштвене норме³⁸⁴. Према моделу, земље источне Европе, укључујући Русију, имају низак ИВР резултат. Хофстеде тврди да ове земље карактерише суздржана култура, где постоји тенденција према песимизму. Људи мало стављају нагласак на слободно време и, као што наслов каже, људи се покушавају суздржати у великој мери³⁸⁵.

Слика 14: Мапа света према Хофстедеу – индекс Препуштање против ограничења



Извор: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions>.

³⁸⁴ Комплетна листа земаља доступна је као excel download на следећем линку: <https://geerthofstede.com/>.

³⁸⁵ Hofstede, G. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw– Hill, New York, USA, pp. 278–298.

Следи табела о кључним разликама између попустљивих и обузданих земаља (видети табелу: 25).

Табела 25. Кључне разлике између попустљивих и обузданих земаља

ПОПУСТЉИВОСТ	ОБУЗДАВАЊЕ
Велики проценат срећних људи и оних који се осећају здраво. Оптимизам.	Нижи проценат врло срећних људи; и оних који се осећају здраво. Песимизам.
Перцепција личне контроле живота.	Перцепција беспомоћности: што се догађа са мном није моја заслуга.
Важност поседовања слободног времена и пријатеља.	Мања важност поседовања слоб. времена и пријатеља.
Опуштено друштво. Мање присутна морална дисциплина.	Стегнуто друштво (са стегама).
Екстравертност.	Неуротичност.
У земаљама с већим процентом високообразованог становништва већа је и стопа наталитета.	У земаљама с већим процентом високообразованог становништва мања је стопа наталитета.
Нижа стопа смртности од кардиоваскуларних болести.	Већа стопа смртности од кардиоваскуларних болести.
У богатим земаљама већи постотак гојазних људи.	У богатим земаљама мањи постотак гојазних људи.
Лабаво прописане полне улоге.	Стриктно прописане полне улоге.
Слобода говора је важна.	Слобода говора није примарна.
Одржавању реда у народу се не даје високи приоритет. Мањи је број полицајаца.	Одржавању реда у народу се даје високи приоритет. Већи је број полицајаца.
Задовољни породичним животом.	Мање задовољни породичним животом.
Људи се активно баве спортом.	Људи се ретко баве спортом

Извор: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010.

*

* *

Свака култура се разликује на основу претходно дефинисаних димензија, а разлике у вредностима унутар тих димензија могу одредити перцепцију и понашање припадника одређене културе.

Из свега горе наведеног Хофстеде је идентификовао степен до кога неко друштво прихвата неједнакост и расподелу моћи унутар тог друштва у димензији дистанце моћи – (PD); степен угрожености који чланови друштва осећају у неизвесним променљивим околностима – Избегавање неизвесности (UA); решавање односа између појединаца колектива – Индивидуализам/Колективизам (IDV); мушке насупротив женским вредностима – степен до кога култура показује одређене карактеристике које се сматрају мужевним (нпр, вредновање постигнућа) или женственим (као што су вредновање односа)³⁸⁶; приказа степена

³⁸⁶ 50. Gomez–Mejia, L. R., Palich, L. E. (1997): "Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No 2, 309–335; Hofstede, G. (1980b): "Motivation, Leadership and Organization: do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, Summer, 42–46.

оријентације друштва, организације и људи на будућност, тј. садашњост и прошлост као и граница до које се припадници одређене културе труде да контролишу своје потребе.

Димензије о којима смо причали у истраживањима су се често користиле као независне варијабле³⁸⁷.

Према Хофстедеу све присутнији *парцијални карактер* у интеркултурним истраживањима националних култура, и то тако што се увек фокусирао на истраживање односа једне или највише две међусобно повезане димензије и одређене друштвене праксе³⁸⁸. Међурим важност треба дати *холистичком или системском приступу* истраживања утицаја националне културе, који не подразумева скуп, већ систем претпоставки и вредности које утичу једна на другу³⁸⁹.

Примењени приступ у истраживању утиче на карактер анализе. Тако је, на пример, примењен Хофстедеов парцијални приступ (утицаја националне културе на организационо структурирање) укључивао само две димензије националних култура: дистанцу моћи и избегавање неизвесности. Управо онда када се у анализу укључи утицај и остале две димензије националне културе, колективизма и феминизма, добија се модификована слика утицаја националне културе на организациону структуру и објашњава одступање структурирања српских предузећа од предвиђања учињених на основу Хофстедеових хипотеза³⁹⁰. Отуда се утицај целине националне културе на одређену технику или праксу другачије сматра од збира утицаја њених појединачних димензија³⁹¹.

³⁸⁷ Продовић, Б., Продовић Милојковић, Б., (2018): „Димензије националне културе према Герту Хофстедеу – са посебним освртом на вредносне димензије српске националне културе“, *Српска политичка мисао*, Институт за политичке студије, Београд; број 1/2018; год. 25. vol. 59; 225–244. Опширније о томе видети у поглављу о емпиријским истраживањима које следи.

³⁸⁸ Парцијални карактер последица је велике сложености питања које се истажују, и самих коришћених метода, чији су резултати креирање сазнања о томе како појединачне димензије националних култура утичу на појединачне праксе у појединим земљама, које су с друге стране оправдане једино уколико је тачна претпоставка да димензије националних култура међусобно не врше никакав утицај и да оне утичу на друштвену праксу независно једна од друге. Често таква парцијална истраживања могу бити опасна, збуњујућа или ирелевантна, а често и међусобно контрадикторна (Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications).

³⁸⁹ Исто.

³⁹⁰ Исто.

³⁹¹ Продовић, Б., Продовић Милојковић, Б., (2018): „Димензије националне културе према Герту Хофстедеу – са посебним освртом на вредносне димензије српске националне културе“, *Српска политичка мисао*, Институт за политичке студије, Београд; број 1/2018; год. 25. vol. 59; 225–244. "Илустрације ради ево неколико примера присутних у литератури да постоје разлике између парцијалног и холистичког утицаја националне културе" (Ralston, Stepina, Kai-Cheng, Fadil, Terpstra 1995; Ueno, Sekaran, 1992; Agarwal, DeCarlo, Vyas, 1999).

2. 3. Хофстедеове претпоставке и стварно стање српске националне културе

Истраживање националних култура према Хофстедеу обухватало је и бившу Југославију, која се у међувремену распала на више самосталних држава³⁹². Она је у себи неговала пуно различитости, али с друге стране је због словенског порекла свих највећих нација у њој, као и сличних географских и природних услова развоја, ипак била пуна дубоке културне сличности. То је, између осталог, својим оригиналним подацима за њу потврдио и сам Хофстеде. Након њеног распада резултати су разбијени на податке о националној култури Словеније, Хрватске и Србије³⁹³, где су све три културе позициониране веома близу једна другој дуж димензија националних култура³⁹⁴.

Српску националну културу карактерише висока дистанца моћи, високо избегавање неизвесности, колективизам и femininity³⁹⁵ (видети табелу 26).

Табела 26: 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: Hofstede, 2001a.

"У другом издању своје књиге српску националну културу Хофстеде дефинише као културу коју карактерише: 1) *високи PDI – дистанца моћи* – висок скор (86), што нам указује на то да је за људе прихватљив хијерархијски поредак у коме је сваком појединцу одређено место (централизација је веома заступљена, неједнакост је рефлектована хијерархијом, подређени од својих надређених очекује да им се јасно каже шта су њихове обавезе); 2)

³⁹² Продовић, Б., Продовић Милојковић, Б., (2018): „Димензије националне културе према Герт Хофстедеу – са посебним освртом на вредносне димензије српске националне културе“, *Српска политичка мисао*, Институт за политичке студије, Београд; број 1/2018; год. 25. vol. 59; 225–244

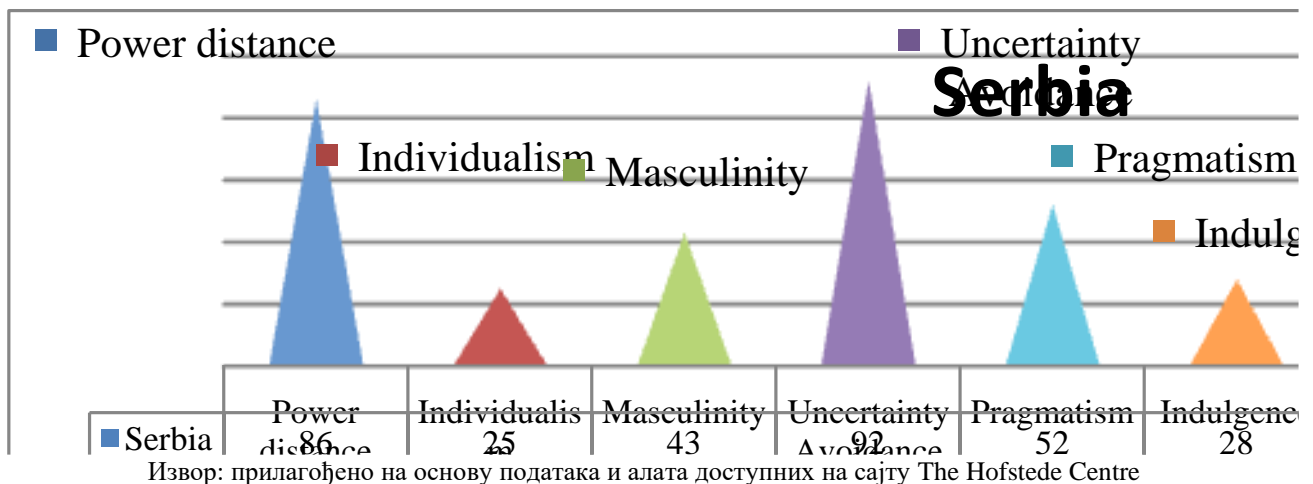
³⁹³ Hofstede, G. (2001b): "Difference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to Tolerance", in Albrecht M. (ed), *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*. London: Blackwell. Управо у периоду када је Хофстеде изводио истраживање ИБМ компанија која је тада пословала у Југославији, била је позиционирана у: Љубљани, Загребу и Београду. Касније, након распада су резултати били прилагођени националним културама Словеније, Хрватске и Србије (опширније видети податке доступне на сајту The Hofstede Centre).

³⁹⁴ Јанићијевић, N. (2003): "Утицај националне културе на организациону структуру предузећа у Србији", *Економски анали*, br. 156, 45–66. Претпоставке су да је дошло до развоја ове три националне културе у последњих десет година, али то ипак није довољно да утиче на то да се оне међусобно значајно разликују. Оно што се може са сигурношћу тврдити тиче се српске националне културе, која се због спорог процеса транзиције ка политичкој демократији и тржишној економији најмање променила (Исто, стр. 54). Када упоредимо резултате ових трију независних држава видимо да су упркос уоченим разликама оне прилично сличне.

³⁹⁵ Исто, стр. 54.

високи *UA* – избегавање неизвесности – висок скор (92), манифестована кроз веома ригидна правила понашања, са веома израженом нетолеранцијом на неуобичајена понашања и идеје, веома јаком емотивном потребом за правила, сталном потребом за напоран и користан рад (полазећи од тога да је време новац), личном сигурношћу као важним мотиватором и одупирањем иновацијама; 3) *низак Индивидуализам (IDV)* – низак скор (25), овако ниским скором Србија се сматра колективистичким друштвом, кога карактерише: блискост са широм породицом, коју везују јаке међусобне везе, у којој се преузима одговорност за све њене чланове. У случају непоштовања правила губи се „образ” и част. Лојалност је најважнија и на њој се базира већина друштвених правила и прописа; 4) *високе до просечне женске вредности – ниске до просечне мушке вредности (MAS)* – скор (43) Србија припада групи земаља са женским особинама (решавање сукоба компромисом, залагање за консензус, солидарност, квалитет, фокус је на општем благостању); и 5) прагматизам чији скор износи 52 не постији јасно одређене за Србију у овој димензији; 6) попустљивост – ниски скор (28) показује изражене особине уздржаности српске културе, а карактеристичне особине су песимизам и цинизам”³⁹⁶ (приказане у графикану 1).

Графикон 1: Вредности димензија српске националне културе

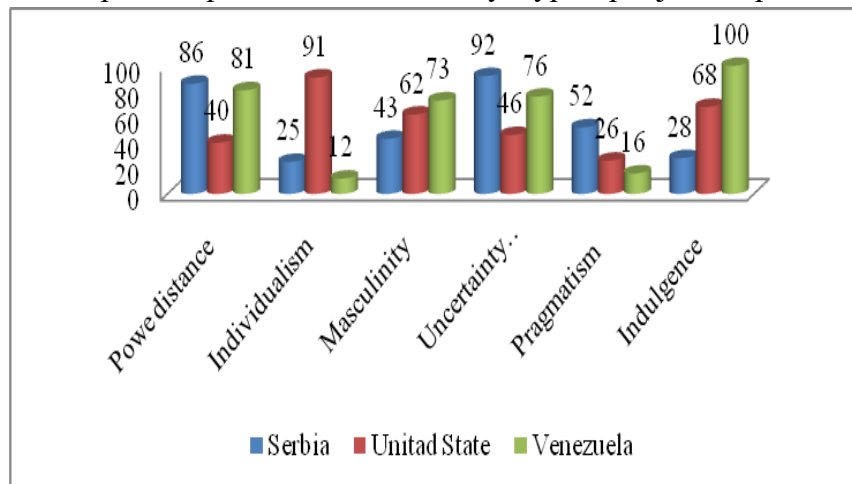


Наведене особине српске националне културе афирмативно утичу на развој централистичког стила одлучивања, строго хијерархијске структуру у организацијама, утемељен страх од будућности и непознатог, веома ограничену мобилност становништва, слабо изражену спремност за преузимање ризика.

³⁹⁶ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Српска национална култура је према својим карактеристикама најближа земљама Латинске Америке (Чиле, Мексико, Венецуела, Колумбија), потом латинским земљама Европе (Француска, Италија, Шпанија). Са њима она дели високу дистанцу моћи и избегавања неизвесности. Оно што се разликује јесте да док је латиноевропска култура индивидуалистичка, српска национална култура је колективистичка. Српска култура има женске вредности, које дели са скандинавским културама, али се од њих разликује по свим осталим димензијама³⁹⁷. У односу на германску културу, Србија се разликује по високој дистанци моћи и колективизму; док дели високо избегавање неизвесности. Највеће разлике постоје између српске националне културе и англосаксонских култура по свим димензијама, која је илустративно приказан преглед доминантних карактеристика националних култура Србије, Америке и Венецуеле на графикону 2³⁹⁸.

Графикон 2: Упоредни преглед националне културе Србије, Америке и Венецуеле



Извор: прилагођено на основу података и алата доступних на сајту The Hofstede Centre

2. 3. 1. Карактеристике српске националне културе

Доминантне димензије националних култура, према Хофстедеу, укоренење су у вредностима, којих смо веома често и несвесни, а које усвајамо у најранијем периоду нашег живота и прилично су стабилне током времена³⁹⁹. Да би дошло до промене, потребне су генерације људи, а оно што приметимо као промене су реакције на: околности, симболи, хероји и ритуали, док основне вредности остају нетакнуте.

³⁹⁷ Исто.

³⁹⁸ Јанићијевић, N. (2003): "Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji", *Ekonomski anali*, br. 156, str. 54.

³⁹⁹ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Занимљиво је рећи да су велики утицај на развој националне културе наше земље утицали разни чиниоци, попут *религије, ратова и историјских околности*⁴⁰⁰. Србија као земља смештена у централном делу Балкана кроз своју историју веома често је била учесник оружаних сукоба, великих сеоба народа и борбе за очување националног идентитета. Од насељавања на Балкан током VI и VII века, културног, политичког, економског и војног развоја од XII до XIV века учинило је Србију једном од најразвијенијих и најуваженијих држава. Током историје који су имали значајан утицај можемо издвојити период Косовског боја на Косову пољу 1389. године; петовековно трајање Османлијске власти; развоја трговине и занатства; прихватање индустријализације и увођења банкарства у складу са развијеном Европом. Посебно треба истаћи да је у периоду од формирања ФНР Југославије, па све до распада Југославије 1992. године, Србија била једна од најразвијенијих република бивше Југославије. Националне културе су стабилне током времена, али спољне промене, у облику природних сила или људских сила (попут трговине, освајања, економске или политичке доминације или технолошког развоја) играју важну улогу у промени културе. Међу факторима новијег датума можемо споменути бројне ратове, економске санкције, хиперинфлацију у свету, бомбардовање од стране НАТО-а, као и транзицију⁴⁰¹.

Високо присуство метафоре породице у српској националној култури можемо објаснити историјом Србије, још од периода XIV–XIX века. Тада је она била под Турском влашћу. Основа друштвене и економске јединице сачињавала је проширена породица – "задруга"⁴⁰², која је бројала до 100-нак чланова који су били у ближем и даљем крвном сродству. Ауторитарно је њом руководио отац или најстарији брат, делећи материјална добра на основи једнакости (equality), али и потреби чланова породице, одакле, све до данашњих дана, потиче снажан *егалитаризам* српске националне културе. Како улоге полова нису биле стриктно одвојене у српској националној култури појављује се *висок степен "женских" вредности*; што је с годинама, услед малих промена, дошло до укореењеног отпора према променама и ризику, и до обликовања *колективистичке, ауторитарне, егалитарне и "женске" културе са високим избегавањем неизвесности, промена и ризика*⁴⁰³. Сличне обрасце налазимо и у Грчкој⁴⁰⁴, али и у Русији⁴⁰⁵.

⁴⁰⁰ Продовић Милојковић, Б. (2020): *Промена вредносних оријентација у Србији – провера алтернативних хипотеза на подацима светске и европске студије вредности за Србију у периоду од 1995. до 2010. године*, Универзитета у Нишу, Филозофски факултет, Ниш. Докторска дисертација.

⁴⁰¹ Опширније видети у: Исто.

⁴⁰² Obradović, J. (1985): *Психологија и социологија организације*. Zagreb: Školska knjiga.

⁴⁰³ Janićijević, N. (2003): "Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji", *Ekonomski anali*, br. 156, str. 61.

⁴⁰⁴ Georgas, J. (1993): "Management in Greece". In D. Hickson. (ed), *Management in Western Europe*. Berlin: Walter De Gruyter.

За време турске власти српска национална култура се очувала уз помоћ народног стваралаштва – јуначким и родољубивим песмама, уз велики утицај цркве. Како се тада величала снага, моћ и умеће српских владара и витезова, упоредо је јачала и потреба народа за вођом, коме се слепо верује и чије одлуке се не доводе у питање. Преиндустријски период карактерише присуство великих пољопривредних газдинстава, на којима су живело заједно више генерација, уз чување породичне традиције. У заједници, која обезбеђује сигурност и заштиту својим члановима, чувао се и неговао култ старијих, главе породице, у којој је значајна доминација мушкараца над женама. Развој српског душтва пролазио је различите фазе промена, при чему су неке вредности остале непромењене⁴⁰⁶.

Последњих деценија Србија је постала хомогенија. Млади су, због строгог визног режима и ембарга, затворени у својој земљи, формирали ограничене вредносне оријентације и друштвене погледе, који су се огледали у неразумевању света око себе, што је у дужем временском периоду утицало и на стање целог друштва. Једно од питања које се само намеће јесте да ли је од распада Југославије до данашњих дана, након великих промена и догађаја у нашој земљи дошло до *културног шока* или *културног помака*?!⁴⁰⁷ Имајући у виду колико су друштвена дешавања (економске санкције, ратови, бомбардовања, инфлације, транзиција, ...) оставили велике последице на Србију. Задатак је, у наредним истраживањима открити како су се она (дешавања) одразиле на културу.

3. Критике Хофстедеовог становишта

Рад Хофстедеа није само привукао велику популарност у међукултуралним истраживањима, већ је привукао и контингент научника који су на његове идеје гледали скептично. Критичари су изразили забринутост због општости његових налаза, нивоа анализе, претпоставке о политичким границама земаља као културних ентитета и важности

⁴⁰⁵ Vlachoutsicos, C. (2001): "Russian Communitarianism: An Invisible Fist in the Transformation Process of Russia". In D. Denison (ed), *Managing Organizational Change in Transition Economies*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

⁴⁰⁶ Колективистичка и егалитарна национална култура главни је "кривац" што је комунистичка идеологија аутохтоно настала, и што је тако дуго (била) чврсто укореењена у Србији. Јаничијевић, N. (2003): "Утицај националне културе на организациону структуру предузећа у Србији", *Економски анали*, br. 156.

⁴⁰⁷ Исто.

самог инструмента истраживања⁴⁰⁸. Други су оспорили претпоставку о хомогености сваке проучаване културе⁴⁰⁹. Критике су упућена и од стране других истраживача⁴¹⁰.

Критике које се упућују Хофстедеовом моделу „националне културе“ могу се поделити на⁴¹¹:

1) *Критике методологији модела*⁴¹² – Критике на рачун истраживања Хофстедеа најпре су методолошке природе и тичу се непримереног узорковања⁴¹³. Сви „учесници у анкети били су високообразовани, професионалци са белим оковратницима, запослени у мултинационалној компанији ИБМ, стога нису репрезентативни за своја друштва и могу имати вредности другачије од оних у широј популацији“⁴¹⁴. Критика ове природе тиче се величине и конструкције узорка, односно критике нерепрезентативности и лимитираности узорка на раднике ИБМ-а, средњу класу, мушкарце, млађе запослене и белце, потом сумња у

⁴⁰⁸ Blodgett, J., Bakir, A., Rose, G. (2008): "A test of the validity of Hofstede's cultural framework". *Advances in Consumer Research*, 35, pp. 762–763; McSweeney, B. (2002): "Hofstede's Model of National Cultural Differences And Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis", *Human Relations*, 55(1), pp. 89–118; Smith, P. B. et al. (1998): "Individualism – Collectivism and the Handling of Disagreement – a 23 Country Study". *International Journal of Intercultural Relations*, 22 (3).

⁴⁰⁹ Sivakumar, K., Nakata, C. (2001): "The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design pit in cross-cultural research". *Journal of International Business Studies*, 32(3), pp. 555–574.

⁴¹⁰ Venaik, S., Brewer, P. (2013): "Critical issues in the Hofstede and GLOBE national culture models". *International Marketing Review*, 30(5), pp. 469–482; Fang, T. (2003): "A critique of Hofstede's fifth national culture dimension". *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), pp. 347–368; Grenness, T. (2012): "Hofstede revisited: Is making the ecological fallacy when using Hofstede's instrument on individual behavior really unavoidable?" *International Journal of Business Management*, 7 (7), pp. 75–84.

⁴¹¹ Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedeа", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 119.

⁴¹² McSweeney, B. (2002b): "The essentials of scholarship: A reply to Geert Hofstede". *Human Relations*, 55(11), pp. 1363–1372.

⁴¹³ Како се главна критика односи на методологију коју је Хофстеде користио, многи аутори су довели у питање њену ваљаност и поузданост. Они упућују да су налази скоро 40 година стари, анкете застареле и више немају никакву модерну вредност. У том правцу су вршене и предузимане личне студије репликације у двема земљама Немачке и Велике Британије, како би се проценила ваљаност, поузданост и употребљивост модела у 21. веку. Ова студија је развила сопствене резултате димензија за мушкост/женственост (МАС) и избегавање несигурности (УА) за Немачку и Велику Британију и упоредила их и проценила са налазима Хофстедеа. Налази ове студије варирају од Хофстедеових закључака, јер је према овој студији Велика Британија мужевнија и има већу оцену избегавања несигурности у односу на Немачку. Ови налази не подржавају налазе Хофстедеа и препоручују се даља културна истраживања. Ова важна примедба односи се на чињеницу да су поновна испитивања на истим местима каткад давала другачије резултате, али да су то Хофстеде, његови сарадници и бројни следбеници често то прикривали (Fernandez, D. R. et al. (1997): "Hofstede Country Classification 25 Years Later". *Journal of Social Psychology*, 137 (1); McSweeney, B. (2000): *The Fallacy of National Culture Identification*, <http://www.les.man.ac.uk/IPA/papers>; Spector, P. E., Cooper, C. L., Sparks, K. (2001): "An international study of the psychometric properties of the Hofstede Value Survey Module 1994: A comparison of individual and country/province level results". *Applied Psychology: an International Review*, 50 (2)). Чини се да нису аналитичке димензије модела „националне културе“ доведене у питање, колико емпиријски неисправна примена. Истраживање Хофстедеа из 80-их обично се критикује због застарелости. Међутим, Хофстеде (Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications; Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw-Hill, London, New York) претпоставља да су културне вредности стабилне у прошлом времену. Ова претпоставка се показала валидном, на пример, студијом коју су спровели Баркем и Вермеулен (1997), користећи податке из скоро три деценије (1966–1994).

⁴¹⁴ Maude, B. (2011): *Managing Cross-Cultural Communication: Principles and Practice*, New York, Palgrave Macmillan, pp. 106.

поузданост и ваљаност Хофстедеовог VSM 94 анкетног упитника, потреба коришћења квантитативне и квалитативне анализе као комплементарних димензија социолошког истраживања, критика западној пристраности у конструкцији упитника, сумња у начин спровођења анкета, итд.⁴¹⁵;

2) *Критике неким теоријским поставкама* (попут критика детерминистичком схватању и одређењу културе као статичке, стабилне и непромењиве, занемаривању концепта деловања, значења и смисла које појединци приписују свом деловању, небављењу променама у култури, нестабилностима, контрадикцији и критике културним димензијама модела, попут критика о изградњи и означавању димензија)⁴¹⁶. У том контексту према Розенхауеру [Rosenhauer], критика је усмерена на оквире Хофстедеове културне димензије, која је заснована само на пет димензија, при чему наглашава да су много важније димензије занемарене. Међутим, важно је напоменути да је ваљаност овог аргумента угрожена чињеницом да управо овај аутор не успева да наведе било које конкретне димензије које је Хофстеде требало да наведе⁴¹⁷. Сличну полемику воде и Андревс [Andrews] и Јохан [Johann] тврдећи да Хофстедеове културне димензије не узимају у обзир разлике у половима и професионалним разликама међу појединцима⁴¹⁸. Оригинални упитник Хофстедеа много је критикован због пристраности западњачког начина размишљања⁴¹⁹. Ниједна од првобитне четири димензије националне културе није узела у обзир ефекте брзог економског раста као што је показано у случају неколико источноазијских земаља. Као резултат тога, додата је пета димензија, названа дугорочна оријентација⁴²⁰. Међутим, пета димензија жестоко је критикована, указујући да се та димензија односи на сличне културне вредности као индивидуализам⁴²¹.

Фанг се фокусира на Хофстедеову пету димензију, јер тврди да постоји филозофски недостатак који стоји у основи претпоставки ове димензије, јер су краткорочно оријентисане вредности означене као негативне, а дугорочне као изузетно позитивне, што крши кинески

⁴¹⁵ Оправданост критика лежи, илустрације ради, у томе да је у узорку заступљено само 8% жена, просечна старост је износила 30 година, у јужној Африци заступљени су били само „бели испитаници“, и тако даље.

⁴¹⁶ McSweeney, B. (2002b): "The essentials of scholarship: A reply to Geert Hofstede". *Human Relations*, 55(11), pp. 1363–1372.

⁴¹⁷ Rosenhauer, S. (2007): *Cross-Cultural Communication: Intercultural Competence as a universal Interculture*. Munich, GRIN Verlag.

⁴¹⁸ Johann, R. (2008): *Cross-Cultural Management: The case of Daimler Chrysler Merger*. Munich, Grin Verlag.

⁴¹⁹ Manrai, L. A., Manrai, A. K. (2011); "Hofstede's Cultural Dimensions and Tourist Behaviours". *Journal of economics finance and Administrative Science*.

⁴²⁰ Hofstede, G., Bond, M. H. (1988): "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, 16, pp. 4–21.

⁴²¹ Barkema, H. G., Vermeulen, G.A.M. (1997): "What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures?", *Journal of International Business Studies*, 28(4), pp. 845–864.

принцип "јин и јанг". Надаље, Фанг примећује да се пета димензија састоји од многих атрибута преклапајућих вредности који могу довести до конфузије и истиче да се те вредности заснивају на мишљењу студената који не представљају нужно већину становништва. Сходно томе, он оспорава ваљаност Хофстедеве пете димензије и предлаже да се концепт "јин и јанг-а" детаљније размотри ради могуће ревизије неких аспеката ове димензије⁴²².

Јех се такође фокусира на азијски контекст и сумња да је Хофстедова анализа азијских (посебно кинеских и јапанских вредности) довољна јер могу интерпретирати вредносне скале на другачији начин него што то чине грађани западних земаља или могу држати друге вредности које не узима Хофстеде⁴²³. Међутим, како описују Минков и Хофстеде, Герт Хофстеде је покушао да реши „западну пристраност“ у свом оригиналном ВСМ-у увођењем пете димензије дугорочне оријентације, за коју је утврдио да је нарочито релевантна за кинеске испитанике⁴²⁴.

На сличан начин Ху и Рандал⁴²⁵ представљају своја открића да ће супкултурне вредности код становника четири различита региона које живе у Кини вероватно значајно варирати и довести до искривљених резултата. Квон⁴²⁶ проширује ово истраживање користећи Хофстедеве димензије на регионалне разлике у Кини у вези са вредностима везаним за посао. Хофстеде и др.⁴²⁷ долазе до сличног закључка на основу њиховог покушаја да упореде резултате ВСМ-а из различитих бразилских жупанија. Како наводе, ВСМ сматрају „превише грубом мрежом да би се ухватиле ситније културне нијансе између бразилских држава. Додавање локално дефинисаних ставки учинило би студије смисленијим“⁴²⁸.

Ор и Хаусер⁴²⁹ у овом контексту истичу да промена политичког пејзажа последњих година повлачи за собом да се почињу појављивати културне и субкултурне разлике које су

⁴²² Fang, T. (2003): "A critique of Hofstede's fifth national culture dimension". *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), pp. 347–368

⁴²³ Yeh, R.-S. (1983): "On Hofstede's treatment of Chinese and Japanese values", *Asia Pacific Journal of Management*, 6(1), pp. 149–160.

⁴²⁴ Minkov, M., Hofstede, G. (2011): "The evolution of Hofstede's doctrine". *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18 no. 1, pp. 10–20.

⁴²⁵ Huo, Y. P., D. M. Randall (1988): "Exploring subcultural differences in Hofstede's value survey: The case of the Chinese". *Asia Pacific Journal of Management*, 8(2), pp. 159–173.

⁴²⁶ Kwon, J. W. (2012): "Does China have more than one culture?", *Asia Pacific Journal of Management*, 29(1), pp. 79–102.

⁴²⁷ Hofstede, G., Garibaldi de Hilal, A.V., Malvezzi, S., Tanure, B., Vinken, H. (2010): "Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 41 no. 3, pp. 336–352.

⁴²⁸ Исто, стр. 336.

⁴²⁹ Orr, L. M., W. J. Hauser (2008): "A re-inquiry of Hofstede's cultural dimensions: A call for the 21st century". *Marketing Management Journal*, 18(2), pp. 1–19.

биле ограничене у дужем временском периоду. То би требало узети у обзир када се примењују димензије Хофстедеа.

3) *Критике неким Хофстедовим хипотезама, закључцима и интерпретацијама* (попут критика по којој Хофстеде у својим анализама и закључцима прелази границу коју му одређују добивени подаци)⁴³⁰.

Џонс⁴³¹ наводи у свом поређењу предности и слабости Хофстедеове методологије многе тачке које је Мексвинеј⁴³² споменуо и додаје питање могућих политичких утицаја на развој неких димензија (посебно мужевности и избегавања неизвесности) у времену Хладног рата. Ор и Хаусер⁴³³ наводе исти аргумент када препоручују да Хофстедеови „теоријски конструкти морају бити темељно преиспитани у контексту међукултурних ставова и образаца понашања 21. века“. Сигнорини и сарадници критикују „превише поједностављење“ културних разлика и недоследности између категорија у Хофстедеовом 5-Д-моделу и откривају грешку у чињеници да је статички, а не динамичан⁴³⁴.

Треба нагласити да се већина критика које му се упућују односи на модел „националне културе“, а мање на организацијске културе и супкултуре. Својим каснијим истраживањима Хофстеде је надвладао бројне критике које су му се упућивале у вези са величином, конструкцијом и репрезентативношћу узорка, као и критике упитности коришћења упитника о ставовима као довољној методи за прикупљање података из којих се закључује о вредностима и културним разликама у ИБМ-овом истраживању. У тим каснијим истраживањима Хофстеде је користио квантитативне и квалитативне анализе као комплементарне димензије истраживања организацијске културе и супкултуре, односно, користио је методу дубинског интервјуа и методу анкете. Такође је будућим истраживачима сугерисао на дорађивање и прилагођавање упитника „циљаним популацијама, ситуацијама и временским периодима када се истраживање спроводи“⁴³⁵.

"Досадашњи метод истраживања у интеркултуралном менаџменту има значајно ограничење: *парцијални карактер*. Истраживање се увек фокусира на однос једне или

⁴³⁰ McSweeney, B. (2002b): "The essentials of scholarship: A reply to Geert Hofstede". *Human Relations*, 55(11), pp. 1363–1372.

⁴³¹ Jones, M. (2007): "Hofstede – Culturally Questionable?", *Oxford Business and Economics Conference*, Oxford, UK, 24–26 June.

⁴³² McSweeney, B. (2002b): "The essentials of scholarship: A reply to Geert Hofstede". *Human Relations*, 55(11), pp. 1363–1372.

⁴³³ Orr, L. M., W. J. Hauser (2008): "A re-inquiry of Hofstede's cultural dimensions: A call for the 21st century". *Marketing Management Journal*, 18(2), pp. 16.

⁴³⁴ Signorini, P., R. Wiesemes, R. Murphy (2009): "Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: A critique of Hofstede's cultural difference model". *Teaching in Higher Education*, 14(3), pp. 253–264.

⁴³⁵ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, pp. 67.

највише две, међусобно повезане, димензије и одређене менаџерске праксе. Узрок томе је велика сложеност питања које се истражује као и метода истраживања⁴³⁶. "Резултати парцијалних истраживања креирају сазнања о томе како појединачне димензије националних култура утичу на појединачне менаџерске праксе у појединим земљама. Парцијална истраживања су оправдана једино уколико је тачна претпоставка да димензије националних култура међусобно не врше никакав утицај и да оне утичу на менаџерске праксе независно једна од друге. Другим речима, парцијални карактер истраживања у интер-културалном менаџменту је оправдан само ако је национална култура збир а не систем претпоставки и вредности"⁴³⁷.

Једна од критика која се упућивала ИБМ-овим истраживањима је и Хофстедово истраживање културних разноликости унутар организација. Мексвинеј [McSweeney], један од најоштријих критичара Хофстедовог модела „националне културе“, посебно издваја Хофстедову претпоставку о постојању три компоненте културе, односно теоријску претпоставку која стоји у позадини Хофстедовог ИБМ-овог истраживања да је сваки испитаник „трајно програмиран“ с три културна програма: организацијском, професионалном и „националном културом“⁴³⁸. Он упућује, које из тога следе, на три проблематичне претпоставке: прва, да су сви његови испитаници из исте организације и деле исту организацијску културу ИБМ-а; друга, да сви испитаници који имају исто занимање у ИБМ деле и исту, односно заједничку професионалну културу, из чега произлази и трећа претпоставка, која је кључна за целокупно постављање и конструкцију Хофстедовог модела, а то је да су сви испитаници делили исту организацијску и професионалну културу, те су онда разлике међу њима резултат њихових „националних култура“⁴³⁹.

Десетак година након својих првих анализа у ИБМ-у, Хофстеде је почео признавати постојање културних разноликости унутар и између организацијских јединица, те је усмерио један део својих научних пројеката управо на откривање „знатних разлика“ организацијских култура⁴⁴⁰. Неизбежна импликација Хофстедовог бављења организацијским културама било је и његово признање да су током раздобља ИБМ-ових анкета утврђене културне разлике унутар сваке националне јединице ИБМ-а, као и између њих, те да уместо наглашавања

⁴³⁶ Janićijević, N. (2003): "Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji", *Ekonomski anali*, br. 156, str. 45–66.

⁴³⁷ Исто.

⁴³⁸ McSweeney, B. (2002): "Hofstede's Model of National Cultural Differences And Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis", *Human Relations*, 55(1), pp. 89–118.

⁴³⁹ Исто, стр. 89–118. $(NC1 + OrC + OcC) - (NC2 + OrC + OcC) = NC1 - NC2$, при чему је NC = „национална култура“, OrC = организацијска култура, OcC = професионална култура, $NC1 - NC2$ = разлика између двеју „националних култура“, а ревидирана формула искључује организацијске културе: $(NC1 + OcC) - (NC2 + OcC) = NC1 - NC2$.

⁴⁴⁰ Исто.

културне једнообразности организацијских култура из 80-тих, Хофстеде закључује о могућности постојања више организацијских култура унутар једне организације током 90-тих година. То је према Б. Мексвинеју, у сукобу с претпоставкама истраживања на темељу којег Хофстеде развија свој модел. Хофстеде је то решио рedefинисањем, или поновним одређивањем појма организацијске културе на начин да су „национална култура и организацијска култура феномени другачијег поретка“, те их одређује као два различита типа културе према различитим вредностима и праксама, при чему су за националну културу кључне вредности, док су за организацијску кључне праксе⁴⁴¹. Утврђена културна хетерогеност унутар ИБМ-а није утицала на његово истраживање међукултуралних упоређења вредности, јер новодефинисана „организацијска култура“ не садржи вредности и не одражава заједничке вредности, већ заједничке перцепције дневних пракси⁴⁴². Утолико је, независно о импликацијама истраживања организацијских култура на „националне“ културе, потребно разликовати критике које му се упућују када је реч о његовом моделу и истраживањима организацијске културе јер је у тим истраживањима надвладао велики део критика које су му се упућивале у погледу ИБМ-овог истраживања⁴⁴³.

Популарно мишљење да се националне културе зближавају, због све већег степена глобализације, у новије време може довести у питање важност Хофстедеових димензија. Тако Охме⁴⁴⁴ и О'Рили⁴⁴⁵ тврде да чињеница да се праксе и културне вредности зближавају подразумева да ће културна дистанца и културе са националним границама изгубити на значају. Надаље, аутори се питају може ли се та национална култура посматрати као хомогена целина.

3. 1. Недостаци примене Хофстеде модела

Модел културних димензија Хофстеде може бити од велике користи када је у питању анализа културе једне земље. Међутим, има неколико ствари које морамо имати на уму.

Прво, просеци једне земље не односе се на појединце те земље. Иако се показало да је овај модел често тачан када се примењује на општу популацију, морамо бити свесни да се у калуп не уклапају сви појединци, па чак ни региони са супкултурама. Она ће се користити као водич за разумевање разлика у култури између земаља, а не као закон који је постављен у

⁴⁴¹ Исто, стр. 89–118.

⁴⁴² Исто.

⁴⁴³ Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 120–121.

⁴⁴⁴ Ohmae, K. (1985): *Triad Power*, Free Press, New York.

⁴⁴⁵ O'Reilly, C. A. III, Chatman J., Caldwell, D. F. (1991): "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person–organization fit", *Academy of Management*, 34 (3): pp. 487–516.

камену. Као и увек, постоје изузеци од правила. Друго, поставља се питање колико су тачни подаци? Подаци су прикупљени путем упитника, који имају своја ограничења. Треба имати на уму да је у неким културама контекст постављеног питања подједнако важан као и његов садржај. Посебно у групно оријентисаним културама, појединци би могли да одговоре на питања као да су упућена групи којој он/она припада. Док с друге стране у САД, која је индивидуалистичка култура, одговори ће највјероватније бити одговорени и уочени очима те особе. И на крају, поставља се питање да ли су подаци ажурни? Колико се култура земље с временом мења, било унутрашњим било спољним утицајима?

Бројне постојеће студије⁴⁴⁶ критички су изражене према Хофстедеовом концепту. Сви ови критичари наглашавају чињеницу да је култура доста сложенија, него што је узима Хофстеде. Неки од конкретних аргумената против Хофстедеовог модела, према Абдулаху и сарадницима⁴⁴⁷, су:

а) • Релевантност

Истраживање није валидан инструмент за утврђивање културолошких разлика и у неким случајевима варијабле су осетљивије за једну у односу за другу културу.

б) • Културна хомогеност

Хофстеде своју студију базира на процени појединаца, али је, међутим, потом примењује на укупној заједници.

в) • Националне поделе

Култура дели различите културне групе које не морају нужно припадати само једној земљи. Дакле, нације нису валидна јединица за анализу.

г) • Застарелост

Резултати истраживања су застарели и више не одражавају данашњу брзо променљиву и глобализовану средину.

д) • Један приступ компаније

Истраживање се управо заснива на анализи једне компаније, ИБМ. Дакле, резултати не пружају валидне информације о култури читавих народа.

ђ) • Премало димензија

Култура је превише сложена да би се могла ставити у само неколико димензија.

Као последица критике Хофстедеових модела културних димензија, развијали су се разни други културни модели. Илустрације ради значајно је споменути модел Тромпенара

⁴⁴⁶ Jones, M. (2007): "Hofstede – Culturally Questionable?", *Oxford Business and Economics Conference*, Oxford, UK, 24–26 June; McSweeney, B., Brown, D., Piopoulou, S. (2016): "Claiming Too Much, Delivering Too Little – Testing Some of Hofstede's Generalisations". *Irish Journal of Management*, 35 (1), pp. 34–57; Schmitz, L., Weber, W. (2014): "Are Hofstede's Dimensions Valid? A Test for Measurement Invariance of Uncertainty Avoidance". *Interculture Journal*, 13 (22), pp. 11–26.

⁴⁴⁷ Abdullah Shaiq, H. M., Sufyan Khalid, H. M., Akram, A., Ali, B. (2011): "Why not everybody loves Hofstede? What are the alternative approaches to study of culture?", *European Journal of Business and Management*, 3 (6), pp. 101–111.

[Trompenaars] као пример. Тако Тромпенари и Хампден-Турнер⁴⁴⁸ разликују следећих 7 културних димензија:

- 1) • Универзализам насупротив партикуларизму (Важност универзалних правила насупротив прилагођавању одређеним околностима односа).
- 2) • Индивидуализам насупротив комунитаризму (Представља сукоб интереса појединца против интереса групе којој појединац припада).
- 3) • Специфични наспрам дифузних односа (Односи се на то како људи виде живот уопште и њихову укљученост у односе).
- 4) • Неутрални насупротив емоционалном (Одроз важности емоција у међуљудским односима).
- 5) • Постизање у односу на приписивање (Фокусира се на задатак на лични статус).
- 6) • Секвенцијално време насупротив синхроном времену (Представља релативни значај који група даје времену (прошлост, садашњост и будућност)).
- 7) • Унутрашњи правац насупротив спољном (Објашњава да ли људи своје поступке базирају на себи или својој околини).

*

* *

Иако постоји оправданост многих забринутости које су поставили Хофстедеови критичари, његово истраживање представља најстарију и најцеловитију анализу културних вредности⁴⁴⁹. Узимајући све критике у обзир запитајмо се у чему је онда главна вредност Хофстедеовог модела?! Да не би било неспоразума: много је више истраживања, од до сада наведених, која не оспоравају, него потврђују „непрекинуту предиктивну валидност” Хофстедеова модела⁴⁵⁰. Наиме, ниједна теорија културне класификације није без својих критика и ограничења, и иако је Хофстедеов приступ можда „груб“ за коришћење, према речима Џексона (2011), он ипак пружа користан увид у разумевање важних културних вредности⁴⁵¹.

Према М. Сондергарду, Хофстеде се може окарактерисати као пионир и путоказ у подручју културних студија. Узимајући у обзир 61 репликацију Хофстедеове студије овај аутор је такође открио да већина репликација потврђује налазе Хофстедеа⁴⁵². Због постојећих

⁴⁴⁸ Trompenaars, F., Hampden–Turner, C. (1997): *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGrawHill.

⁴⁴⁹ Rarick, C. at all. (2014): "Mongolia: A Cultural Portrait using the Hofstede 5–D Model", *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Volume 14, Issue 9, Version 1.0.

⁴⁵⁰ Katunarić, V. (2004): "Od distinkcije prema srodnosti: model "nacionalne kulture" Geerta Hofstedeа", *Pedagogijska istraživanja*, 1 (1), str. 25–39; Smith, P. B., Dugan, S., Trompenaars, F. (1996): "National Culture and the Values of Organizational Employees – a Dimensional Analysis Across 43 Nations". *Journal of Cross–Cultural Psychology*, 27 (2); Smith, P. B. et al. (1998): "Individualism – Collectivism and the Handling of Disagreement – a 23 Country Study". *International Journal of Intercultural Relations*, 22 (3).

⁴⁵¹ Rarick, C. at all. (2014): "Mongolia: A Cultural Portrait using the Hofstede 5–D Model", *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Volume 14, Issue 9, Version 1.0.

⁴⁵² Sondergaard, M. (1994): "Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications", *Organization Studies*, 15(3), pp. 447–456.

аргумената у корист Хофстедеовог модела и његовог очигледног прихватања у широком распону истраживачких подручја, и дан данас многе студије своју методолошку позадину заснивају на Хофстедеовом моделу. Баш као што је случај и са нашим истраживањем.

4. Емпиријска истраживања националне културе у Србији и у свету

Димензије националне културе Хофстедеа воде по броју цитата и по значају у пољу међукултуралног управљања⁴⁵³. Има, наравно, и других класификација димензија националне културе која се могу користити као основа истраживања али су она далеко мање присутне⁴⁵⁴.

Како је култура сложен систем, међукултуралним студијама потребан је системски приступ. Као што Хофстеде⁴⁵⁵ каже да "културне студије претпостављају системски приступ, при чему било који елемент целокупног система званог "култура" треба да буде прихватљив за анализу, без обзира на дисциплину која се обично бави таквим елементима. На нивоу (националних) култура, могу бити релевантни феномени на свим нивоима: појединци, групе, организације или друштво у целини.

Хофстеде наглашава да се треба позивати на међукултуралне или међунационалне студије из дисциплина психологије (посебно културолошке психологије), социологије (посебно организационе социологије), антропологије, политологије, економије, географије, историје, упоредног права, упоредне медицине и међународног истраживања тржишта⁴⁵⁶.

З. Хи [He] тврди да проблеме у социјалном окружењу највероватније проузрокују културолошке разлике, као што су језичка баријера, верска недоследност, разлике у традицијама и тако даље. Штавише, овај аутор истиче да су ови фактори ризика ван контроле, али да се њима може управљати и да су упоредиво предвидљиви и мерљиви адекватном статистиком⁴⁵⁷.

⁴⁵³ Исто, стр. 447–456.

⁴⁵⁴ Hampden–Turner, C. M., Trompenaars, F. (2000): *Buliding Cross–Cultural Competence: How To Create Wealth from Conflicting Values*. New Haven: Yale University Press; Schneider, S., Barsoux, J. (1997): *Managing Across Cultures*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe; Schuster, C., Copeland, M. (1996): "Cross–Cultural Communications: Issues and Implications". In Ghauri P., Usunier, J. (eds.) *International Business Negotiations*. Oxford: Pergamon Books; Usunier, J. (1996): "The Role of Time in International Business Negotiations". In Ghauri, P., Usunier, J. (eds.) *International Business Negotiations*. Oxford: Pergamon Books; Schneider, S. C. (1992): "National vs Corporate Culture: Implications for Human resources Management". In V. Pucik, Tichy, N., Barnett, C. (Eds.), *Globalizing management*. New York: John Wiley&Sons.

⁴⁵⁵ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, pp. 32.

⁴⁵⁶ Исто.

⁴⁵⁷ He, Z. (1995): "Risk management for overseas construction projects", *International Journal of Project Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 231–237.

Разликама у вредностима типичним за националну културу Хофстеде се бавио у ИБМ-овој студији⁴⁵⁸ која је резултовала идентификацијом четири димензије „националних култура“, а које су заправо димензије вредности, јер су резултат испитивања вредности запослених ИБМ-а⁴⁵⁹. Управо је у овој организацији настао модел „националне културе“ Герта Хофстедеа, док је спроводио велико емпиријско истраживање под радним насловом „Hermes“. Ово истраживање је укључивало око 116.000 упитника о вредностима и ставовима везаним за рад и радно место, подељених ИБМ-овим запосленима у педесет земаља и три регије (које обухватају неколико земаља), на двадесет језика, кроз два различита временска раздобља, односно два анкетна круга истраживања (1967–1969. и 1971–1973. године)⁴⁶⁰. Реч је о великој бази података. Међутим, Хофстеде не спроводи статистичку анализу на нивоу разлике појединаца, него на нивоу разлике земаља⁴⁶¹. У овом истраживању „национална култура“ одређеног друштва, заједничка је за појединце и групе унутар тог друштва, и разликује се од „менталног софтвера“ неког другог друштва. Чине је димензије: *хијерархијска дистанца* (однос према моћи: ниво до којег друштво прихвата неједнакости међу људима), *индивидуализам и колективизам* (ниво до којег људи у друштву радије делују као индивидуе, него као чланови група), *женственост и мужевност* (ниво који објашњава јесу ли у друштву пожељније вредности „мушкости“ или „женствености“), *анксиозност* (или контрола неизвесности, избегавање несигурности). Временом је њима Хофстеде додао и пету, под називом *конфуцијански динамизам* (дугорочна и краткорочна животна усмерења)⁴⁶². Наиме, током 80-тих година Бонд [Bond] спровео је анкету којом су тестиране кинеске вредности⁴⁶³; чиме је створена пета димензије, коју је Бонд најпре назвао

⁴⁵⁸ ИБМ (International Business Machines) Corporation је у време његовог истраживања била једна од највећих мултинационалних светских организација за производњу електроничке опреме (Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 107).

⁴⁵⁹ Исто, стр. 107.

⁴⁶⁰ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

⁴⁶¹ Након аналитичке обраде података извршена је корекција узорка из којег су избачене земље за које није сакупљен минимум од 50 испитаника. Тако је укупан број анализираних случајева у истраживању износио четрдесет земаља и три регије: Арапско говорно подручје, источна Африка и западна Африка (Hofstede, G. (1983): "National Cultures in Four Dimensions. A Research – based Theory of Cultural Differences among Nations". *International Studies of Management & Organization*, 13 (1/2), pp. 46–48). Каснијим додавањем реплицирајућих истраживања и Хофстедеових процена, укупни број анализираних земаља до 2005. године износио је седамдесет и једну земљу и три регије (Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK)).

⁴⁶² Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 107.

⁴⁶³ Бонд и сарадници су тај упитник назвали „Chinese Value Survey“ (CVS) и он се састојао од 40 питања међу којима је конструисана посебна батерија питања којима су се мериле до тада неиспитиване кинеске вредности. Упитник је спроведен на узорку од сто студената (50 мушкараца и 50 жена) у 23 земље света (Hofstede, G., Bond, M. H. (1988): "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth",

"конфучијански динамизам". Хофстеде је ову димензију касније преименовао у димензију *краткорочне и дугорочне оријентације*.

Наведене димензије својеврсни су оквир за развијање различитих хипотеза у мултикултуралним организацијским студијама, и то с обзиром на различите начине структурисања организација, различите мотивације запослених унутар организације, али и за различита питања и проблеме с којима се сусрећу људи и организације унутар разних друштава⁴⁶⁴. Предмет анализираних варијабли у упитнику јесу вредности везане за рад и радно место, с циљем да се добије увид у: (1) перцепцију организацијског начина управљања, као што је присутност или одсутност саветовања и договарања надређених са подређенима унутар организације; (2) перцепцију организацијске климе⁴⁶⁵, као на пример, различити осећаји који се јављају на радном месту, или стрес узрокован радним местом и послом који се обавља; (3) вредности у терминима „пожељног“, као на пример, различите реакције које могу изазвати тврдње попут: „компетиција међу запосленима чешће учини више негативног него позитивног“; (4) вредности у терминима „жељеног“, као различити индивидуални жељени аспекти рада и оног што везујемо уз рад, као што је плата, кооперација, сигурност, и тако даље. У наставку се издвајају само неке конотације ових димензија⁴⁶⁶ у погледу вредности везаних за рад и радно место, или краће, радних вредности.

У културама ниске хијерархијске дистанце⁴⁶⁷ преферирају се прагматични односи међу подређенима и надређенима, при чему се као идеалан шеф види способни демократа који ће се консултовати са својим подређеним запосленима при доношењу неких важних одлука за организацију. Мања је разлика у платама између оних на врху и оних на дну

Organizational Dynamics, 16, pp. 15). Обрада тих резултата резултирала је потврђивањем постојања Хофстедеових димензија културе, с тим да су међу двадесетак земаља, три димензије биле истоветне IBM–овим димензијама, а четврта, „избегавање несигурности“ се није показала релевантном и није потврђена у CVS–у према којем се четврта димензија односила на вредности према садашњости и вредности окренуте будућности (Исто, стр. 15).

⁴⁶⁴ Hofstede, G. (1983): "National Cultures in Four Dimensions. A Research – based Theory of Cultural Differences among Nations". *International Studies of Management & Organization*, 13 (1/2), pp. 46.

⁴⁶⁵ Исто, стр. 48–49. Опширније о концепту организацијске климе видети у: Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedeа", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 108.

⁴⁶⁶ Све конотације димензија у погледу вредности везаних за рад и радно место наводимо према два књигама Герта Хофстедеа: видети: Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications; Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK).

⁴⁶⁷ У међународном VSM 94 упитнику (Values Survey Module, 1994) Хофстеде за мерење „хијерархијске дистанце“ користи четири питања помоћу којих је конструисао индекс за сваку земљу, а она се односе на процену о томе колико је важно „имати добре радне односе са својим шефом“, „да се при доношењу одлука Ваш надређени консултује са Вама“, „колико често се подређени боје изразити неслагање с њиховим надређенима“ и ниво слагања с тврдњом „организацијске структуре у којој подређени имају два шефа, при чему то треба избегавати под сваку цену“. Упитник је ауторски заштитио Герт Хофстеде, али дозвољава његову употребу у сврху истраживања, који је доступан на URL://<http://stuwww.uvt.nl/~csmeets/~1st-VSM.html>.

организације, мања је потреба за надзорним особљем, преферира се децентрализација, док се у погледу радних вредности у културама високе хијерархијске дистанце⁴⁶⁸ преферирају емоционални односи међу подређенима и надређенима, а идеалан шеф је попут „доброг оца“, добронамерни аутократа од којег подређени очекују да им каже шта им је чинити. Прихватају се велике разлике у платама, већа је потреба за надзорним особљем и преферира се централизација. У погледу радних вредности колективистичких култура⁴⁶⁹ нагласак је на припадности организацији и идеалу чланства, а укљученост индивидуе у организацију је првенствено морална, налик на породичне везе, па индивидуа осећа и емоционалну везаност за организацију⁴⁷⁰.

Запошљавање се обавља унутар породице и то редуцира ризик у пословању, а запошљавање и унапређење у организацији зависи и од групе запослених за разлику од индивидуалистичких култура где ће се запошљавање и унапређење базирати на вештинама и правилима. Надаље, однос између подређених и надређених је дефинисан у моралним димензијама, сродство и везе су битније од задатака, а менаџмент значи управљање групом. Процес доношења одлука заснива се на групном концензусу, а радници су одани радном колективу готово целога живота, што је у супротности с индивидуалистичким културама⁴⁷¹ које карактерише велика мобилност радника и у којима је нагласак на индивидуалној иницијативи и постигнућу, укљученост индивидуе у организацију је првенствено калкулативна, радни односи се гледају кроз призму пословног уговора, менаџмент је управљање појединцима, а процес доношења одлука је индивидуалан.

⁴⁶⁸ Међу земље које имају ниски ниво хијерархијске дистанце (испод 33 индексна бода) Хофстедово истраживање сместило је Аустрију, Израел, Данску, Нови Зеланд, Ирску, Шведску, Норвешку и Финску, а земље које имају висок ниво хијерархијске дистанце (изнад 66 индексних бодова) су Малезија, Гватемала, Панама, Филипини, Мексико, Венецуела, Еквадор, Индонезија, Индија, Сингапур, Бразил, Француска, итд (Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK)).

⁴⁶⁹ При мерењу „индивидуализма и колективизма“ у ВСМ 94 упитнику Хофстеде користи четири питања, а она се односе на процену о томе колико је важно имати „довољно времена за свој особни или породични живот“, „добре физичке услове за рад (добра вентилација и расвета, адекватан радни простор итд.), „сигурност запослења“ и „елемент разноликости и авантуре у послу“ (према ВСМ 94).

⁴⁷⁰ Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedeа", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 109.

⁴⁷¹ Међу колективистичке земље (испод 33 индексна бода) Хофстедово истраживање је сврстало Гватемалу, Еквадор, Панаму, Венецуелу, Колумбију, Пакистан, Индонезију, Костарику, Перу, Тајван, Кореју, Сингапур, Хонг Конг итд., а међу земље изразитог индивидуализма (изнад 66 индексних бодова) истраживање је сврстало САД, иза којих следе Аустралија, Велика Британија, Канада, Холандија, Нови Зеланд, Италија, Белгија, Данска, Француска, Шведска, итд. (Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK)).

У погледу радних вредности, у женственим културама⁴⁷² преферира се више слободног времена, радије него ли већа зарада, „ради се да би се живело“, пословне каријере су доступне и једном и другом полу, међу професионалцима већи је удео запослених жена, посао се хуманизира учесталијим контактима и добром кооперацијом, преферирају се мање организације, а евентуални конфликти у организацијама решавају се обећањима и преговорима, док се у мужевним културама⁴⁷³ радије преферира већа зарада, „живи се да би се радило“, пословне каријере су обавезне за мушкарце, а за жене су ствар одабира, мањи је удео запослених жена међу професионалцима, те се управља одлучношћу и агресијом за разлику од женствених култура у којима се управља интуицијом и консензусом⁴⁷⁴.

У културама ниског нивоа избегавања несигурности⁴⁷⁵ преферира се рад на краћи временски период и чешће се мењају запослени у организацијама, а вредност „мукотрпног рада“ и није нека вредност по себи јер напорно радити треба када је то потребно, док је права вредност опуштено радити. У овим културама сукоби и надметања се третирају као саставни део живота и „fair play-a“ и могу бити конструктивни, а мотивација се постиже постигнућем као признањем и припадањем. Осим тога преферира се што је могуће мање правила и прописа, односно правила не треба бити више него што је потребно, а нејасне ситуације и могућност нереда се толеришу, док се у културама високог нивоа анксиозности⁴⁷⁶ преферира рад на дужи временски период, па ће и организације мање мењати запосле. При том је „мукотрпан рад“ вредност, односно као да постоји нека емоционална потреба за напорним

⁴⁷² При мерењу „мужевности и женствености“ у ВСМ 94 упитнику Хофстеде користи четири питања, а она се односе на процену о томе колико је важно „радити с људима који добро сарађују једни с другима“, „имати прилику за напредовање на боље радно место“, и ниво слагања с тврдњама „већини људи се може веровати“ и „када људи не успију у животу често је то њихова грешка“ (према ВСМ 94).

⁴⁷³ Међу земље изразите мужевности (изнад 66 индексних бодова) Хофстедеово истраживање сврстало је на првом месту Јапан, који предњачи међу земљама високе мужевности, иза којег следе Аустрија, Венецуела, Италија, Швајцарска, Мексико, Ирска, Јамајка, Велика Британија и Немачка, док је међу земље изразите женствености (испод 33 индексна бода) Хофстедеово истраживање сврстало Шведску, Норвешку, Холандију и Данску, иза којих следе Костарика, Финска, Чиле, Португал и Тајланд (Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK)).

⁴⁷⁴ Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 109–110.

⁴⁷⁵ При мерењу „избегавања несигурности“ у ВСМ 94 упитнику Хофстеде користи четири питања, а она се односе на процену о томе „колико често се осећате напети или нервозни на послу“, и ниво слагања с тврдњама „неко може бити добар менаџер и без да има прецизне одговоре на сва питања око посла која му могу поставити подређени“, „тржишно такмичење међу запосленима углавном учини више зла него ли добра“ и „правила фирме или организације не смију се кршити чак ни када запосленик мисли да је њихово кршење у најбољем интересу организације“ (према ВСМ 94).

⁴⁷⁶ Међу земље ниског нивоа анксиозности (испод 33 индексна бода) спадају: Сингапур и Јамајка с најмањим бројем индексних бодова, након којих следе Данска, Шведска и Хонг Конг, те Ирска и Велика Британија с 35 индексних бодова, а земље које имају високи ниво анксиозности (изнад 66 индексних бодова) су Грчка, Португал, Гватемала и Уругвај, које предњаче са индексним вредностима преко 100 бодова, након којих следе Белгија, Салвадор, Јапан, Перу, Шпанија, Аргентина, Панама, итд. (Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK)).

радом и то је вредност по себи. Сукоби и надметања се сматрају опаснима и треба их избегавати, а мотивација се постиже сигурношћу као највећим постигнућем и припадањем, те је нагласак на што већем броју правила (чак и у ситуацијама када та правила нису делотворна). У културама краткорочне оријентације⁴⁷⁷ нагласак је на вредностима слободе, права, постигнућа и самосталности, те је битна и вредност слободног времена. Особна лојалност организацији варира о потребама, а једнако као што су и у друштву пожељне друштвене и економске неједнакости, и у организацијама су менаџери и радници у психолошком смислу попут два табора, док у културама дугорочне оријентације⁴⁷⁸ нису пожељне друштвене и економске неједнакости, па тако и менаџери и радници деле исте аспирације. Нагласак је на вредностима учења, поштења, прилагођавања, одговорности и самодисциплине, а није битно слободно време. Лојалност организацији је посебна вредност што одговара и већој заступљености и улагањима у целоживотне пословне мреже.

Према Хофстедеу, међу свим димензијама националне културе, на наше мишљење или перцепцију о организацијама, највише утичу хијерархијска дистанца и избегавање несигурности. Наиме, организовање увек захтева одговоре на питања о томе „ко поседује моћ одлучивања“ и „која ће се правила и процедуре поштовати како би се постигли жељени циљеви у организацији“, па ће према Хофстедеу, одговор на прво питање бити под утицајем културалне димензије хијерархијске дистанце, док је одговор на друго питање под утицајем избегавања несигурности, а преостале димензије културе (индивидуализам-колективизам и мужевност-женственост), више утичу на наше мишљење о људима у организацији него ли на мишљење о самој организацији⁴⁷⁹.

Надаље, планирање и контрола процеса или надзор у организацијама аспекти су организације који су према Хофстедеу, под снажним утицајем културе, те одговарају раније споменути димензијама, односно планирању је циљ редуцирати неизвесности и несигурности, а контрола је облик моћи, па управо кроз ова два аспекта организација аутор види разна варирања према културалним нормама хијерархијске дистанце и избегавања

⁴⁷⁷ При мерењу „краткорочне и дугорочне оријентације“ у ВСМ 94 упитнику Хофстеде користи четири питања, а она се односе на процену о томе колико је испитаницима у приватном животу важна „особна чврстоћа и стабилност“, „штедљивост“, „устрајност“ и „поштовање традиције“ (према ВСМ 94).

⁴⁷⁸ Међу земље које имају „краткорочну оријентацију“ (испод 33 индексна бода) Хофстедеово истраживање сместило је Пакистан, Чешку, Нигерију, Шпанију, Филипине, Канаду, Зимбабве, Велику Британију, САД, Португал, Нови Зеланд, Немачку, Аустралију, Аустрију, Пољску итд., а земље које имају изразиту „дугорочну оријентацију“ (повише 66 индекских бодова) су Кина, Хонг Конг, Тајван, Јапан, Вијетнам и Јужна Кореја, а након њих (до 50 индекских бодова) налазе се Бразил, Индија, Тајланд и Мађарска (Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK)).

⁴⁷⁹ Исто, стр. 242.

несигурности⁴⁸⁰. Издвојићемо и неке од начина како хијерархијска дистанца и избегавање несигурности⁴⁸¹ могу утицати на планирање и контролу процеса у организацијама: у култури више хијерархијске дистанце преферираће се особно планирање и контрола више него ли неособни системи, односно што је особа више на хијерархијској лествици, мање су формални процеси планирања и контроле; нижа хијерархијска дистанца значи нижи ступањ централизације одлучивања и пружање више поверења подређенима; виши ниво избегавања несигурности захтева детаљније планирање и очекује више краткорочних ефеката, имплицира препуштање планирања стручњацима итд.⁴⁸²

Хофстеде се бави и односом између теорија из подручја управљања или менаџмента, и културе, односно међукултуралним менаџментом⁴⁸³, а његови закључци могу се сумирати на следећи начин: прво, и запосленици у организацијама, и менаџери су припадници својих „националних култура“ у којима су социјализовани и утолико њихове идеје и вредности одражавају и њихове „националне културе“, и друго, исто вреди и за теоретичаре из подручја управљања, односно и они су такође, као и запослени и менаџери припадници својих „националних култура“, па утолико и њихове идеје „одражавају ограничења њиховог окружења“⁴⁸⁴.

Из тога Хофстеде даље закључује како су и теорије из управљања под утицајем оних култура у којима су настале, односно имају ограничену вредност када се покушају

⁴⁸⁰ Исто.

⁴⁸¹ Утицај хијерархијске дистанце и избегавања несигурности на организацијске структуре Хофстеде успоређује с Минтзберговим разликовањем пет основних делова сваке организацијске структуре („оперативна језгра, стратешки врх, средњи ниво, техноструктура и особље подршке“), пет механизма за координирање активности („узајамно прилагођавање, надгледање, стандардизација радног процеса, стандардизација резултата и стандардизација вештина“) и пет модела организацијских конфигурација („једноставна структура, механичка бирократија, професионална бирократија, дивизионална структура и адхократска структура“), те закључује о пет типова организацијских структура које одговарају различитим димензијама хијерархијске дистанце и избегавања неизвесности (Исто, стр. 252–253). То су следећи модели организацијских структура: висока хијерархијска дистанца, а ниски ниво избегавања несигурности („једноставна структура, надгледање, стратешки врх, пример: Кина“); високи ниво хијерархијске дистанце, али и високи ниво избегавања несигурности („потпуна бирократија, стандардизација радног процеса, техноструктура, пример: Француска“); ниски ниво хијерархијске дистанце, а високи ниво избегавања несигурности („професионална бирократија, стандардизација вештина, оперативна језгра, пример: Немачка“); ниски ниво хијерархијске дистанце и ниски ниво избегавања несигурности („адхократска структура, узајамно прилагођавање, особље подршке, пример: Велика Британија“) и у самој средини налази се пети модел („дивизионална структура, стандардизација резултата, средњи ниво, пример: САД“) (Исто, стр. 255).

⁴⁸² Исто, стр. 256.

⁴⁸³ Према Адлеру, изучавање међукултуралног менаџмента креће се у оквиру следећих питања: „Прво, да ли се организацијско понашање разликује у зависности од културе? Друго, колики се део уочених разлика може приписати културним детерминантама? Треће, да ли се разлике у организацијском понашању широм света повећавају, смањују или пак, остају исте? Четврто, како се може на најбољи начин управљати организацијама у културама које се разликују од властитих? Пето, на који начин организације могу управљати културном разноликошћу, укључујући и употребу споменуте разноликости као ресурса организације“ (Adler, у: Мојић, Д. (2007): "Organizacija i nacionalna kultura", *Sociologija*, Beograd, Vol. XLIX, br. 4, стр. 351).

⁴⁸⁴ Hofstede, G. (1993): "Cultural constraints in management theories", *Academy of Management Executive*, Vol. 7 (1), pp. 82.

применити у другој култури, од оне у којој су настале, а то се не односи само на теорије већ и праксе управљања, односно и теорије и праксе из подручја управљања које су потребне за разумевање менаџмента у једној култури, могу знатно одступати од онога што се сматра пожељним у некој другој култури⁴⁸⁵. Као илустрацију „културног ограничења теорија о управљању“ Хофстеде наводи један практичан пример који се односи на разликовање оног што се сматра битним, као на пример у САД-у и у другим деловима света, и закључује како америчке теорије из подручја менаџмента садрже неке поставке које се не морају нужно односити и на друга подручја, а то су три такве поставке: „нагласак на слободном тржишту, појединцу и фокусирање на менаџере, а не на раднике“⁴⁸⁶.

Осим тих „културних ограничења теорија о управљању“, у контексту управљања, можемо сажети и следећих неколико Хофстедеових закључака: прво, „разлике у културним вредностима, више неголи материјални и структурални услови, кључне су детерминанте људских организација и понашања, и утолико и економског развоја“, или краће, култура је према Хофстедеу, кључна за разумевање разлика у организацијама, управљању, пословању и економском развоју; друго, не постоји нешто што бисмо назвали универзалном теоријом управљања, нити универзално примењивим принципима управљања, па су и у контексту теорија из подручја управљања потребне теорије које ће се знати носити с културним разликама и културним ограничењима теорија о управљању; треће, уколико се прихвати кључна улога коју Хофстеде приписује културним вредностима, а у циљу повећања ефикасности организације и максимализације профита, потребно је усклађивати праксе управљања са вредностима културе у којој се управљање одвија и то ће довести до веће ефикасности управљања, а у бизнису коначно и до ефикаснијих резултата пословања; четврто, то усклађивање праксе управљања са вредностима „националних култура“ могуће је према Хофстедеовом моделу, односно усклађивањем праксе управљања с резултатима Хофстедеових пет димензија „националних култура“ иако он, треба споменути, наглашава како „свака земља или регија има јединствене карактеристике које ниједан модел не може обухватити“ и пето, димензије културе којима се према Хофстедеу може приписати важна улога у том контексту економског развоја су „индивидуализам и колективизам“ и „дугорочна и краткорочна оријентација“⁴⁸⁷.

⁴⁸⁵ Исто, стр. 82.

⁴⁸⁶ Исто, стр. 81.

⁴⁸⁷ Hofstede, G., Franke, Richard H.; Bond, M. H. (1991): "Cultural Roots of Economic Performance: a research note", *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp. 165; Hofstede, G. (1993): "Cultural constraints in management theories", *Academy of Management Executive*, Vol. 7 (1); Hofstede, G. (1999): "Problems Remain, But Theories Will Change: The Universal and the Specific in 21st – Century Global Management", *Organizational Dynamics*, Vol. 28 (1), pp. 34–44.

Разликама у праксама типичним за организацијске културе Хофстеде бавио се у међуорганизацијском истраживању ИРИК (Institute for Research on Intercultural Cooperation)⁴⁸⁸. Ово истраживање је Хофстеде водио током 1985. и 1986. године, и обухватало је до двадесет различитих организација Данске и Холандије⁴⁸⁹. У овој студији се број чланова мало раздвајао према културним вредностима, већ су се више раздвајали према својим праксама⁴⁹⁰. Управо у томе проналазимо и оправдамо Хофстедеов закључак по коме су „заједничке перцепције дневних пракси“, а не „заједничке вредности“, језгро организацијских култура⁴⁹¹. Истраживачки пројект ИРИК резултирао је разликовањем шест димензија организацијских култура, односно организацијских пракси⁴⁹².

1) *оријентација на процес* (запослени избегавају ризике и улажу само ограничене напоре у обављање свог посла, при чему им је сваки дан сличан) и *оријентација на резултате* (запосленима је угодно у непознатим и неизвесним ситуацијама и улажу максималан труд у обављање посла, а сваки радни дан им је нови изазов)⁴⁹³;

2) *оријентација на запослене* (запослени осећају да су њихови лични проблеми узети у обзир, те да организација преузима одговорност и штити запослене, док се битне одлуке доносе у групама или одборима) и *оријентација на посао* (запослени доживљавају организацију као заинтересовану једино за посао који обављају, а не њихово особно или

⁴⁸⁸ Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1.

⁴⁸⁹ Hofstede, G. (1998b): "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, Vol. 19 (3), pp. 482; Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 288. Оно што је врло занимљиво је да су ранијим моделом „националне културе“, Данска и Холандија биле смештене у истом кластеру, који има на основу сличности према четири димензије културе (ниске нивое хијерархијске удаљености, висок ниво индивидуализма, изражене карактеристике женствености и ниски ниво избегавања несигурности). Поред њих биле су и Шведска, Норвешка и Финска (Hofstede, G. (1993): "Cultural constraints in management theories", *Academy of Management Executive*, Vol. 7 (1), pp. 69).

⁴⁹⁰ Hofstede, G., Neuijen, B.; Ohayv, D., Sanders, G. (1990): "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (2), pp. 286.– 316; Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK).

⁴⁹¹ Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 286. Опширније о истраживању видети у: Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 213–214.

⁴⁹² Hofstede, G. (1998b): "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, Vol. 19 (3); Hofstede, G., Neuijen, B.; Ohayv, D., Sanders, G. (1990): "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (2), pp. 303; Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK).

⁴⁹³ Hofstede, G. (1998b): "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, Vol. 19 (3); Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 293–295.

породично благостање, у коме битне одлуке доносе индивидуалци, а не раније наведени одбори или групе запослених);

3) *парохијални идентитет запослених* (разликује организације у којима идентитет запослених произлази из организације. У њима запослени сматрају да норме организације којој припадају вреде и за њихово понашање код куће, једнако као и на послу, те да при запошљавању, организација мора проверити и њихову социјалну и породичну позадину једнако као и вештине и способност за обављање посла, те не гледају далеко у будућност) и *професионални идентитет запослених* (организације у којима се запослени идентификују у зависности од врсте посла којег обављају, сматрајући да је њихов лични живот њихова приватност, и да их је организација запослила искључиво на темељу знања и вештина потребних за обављање посла, те и те како гледају далеко у будућност);

4) *отворени систем* (запослени су врло отворени како према новозапосленима тако и према свима, те се сви у организацији „осећају као код куће“) и *затворени систем* (чији се запослени осећају као затворени и тајновити, при чему се само врло посебни уклапају у организацију);

5) *блага контрола* (запослени у таквим организацијама сматрају да не треба да пазе на трошкове, где се и време састанка доживљава као флексибилно, а вицеви о организацији и самом послу су нормално присутни) и *чврста контрола* (чији запослени пазе на трошкове, нема вицева, а састанци су тачни и прецизни); и

б) *нормативни тип* (као организација која свој задатак према спољном свету схвата као имплементацију неповредивих правила, чији је нагласак на поштовању организацијских процедура које су важније од резултата) и *прагматичан тип* (оријентисана на тржиште, чији је нагласак на потребама клијената, којима су резултати важнији од правилности процедуре, а међу њима превладавају више „прагматични, неголи догматични ставови“.

Према Хофстедеу, међу наведеним димензијама организацијске културе, прва, трећа и четврта димензија су до одређене мере повезане са вредностима, док остале димензије нису. У њима се, према његовим речима могу препознати и неке базичне вредности мерене ИВМ-овом студијом⁴⁹⁴.

⁴⁹⁴ Тако на пример, кључни индикатори за прву димензију биле су варијабле које су мериле „угодност у непознатим ситуацијама“, те тврдње попут „сваки дан носи нове изазове“ које препознајемо као тврдње којима је Хофстед у ИВМ-овој студији мерио ниво избегавања несигурности као димензију националне културе (Hofstede, G., Neuijen, B.; Ohayv, D., Sanders, G. (1990): "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (2), pp. 303).

Хофстеде је, заједно са Бондом [Bond] и Луком [Luk]⁴⁹⁵, анализирао исте податке прикупљене у различитим организацијама Данске и Холандије, али на индивидуалном нивоу. Анкетирајући 1.295 испитаника, факторском анализом, добили су дванаест димензија потпуно другачијих од оних када се подаци анализирају на нивоу организације. Шест од дванаест димензија, односи се на индивидуалне вредности (и то: „лична потреба за успехом, потреба за подржавајућим односима, мужевност, радохоличарство, алијенација/отуђење и ауторитарност“), а других шест на индивидуалне перцепције пракси (и то: „професионалност, дистанца од управе, поверење у колеге, потреба за редом, непријатељство и интеграција“)⁴⁹⁶.

Поред истраживања која се заснивају на културним разликама између организација, Хофстеде истражује и културне разноликости унутар организација, с обзиром на то да према његовим речима различити делови организација могу имати и различите супкултуре⁴⁹⁷. Он је организацијске супкултуре емпиријски тестирао истраживањем током 1988. године у великој данској осигуравајућој кући са 2.590 анкетираних⁴⁹⁸. Поред тога што је добивене резултате Хофстеде употребљавао и упоређивао са раније спроведеним међуорганизацијским истраживањем, њима је потврдио и постојање трију различитих организацијских супкултура: професионална (топ менаџер/има), административна (запослени у управним и производним оделима) и супкултура оријентисана према клијентима (проценитеља штета и запослени који се баве продајом осигурања на терену)⁴⁹⁹. Овим истраживањем тестирао је и „до које мере перцепције организацијских пракси одражавају ставове, и могу ли међусобно бити третирани као независни конструкти?“⁵⁰⁰. Анализа је показала да су за ставове битни фактори о ставовима и праксама повезаним с комуникацијом и кооперацијом, о садржају рада, о шефу и

⁴⁹⁵ Наслов заједничког рада је „Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis“. Димензије до којих су дошли повезане су са различитим социо–демографским особинама испитаника и тиме су аутори, осим важности одабира одговарајућег нивоа анализе, потврдили и да су питања о вредностима више повезана с индивидуалним нивоом, а питања о праксама с еколошкијским нивоом анализе (Hofstede, G., Bond, M. H., Luk, C. (1993): "Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis". *Organization Studies*, Vol. 14 (4), pp. 483–503).

⁴⁹⁶ Исто, стр. 499.

⁴⁹⁷ Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedeа", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 116.

⁴⁹⁸ Hofstede, G. (1998b): "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, Vol. 19 (3); Hofstede, G. (1998c): "Identifying organizational subcultures: an empirical approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (1), pp. 1–12.

⁴⁹⁹ Hofstede, G. (1998c): "Identifying organizational subcultures: an empirical approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (1), pp. 8.

⁵⁰⁰ Hofstede, G. (1998b): "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, Vol. 19 (3), pp. 484. Хофстеде закључује овом анализом да је „оно што је добро за организацију“ и „оно што је добро за њене чланове“ одвојено. Опширније видети у: Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedeа", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 116; Hofstede, G. (1998b): "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, Vol. 19 (3), pp. 489–491.

о радном притиску, док су за вредности битни фактори о вредностима радног контекста, родне теме, о садржају рада, што потврђује да су ставови и вредности различити конструкти⁵⁰¹. Ове три различите организацијске супкултуре се према Хофстедеу, могу повезати с разликовањем три идеално-типске организацијске културе Г. Р. Јонеса:

а) производном (која настаје када је производни процес рутина, а рад стандардизован, што је у Хофстедеовом примеру био случај код административне супкултуре осигуравајућег друштва којој је „организацијска култура оријентисана на процес, високо парохијална, и најнормативнија од остале три субкултуре“, док је у погледу осталих димензија показала благе контроле и неформалне радне односе;

б) бирократском (настаје када извршавање задатака укључује и нерутинске елементе, а у овом примеру то се односи на субкултуру оријентисану према клијентима којој је организацијска култура оријентисана на резултате, благе контроле, неформалних радних односа и мање отворена од осталих супкултура) и

в) професионалном (која настаје када су задаци врло нерутински и тешки, а рад обавља вешто и специјализовано особље што је у овом примеру била професионална субкултура којој је организацијска култура више оријентисана на посао него ли на резултате, што је очекивано с обзиром да већина њих није изложена такмичењу на тржишту попут запослених у продаји осигурања на терену, мање оријентисана на запослене и чвршће контроле од осталих супкултура, те је и прагматична⁵⁰².

Досадашња истраживања указала су на различите аспекте утицаја специфичности националне културе на функционисање пословних система. Димензије које је развио Хофстеде користе се од стране многих истраживача, мада се њихова употреба често ограничава на мањи број држава (нација)⁵⁰³. Честа су истраживања где су Хофстедеове димензије националне културе употребљене као независне варијабле. Ту се истиче пионирски рад професора Јовановића⁵⁰⁴ и Ане Ланговић и Биљане Богичевић Миликић⁵⁰⁵,

⁵⁰¹ Hofstede, G. (1998b): "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, Vol. 19 (3), pp. 490.

⁵⁰² Ове три организацијске супкултуре постигле су различите резултате на шест димензија организацијских пракси. О њиховим резултатима се може информисати у: Hofstede, G. (1998c): "Identifying organizational subcultures: an empirical approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (1), pp. 8–9; Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedea", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 117.

⁵⁰³ Sondergaard, M. (1994): "Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications", *Organization Studies*, 15(3), 447–456; Gerhart, B., Fang, M. (2005): "National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence", *International Journal of Human Resource Management*, June, 971–986.

⁵⁰⁴ Jovanović, M., Langović–Milicević, A. (2006): *Interkulturni izazovi globalizacije*, Megatrend University, Belgrade; Jovanović, M. (2004): *Interkulturni menadžment*, Megatrend, Beograd.

⁵⁰⁵ Bogičević–Milikić, B. (2009): "The influence of culture on human resource management processes and practices: the propositions for Serbia", *Economic annals*, Volume LIV, No. 181, April – June.

која битно помажу да се уз помоћ познавања културних димензија исте примене у разним областима, које у нашој земљи нису често проучаване. Значајне су и друге анализе, попут: истраживања утицаја националне културе на организациону структуру предузећа у Србији⁵⁰⁶; пилот истраживања извесног броја организационих карактеристика и њихове везе са одређеним културним димензијама⁵⁰⁷; спроведене студије о имплементацији пројеката везаних за информационе технологије у здравству⁵⁰⁸, утицаја националне културе на организационо понашање⁵⁰⁹. Паунковић је у својим истраживањима указала на "улогу културних димензија на избор оптималне организационе структуре за спровођење пројеката одрживог развоја у источној Србији, као и на улогу културних димензија у управљању пројектима одрживог развоја"⁵¹⁰.

У објашњавању природе утицаја националних култура у многобројним истраживањима се као зависне варијабле појављивале: стратегија и процес стратегијског управљања⁵¹¹; системе планирања, контроле и буџетирања⁵¹²; организациона структура⁵¹³; тимове и тимски рад⁵¹⁴, стилове вођства⁵¹⁵, тренинга и едукације⁵¹⁶, управљање организационим променама⁵¹⁷.

⁵⁰⁶ Janićijević, N. (2003): "Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji", *Ekonomski anali*, br. 156, 45–66.

⁵⁰⁷ Опширније у: Jovanović, V., Paunković, Dž., Žikić, S. (2015): "Prihvatanje koncepta organizacionog učenja i uticaj nacionalne kulture", ERAZ konferencija, 2015: *Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristup*, Beograd, 278–286.

⁵⁰⁸ Paunković, J., Paunković, N., Milutinović, S., Žikić, S. (2007): "Education for sustainable development", *October Annual of the University of Mining and Geology "St. Ivan Rilski"*, volume 50; Paunković, J., Jovanović, R., Stojković, Z., Stojković, I. (2010): "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*, 3(3), September 2010, 1–8.

⁵⁰⁹ Hofstede, G. (1994): "Management Scientists are Human". *Management Science*, Vol. 40, No. 1, pp. 4–13.

⁵¹⁰ Paunković J., Baltezarević V., Žikić S., Cvetković A. (2011) "Cultural dimensions for management of sustainable development projects", Serbia XIX International Scientific and Professional Meeting *"Ecological truth" ECO-IST'11*, University of Belgrade – Technical faculty Bor.

⁵¹¹ Schneider, S., Barsoux, J. (1997): *Managing Across Cultures*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe; Schneider, S. C., De Meyer, A. (1991): "Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp 307–320.

⁵¹² Ueno, S., Sekaran, U. (1992): "The Influence of Culture on Budget Control Practices in the USA and Japan: An Empirical Study". *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, pp. 659–674; Kreder, M., Zeller, M. (1988): "Control in Germany and U.S. Companies". *MIR*, vol. 28, no. 3. pp. 58–66.

⁵¹³ Steers, R. M., Sanchez-Runde, C. J. (2002): "Culture, Motivation, and Work Behavior". In Gannon M., Newman K. (eds.) *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*. Malden: Blackwell Publishers; Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications; Newman, K. L., Nollen, S. D. (1996): "Culture and Congruence: The Fit between management Practices and National Culture". *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753–780; Chow, C., Shields, M., Chan, Y. K. (1991): "The Effects of Management Controls and National Culture on Manufacturing Performance: An Experimental Investigation". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 16, no. 3, pp. 209–226; Vertinsky, I., Tse, D., Wehrung, D., Lee, K. (1990): "Organizational Design and Management Norms: A Comparative Study of Managers' Perceptions in the People's republic of China, Hong Kong, and Canada". *Journal of Management*, vol. 16, no. 4, pp. 853–867.

⁵¹⁴ Harrison, G. L., McKinnon, J. L., Wu, A., Chow, C. W. (2000): "Cultural Influences on Adaptation to Fluid Workgroups and Teams". *Journal of International Business Studies*, vol. 31, no. 3, pp. 489–505.

Занимљиво је указати на истраживање Милера и колега⁵¹⁸, који су спровели свеобухватно емпиријско истраживање утицаја националне културе на предузетнички потенцијал неке земље. У делу истраживања који се односио на емпиријско тестирање односа између Хофстедеових димензија националне културе и индивидуалне предузетничке оријентације, претпоставили су да је предузетничка оријентација већа у високо мушким културама, што је емпиријски потврђено. Овим истраживањем, такође је показано да је предузетничка оријентација већа у културама са нижим нивоима дистанце моћи, што је делимично потврђено; да је предузетничка оријентација већа у земљама са нижим нивоима избегавања несигурности, што није емпиријски потврђено; те да је предузетничка оријентација била већа у индивидуалистичким него у колективистичким културама, што је дало мешовите резултате⁵¹⁹.

Резултати истраживања Хофстедеових димензија националне културе у Хрватској, спроведеног 2010. године на узорку опште популације, а у склопу истраживања димензија националне иновацијске културе у тој земљи, указали су на следеће карактеристике. Наиме, као обележја хрватске националне културе издваја се јака усмереност према избегавању ризика или избегавању неизвесности, релативно велика дистанца моћи, присутност колективистичких вредности и средње женски тип друштва⁵²⁰.

У истраживању које су спровеле колегинице из Хрватске, базираном на утврђивању вредности одређених димензија националне културе, откривене су следеће карактеристике. Узорак овог истраживања били су студенти факултета предузетништва на Универзитету у Риједи. Резултати студије показали су да студенте предузетништва карактеришу следеће

⁵¹⁵ Agarwal, S., DeCarlo, T., Vyas, S. (1999): "Leadership Behavior and Organization Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons". *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 4, fourth quarter; Hofstede, G. (1996): "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories". In Billsberry J. (ed), *The Effective Management*. London: Sage Publications; Morris, T., Pavett, C. M. (1992): "Management Style and Productivity in Two Cultures". *Journal of International Business Studies*, first quarter.

⁵¹⁶ Francis, J. L. (2001): "Training Across Cultures". In Albrecht M. (ed), *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*. London: Blackwell; Schneider, S. C. (1992): "National vs Corporate Culture: Implications for Human Resources Management". In V. Pucik, Tichy, N., Barnett, C. (Eds.), *Globalizing management*. New York: John Wiley&Sons.

⁵¹⁷ Lau, C. A (1996): "Culture Based Perspective of Organization Development Implementation". *Research in Organizational Change and Development*, vol. 9, pp. 49–79; Marshak, R. J. (1994): "Lewin Meets Confucius: A Review of the Model of Change". *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 29, no. 4, pp. 393–415; Amado, G., Faucheux, C., Laurent, A. (1991): "Organizational Change and Cultural realities: Franco–American Contrasts". *International Studies of Management, Organization*, vol. 21, no. 3, pp. 62–95; Tainio, R., Santalainen, T. (1984): "Some Evidence for the Cultural Relativity of Organizational Development Program". *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 20., No. 2, pp. 93–111.

⁵¹⁸ Mueller, S. L.; Thomas, A. S. & Jaeger, A. M. (2002): "National entrepreneurial potential: The Role of Culture", *Economic Development, and Political History, Advances in International Management*, Vol. 14, str. 221–257.

⁵¹⁹ Опширније видети у: Исто, стр. 221–257.

⁵²⁰ Опширније видети у: Lažnjak, J. (2011): "Dimensions of National Innovation Culture in Croatia, Content Validity of Hofstede's Dimensions", *Društvena istraživanja*, Vol. 20, No. 4 (114), pp. 1015–1038.

димензије: (1) висок ниво избегавања неизвесности; (2) средње висок ниво колективизма; (3) средњи низак ниво веровања у неравномерну дистрибуцију расподеле моћи; (4) средња усмереност према дугорочној оријентацији и (5) женске вредности.

Емпиријско истраживање извршено током 2012. године у Хрватској, Бразилу, Немачкој, Србији и Шпанији, потврђено је у свим димензијама, осим избегавања несигурности за Хрватску и Бразил. Најзначајнија промена је прелазак са колективизма на индивидуализам у Бразилу, Хрватској и Србији, што потврђује претпоставку Хофстедеа о културним променама према индивидуализму као последица глобалног економског раста⁵²¹.

Многи аутори су у другој половини XX века нагађали о природи основних проблема друштава која представљају карактеристичне димензије културе. Хал [Hall] је дао свој допринос проучавајући начин на који комуницирају људи из различитих култура, идентификовајући културе *високог контекста* (у којој је већина информација већ у особи, док је врло мало у кодираном, експлицитном, преношеном делу поруке) и културе *ниског контекста* (управо је супротна, тј. маса информација је одобрена/ стечена експлицитним кодом⁵²²).

У пословном свету Тромпенарсова [Trompenaars] класификација са седам димензија националне културе је веома популарна. Садржи универзализам наспрам партикуларизма, индивидуализам насупротив колективизму, афективност насупротив неутралности, специфичност насупротив дифузности, постигнуће насупротив приписивању, временска оријентација и однос према природи⁵²³. Пројекат ГЛОБЕ (Глобално лидерство и ефективност организационог понашања⁵²⁴) издваја девет културних димензија, укључујући дистанцу моћи, избегавање неизвесности, социјални колективизам, колективизам у групи, родни егалитаризам, асертивност/(само)поуздање, будућа оријентација, оријентација на перформансе и хумана оријентација⁵²⁵.

Доказано је да културно окружење значајно утиче на међународну стратегију оглашавања. У литератури се наводи примери истраживања, која су показала да традиционалне културне вредности утичу на избор рекламних. У једном емпиријском

⁵²¹ Видети опширније у: Podrug N., Filipović, D., Stančić, I. (2014): "Analysis of Cultural Differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia", *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, Vol. 21., Iss. 1., pp. 818–829.

⁵²² Опширније видети у: Hall, E. T. (1976): *Beyond culture*. Garden City, NY: Anchor, pp. 91.

⁵²³ Trompenaars, F., Hampden–Turner, C. (1998): *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (2nd ed.). New York, NY: McGrawHill.

⁵²⁴ Project GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) чини емпиријско истраживање од 500 различитих организације и 62 друштва (House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfmann, P. W., Gupta, V. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 10–11).

⁵²⁵ Исто, стр. 10–11.

истраживању наглашавају се сличности у вредној структури Енглеске, Француске и Немачке, које утичу на употребу стандардизоване стратегије оглашавања са евентуалним малим модификацијама у рекламним порукама или потпуним одсуством разлика. Друго истраживање се бави ефектима „културне дистанце“ испитивајући културне разлике САД и Немачке с једне стране, и САД и Јапана с друге стране⁵²⁶. Откривено је да су стандардизоване поруке вероватније када су културне разлике мање. У складу са тим, стандардизоване поруке су биле типичније за рекламе размењене између САД и Немачке, него између САД и Јапана⁵²⁷. Постоји и студија, која се бави поређењем америчких и француских потрошача и њихових навика у погледу избора медија. У овом случају је установљено да се амерички потрошачи ослањају више на телевизијске и штампане рекламе него француски, приликом информисања о новим производима и услугама. Француски потрошачи мање гледају телевизију и претплаћују се мање на часописе, него амерички потрошачи. Због навика приликом избора медија у ове две земље, морале би се употребити и различите стратегије оглашавања. Нпр. одређене маркетиншке стратегије, развијене и применљиве за неки производ неће имати ефекта за неки други⁵²⁸.

О Хофстедеовим револуционарним истраживањима такође се широко извештава и признаје⁵²⁹ у мерењу разлика између националних култура, као вредносне разлике међу етничким групама.

Бројни аутори су се бавили националном културом и њеним карактеристикама⁵³⁰ објашњавајући њен значај за формирање мишљења и ставова појединаца, друштвених група и друштва у целини.

⁵²⁶ Културна дистанца је дефинисана као разлика између пошиљалаца и прималаца рекламних порука.

⁵²⁷ Miroslavljević, M., Milovanović, M. (2012): "Osnovne kulturološke dimenzije po Geert Hofstede-u, na primjeru Republike Srbije", *Časopis za društvena pitanja*, str. 81.

⁵²⁸ Исто, стр. 82.

⁵²⁹ Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J. H. (1994): *Organizations: Behavior, Structure, and Processes*. Burr Ridge Ill.: Irwin; Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W. (1998): *Organisational Behavior*. USA: International Thomson Publishing; Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. (1996): *Organizational Behavior and Management*. Chicago: Irwin; Nelson, D. L., Quick, J. C. (1997): *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company; Robbins, S. P. (1996): *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

⁵³⁰ Hofstede, G. (1984): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. USA: SAGE Publications; Venaik, S., Brewer, P. (2015): "The common threads of national cultures". *Australasian Marketing Journal*, 23 (1), pp. 75–85; Gnoth, J., Zins, A. H. (2013): "Developing a tourism cultural contact scale". *Journal of Business Research*, 66 (6), pp. 738–744; Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., Brettel, M. (2016): "Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management". *International Business Review*, 25, pp. 1149–1168; Steenkamp, J. B. E. M. (2001): "The role of national culture in international marketing research". *International Marketing Review*, 18 (1), pp. 30–44; Woodside, A. G., Hsu, S. Y., Marshall, R. (2011): "General theory of cultures' consequences on international tourism behavior". *Journal of Business Research*, 64 (8), pp. 785–799; Kroeber, A. L., Parsons, T. (1958): "The Concepts of Culture of Social System". *American Sociological Review*, 23 (5), pp. 582–583; Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P. (2017): "Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance". *International Journal of Hospitality Management*, 63, pp. 22–32; Baskerville-Morley, R. F. (2005): "A research note: the unfinished business of culture".

СПЕЦИЈАЛНИ ДЕО

*Is there not the earth itself, its forests and waters, and all other natural riches, above and below the surface? These are the inheritance of the human race...
What rights, and under what conditions, a person shall be allowed to exercise over any portion of this common inheritance cannot be left undecided.
No function of government is less optional than the regulation of these things, or more completely involved in the idea of civilized society.*
J. S. Mill
Principles of Political Economy (1848)

Ово кратко разматрање на задату тему, стоји на почетку Еколошке стратегије Велике Британије из 1990. године (*This Common Inheritance*). Ова Стратегија почиње мислима великог либерала *Џона Мила* из његове „Политичке економије“ којом су прописани конкретни циљеви еколошке политике земље и са којом се званично увео принцип *одрживог развоја* у британско друштво. Одрживост и одрживи развој су извори бројних неспоразума па се многи позивају на „не одређеност“ овог појма⁵³¹.

Концепт одрживог развоја, а у складу с тим и Стратегија, подразумева да је знање у основи сваког напретка и да образовање за одрживи развој директно утиче на одлуке које се

Accounting, Organizations and Society, 30 (4), pp. 389–391; Hart, A., Montague, J. (2016): "Negotiating Identity and Alterity: Cultural Competence, Colonization and Cultural Voyeurism in Students' Work-Based Learning". *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 6 (3), pp. 7–23; Hofstede, G., Bond, M. H. (1988): "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, 16, pp. 4–21; Soares, A. M., Farhangmehr, M., Shoham, A. (2007): "Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies". *Journal of Business Research*, 60 (3), pp. 277–284; Duong, H. K., Kang, H., Salter, S. B. (2016): "National Culture and Corporate Governance". *Journal of International Accounting Research*, 15 (3), pp. 67–96; Holmen, J. (2012): "Intellectual Capital Disclosure and the Cultural and Legal Differences of Nations". *International Journal of the Academic Business World*, 6 (2), pp. 51–62; Ferreira, M. P., Serra, F. A. R., Pinto, C. S. F. (2014): "Culture and Hofstede (1980) in international business studies: a bibliometric study in top management journals". *REGE – Revista de Gestão*, 21 (3), pp. 379–399; Hallale, N. (2013): "The safety of cultures". *TCE: The Chemical Engineer*, 863, pp. 24–26; Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw-Hill, London, New York; Hackert, A. M., Krumwiede, D., Tokle, J., Vokurka R. J. (2012): "Global corporate social responsibility practices and cultural dimensions". *SAM Advanced Management Journal*, 77 (4), pp. 33–42 и многи други.

⁵³¹ Gidens, A. (2010), *Klimatske promene i politika*, Beograd: Clio, str. 125.

доносе, врсту управљања, као и јачању свих целина друштва (појединца, групе, удружења, државе) које би биле у користи одрживог развоја. Да би систем образовања био компатибилан са образовањем за одрживи развој, мора се радити на томе да се целокупно знање (о животној средини, економији, друштву) интегрише, а све у циљу обезбеђивања квалитетнијег живота.

Током последњих деценија, постало је јасно да је наше глобално окружење под озбиљном претњом последица људских активности које воде ка свеобухватном загађењу вода и ваздуха, исцрпљивању природних богатстава, уништавању биљних и животињских врста и њихових станишта и растућој претњи глобалног загревања. Укупно стање животне средине је генерално на незадовољавајућем нивоу, што се подједнако односи на стање природних ресурса, шума, земљишта, неадекватно управљање отпадом, висок ризик од појаве еколошког хазарда. Низак ниво свести о животној средини условљен је недоследном применом постојећих законских прописа, а пре свега неадекватним *образовањем*. Одрживост животне средине је немогућа без образовања за одрживи развој. образовање је процес сталног, бесконачног учења. Људска знања се сваким даном несагледиво увећавају и траже од сваког човека, да образовање схвати као своју друштвену обавезу и пут ка бољем животу. Свако ко жели да активно учествује у свом животу, мора бити човек знања. Поштујући *Сократово* учење, неопходно је да се усађује мисао да је знање врлина⁵³².

Иновативна друштва као друштва где се вреднује знање као ресурс, улажу у образовање и науку, са развијеном информацијском инфраструктуром у којима се високо цени индивидуалност, способност и креативност појединаца и организација.⁵³³ Полазећи од ових ставова, током целог живота потребно је учити и схватити да суштина учења подразумева *учење људи да мисле, а не да само акумулирају чињенице*.

Овакво образовање за одрживи развој и животну средину посебно се огледа у оригиналности метода и одабраним тематским оквирима изучавања научних области које се тичу, можда и највећег изазова данашњице, теоријског и апликативног међудисциплинарног разумевања и досезања принципа одрживог развоја. У овој области нажалост нема довољно научних и високо образованих профила, који су спремни да одговоре на све изазове предстојећих евроинтеграција и све захтевнијих европских стандарда у заштити животне средине. Стручњаци из области заштите животне средине су неопходни у сваком савременом друштву

⁵³² Али најважније је показати како се све врлине сједињују у једну једину која се зове ново знање.

⁵³³ 1980. године је Јапан променио стратегију развоја, где уместо инвестирања у тешку индустрију и петрохемију, улажу на делатности које почивају на људском уму и знању, које троше мало енергије и сировина. Тако су рецимо у САД број запослених у делатностима високог знања (нпр. професионалне и пословне услуге) изједначена са бројем запослених у индустрији. У Великој Британији основни приоритет владе је едукација својих грађана. Ово опредељење је потврђено именовањем „првог државног Подсекретара за доживотно учење“ (first Under-secretary of State for Lifelong Learning).

јер представљају кључни елемент у очувању животне средине, а тиме обезбеђују неопходне основе за одржив развој друштва као целине. Кроз образовање за одрживи развој, створиће се стручњаци који ће бити у стању прихватити начела одрживог развоја и развити вештине и компетенције како за високостручни рад у непосредним подручјима која су у фокусу одрживог развоја тако и стећи компетенције за примењивање начела одрживог развоја у свакодневном раду у другим подручјима и тако бити у стању да одговоре на изазове глобалних промена и покрену бројна истраживања, која би била од значаја како за сваког појединца тако и за друштво у целини. Потребни су образовани људи који брзо уче, који су иновативни и креативни да мењају сопствене способности у складу са технолошким развојем и глобалним трендовима развоја. Такво образовање је потпуно оправдано и корисно за цело друштво, јер доприноси ширењу научних основа и јачању научноистраживачких капацитета и могућности у областима значајним за животну средину, а посебно на плану одрживог развоја. Заправо образовање за одрживи развој и животну средину представљало би обуку будућих истраживача за ново друштво, засновано на концепту одрживости, који подразумева усклађивање економског раста и развоја са интересима заштите животне средине, у коме се подстиче и афирмише комплексно оспособљавање и усавршавање кроз примењена истраживања, квалификовано, критичко и самокритичко мишљење и приступ у сврху решавања проблема у заштити животне средине.

"Значајно је навести да образовање за одрживи развој не треба свести на представљање теорије о одрживом развоју, већ га посматрати као реалан, активан и ефективан облик рада који ученицима/студентима омогућава не само усвајање знања него и његову практичну примену"⁵³⁴.

1. Анализа силабуса друштвено-хуманистичких факултета у Србији - Образовање за одрживи развој на факултетима у Србији-

С обзиром на то да је Србија усвојила међународне документе и стратегије чиме се определила за развијање образовања за одрживи развој, поставља се питање како су одредбе ових докумената имплементирани у пракси. Подсетимо се да Национална стратегија одрживог развоја Републике Србије под образовањем 'за' одрживи развој подразумева примену садржаја 'о' одрживом развоју у систему образовања и систем образовања који подржава економију засновану на знању. Имајући у виду прихваћену интерпретацију

⁵³⁴ Nikolić, V. (2018): *Održivi razvoj kao sadržaj visokoškolskog obrazovanja*, Univerzitet u Nišu, Fakultet zaštite na radu u Nišu, Magistarska teza.

образовања за одрживи развој, у овом делу дисертације је урађена анализа силабуса свих државних и приватних Универзитета и факултета у Србији, како бисмо утврдили колико се садржаји о одрживом развоју примењују у универзитетском образовању у нашој земљи.

Предмет овог дела дисертације је анализа стања одрживог развоја у академском образовању у Србији, односно испитује се колико је образовање за одрживи развој заступљено на факултетима друштвено-хуманистичких наука универзитета у Србији. Одабрана методологија заснива се пре свега на садржинској анализи курикулума и силабуса уз разговоре са професорима и асистентима поменутих факултета. Предмет истраживања јесте и испитивање ширења знања што треба повезати са сазнањима да успешан развој привреде тражи и њену хуманизацију и вођење рачуна о човеку. На линији таквих разматрања савремених проблема настала је и концепција еколошког образовања, тј. ширење и стицање знања о животnoj средини и потреби њеног очувања, у циљу развијања еколошке свести. У контексту оваквог приступа настао је и концепт друштвеног развоја као одржив развој (чија је суштина у усаглашеном друштвеном развоју с еколошким могућностима и законитостима), а еколошко образовање се преименује у образовању за одрживи развој.

Циљ овог дела анализе је да се у оквиру образовања за одрживи развој разматра његово место у наставним плановима и програмима универзитетског образовања. Такво образовање треба да омогући усвајање еколошких знања различитог нивоа који су примерени карактеру и нивоу образовања. Зато је циљ рада двострук. Прво, требало би да прикаже основне одлике концепта одрживог развоја, као и фундаменталне принципе на којима је овај концепт успостављен. Друго, рад настоји да утврди на који начин је неопходно реформисати образовни систем, како би се формулисало *Образовање за одрживи развој*. Овом анализом смо заправо желели да укажемо на комплексност концепта одрживог развоја са тенденцијом да представимо нормативне претпоставке за увођење одрживог развоја у универзитетско образовање у Србији. Наша тежња је да критичнијем разумевању образовања за одрживи развој укажемо на различита схватања улоге и функцију универзитетског образовања. Томе посебно доприноси ова допуњена анализа заступљености одрживог развоја на факултетима друштвено-хуманистичких наука универзитета у Србији. Друштвени значај такве анализе јесте у томе што ће оно бити на располагању заинтересованој јавности која ће моћи да се упозна са истраживачким напорима и резултатима истраживања, који могу бити подстицај за неке друштвене активности, као путоказ за планирање образовне политике. Допринос лежи и у могућности конкретне примене добијених резултата истраживања у пракси.

Овај део тезе обухвата анализу силабуса свих државних и приватних универзитета и факултета у Србији. На овом месту напомињемо да се ова анализа надовезује на анализу силабуса из 2013. године – као студија која је део ауторовог мастер рада⁵³⁵. Тадашње потврђене хипотезе односиле су се на то да одрживи развој на факултетима друштвено-хуманистичких наука није адекватно заступљен; да институције високог школства веома мало поклањају пажњу концепту одрживог развоја; да високошколске установе не образују студенте за одрживи развој; на основним студијама не постоји предмет који у свом називу садржи појам одрживи развој; већина предмета која се, на овај или онај начин бави одрживим развојем, изборног су карактера; те да је веома мали број студената изабрао и слушао предмете који се баве одрживим развојем.

Наш први задатак је био да одредимо оне факултете друштвено-хуманистичких наука, на којима су силабуси и курикулуми у вези са тематиком предмета истраживања. На основу плана узорка истраживања предвиђено је да се анализа силабуса и курикулума спроведе на свим факултетима друштвено-хуманистичких наука универзитета у Србији. Истраживану популацију чине силабуси и курикулуми основних академских студија, мастер и докторских студија; и то универзитета у Нишу, Приштини, Крагујевцу, Новом Саду и Београду. У анализи су узети у обзир и универзитети на територији Републике Србије, који нису у њеном власништву. Испитивање је спроведено у две фазе на следећи начин:

- a) првенствено су прикупљене информације о факултетима (њиховим адресама – веб порталима/сајтовима), силабусима и курикулуми у вези са тематиком предмета истраживања;
- b) затим је следила анализа одабраних силабуса.

Прикупљање података и анализа силабуса споменутих факултета најпре је узела у обзир раније спроведену анализу (подсећања ради која је била обављена у периоду од 15. маја до 15. септембра 2013. године); а затим смо у периоду од 1. маја 2020. до 1. марта 2021. године допунили постојећу базу. Велику подршку и помоћ пружио је и познати број професора који су радно ангажовани на неким од наведених факултета. Након друге фазе, фазе анализирања одабраних силабуса, приступило се закључивању о постојећем стању и покушају проналажења објашњења узрока затеченог стања. Примењена процедура омогућила је стварање искуствене основе за проверу постављених хипотеза на истраживаној популацији. У следећој табели (табела 27) приказани су сви универзитети и факултети на територији Републике Србије.

⁵³⁵ Видети: Продовић, Б. (2014): *Образовање за одрживи развој у високошколским установама у Србији*, Факултет за менаџмент, Зајечар. Мастер рад.

Табела 27. Универзитети и факултети на територији Републике Србије

Табела 1: Називи универзитета у Републици Србији; универзитети чији је оснивач Република	Универзитети чији оснивач није Република
Универзитет у Београду	Универзитет Алфа Браћа Карић, Београд
Универзитет уметности у Београду	Универзитет Сингидунум, Београд
Универзитет у Крагујевцу	Мегатренд универзитет, Београд
Универзитет у Нишу	Универзитет Унион, Београд
Универзитет у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици	Универзитет Метрополитан
Универзитет у Новом Саду	Интернационални универзитет у Новом Пазару
Државни универзитет у Новом Пазару	Привредна академија, Нови Сад
	Европски универзитет, Београд

Извор: Ауторова лична табела

Универзитети у Србији груписани у зависности од предмета свог истраживања на факултете: друштвено-хуманистичких наука, медицинских наука, природно-математичких наука и техничко-технолошких наука. У фокусу наше анализе, као што је горе наведено, узети су у обзир управо факултети друштвено-хуманистичког смера; па ће се у оквиру ове групе анализирати следећи факултети: економски факултет, правни факултет, учитељски факултет, факултет спорта и физичког васпитања, филозофски факултет, факултет заштите на раду, филолошки факултет и факултет уметности. Поред анализе силабуса ових универзитетских центара (Ниша, Приштине, Крагујевца, Београда и Новог Сада), направиће се посебан осврт на приватне универзитете (са својим седиштем у Београду, Новом Саду, Нишу и Новом Пазару).

У истраживању смо се фокусирали на допуну анализе силабуса курсева ових факултета покушавајући да утврдимо на који начин и колико институције високог школства разматрају питања одрживог развоја и образују студенте за одрживи развој.

Када је реч о *Универзитету у Нишу*, анализом су били обухваћени Економски факултет, Правни факултет, Педагошки факултет у Врању, Факултет заштите на раду, Факултет спорта и физичког васпитања, Факултет уметности и Филозофски факултет. На наведеним факултетима анализирани су силабуси, како на основним академским студијама, тако и на мастер и докторским студијама.

Допуњеном анализом потврдили смо да је на **Економском факултету у Нишу**, на основним академским студијама, на свим студијским програмима при предмету *Социологија* присутно бављење одрживим развојем (што се може потврдити увидом кроз тематске целине које су обухваћене овим предметом). Новина је да се у оквиру неких новијих предмета обрађују тематске целине које се тичу одрживог развоја, попут предмета: *Економика индустрије, Аграрни менаџмент и Национална економија*. Међутим јасна концепција

одрживог развоја и даље се обрађује једино у оквиру силабуса предмета *Утицај туризма на животну средину*, на студијској групи Менаџмент у туризму. На мастер студијама нема предмета чији је предмет интересовања одрживи развој. Када је реч о докторским студијама, на смеровима Макроекономија, Рачуноводство, Финансије и банкарство и Пословно управљање, концепт одрживог развоја присутан је у силабусу предмета *Социјална екологија*⁵³⁶.

На основним академским студијама **Правног факултета у Нишу** потврђена је јасна обрада концепта одрживог развоја која се обрађује у оквиру предмета *Основи социологије са социологијом права*, у оквиру силабуса који акценат ставља на проучавање природе, човека и друштва. Детаљна анализа одрживог развоја обрађује се у предмету *Еколошко право*⁵³⁷. Концепт одрживог развоја се, у оквиру Правног факултета спомиње у још једном предмету *Међународна људска права*, у чијем курикулуму се позива на право на здраву животну средину. Када је реч о мастер и докторским студијама, анализа силабуса, није јасно показала да се било који предмет бави анализом одрживог развоја, сем можда у оквиру предмета *Људског права*, у коме се обрађују индивидуална и колективна права.

Када је реч о **Педагошком факултету у Врању**, углавном се сусрећемо са непромењеним стањем. Наиме на основним академским студијама, на модулу *Образовање учитеља*, нешто више пажње се посвећује еколошком аспекту одрживог развоја, и то у предметима *Социјална екологија* и *Заштита човекове животне средине*, док се нешто мање иста тематика обрађује у предметима *Општа педагогија*, *Педагошка психологија* и *Социологија васпитања и образовања*. Модул *Образовање васпитача* на истом факултету одрживи развој обрађује на предметима *Еколошко васпитање*, *Социјална екологија*, *Елементарно упознавање природе и друштва* и *Методика упознавања околине 1 и 2*⁵³⁸. На магистарским студијама, сем неких одабраних тематских целина из *Методике природе и друштва* и *Методике упознавања околине* нема назнака да се детаљније обрађује тема одрживог развоја. На докторским академским студијама ова проблематика се обрађује у оквиру предмета *Савремена схватања друштвено-историјских процеса* (у коме се пажња посвећује процесу глобализације и одрживог развоја у савременом српском друштву), и предмету *Савремена схватања природе* (проучавајући између осталог превенцију и могућности ефикаснијег решавања проблема насталих под негативним утицајем савременог човека на природу).

⁵³⁶ Опширније о силабусу споменутих предмета видети портал Економског факултета у Нишу: <http://www.eknfak.ni.ac.rs>.

⁵³⁷Извор: портал Правног факултета у Нишу: <http://www.prafak.ni.ac.rs>.

⁵³⁸ Извор: портал Педагошки факултета у Врању: <http://www.pfvf.ni.ac.rs/>.

У анализи је учествовао и **Факултет заштите на раду у Нишу**, као један од ретких државних факултета који у својој организацији наставних садржаја, како на основним, а посебно на магистарским студијама, узима у обзир значај истраживања животне средине, њене заштите, еколошког ризика, одрживог развоја и образовања за заштиту животне средине. Тако се међу предметима које се баве овом тематиком на основним студијама, у оквиру модула Заштита радне и животне средине издваја: *Екологија*; затим предмет *Теорија и организација образовања за заштиту*, *Основи система заштите*, *Социологија*, *Економика заштите*, *Технолошки системи и заштита*, *Хемијски параметри радне и животне средине*. Свакако треба споменути студијски програм на трећој години основних студија Заштита животне средине, у оквиру којих се ова тематска целина обрађује у следећим предметима: *Енергетски процеси и окружење*, *Електромагнетна зрачења у животној средини*, *Управљање отпадом*, *Екологија*, *Хемија животне средине*, *Информационе технологије у заштити*, *Комунални системи и животна средине*, *Животна средина и здравље*. На четвртој години имамо модул Заштита животне средине где можемо издвојити предмете – *Индустријска екологија*, *Бука у животној средини*, *Просторно планирање и заштита животне средине*, *Индикатори квалитета радне и животне средине*, *Заштита животне средине и осигурање*, *Еколошки ризик*, *Одрживи развој*, *Процена утицаја на животну средину* у оквиру којих се обрађује задата тема. На мастер академским студијама у оквиру модула Инжињерство заштите животне средине и Управљање заштитом животне средине, поред предмета који се директно баве одрживим развојем (о чему ће бити речи у наставку) треба споменути онај списак предмета који се помало «заобилазно» односи на концепт одрживог развоја. У тај списак спадају следећи предмети: *Технолошки процеси и животна средина*, *Обновљиви извори енергије*, *Управљање заштитом животне средине*, *Процена утицаја на животну средину*, *Мониторинг животне средине*, *Екотоксикологија*, *Еколошка психологија* и *Хемија животне средине*. Директно се одрживим развојем баве *Урбана екологија*, *Економика заштите животне средине*, *Животна средина и здравље*, *Право заштите животне средине*, *Социјална екологија*, *Политика заштите животне средине*, *Пословна етика у заштити животне средине*, *Образовање за заштиту животне средине и одрживи развој*, *Локални одрживи развој*. Наравно ово су само неке од тема које се обрађују. Остале се могу пронаћи у самом силабусу предмета. Овде не треба изоставити да се исход оваквог учења заснива на поседовању развијеног система знања из области образовања за заштиту животне средине и одрживог развоја; разумевања улоге и одговорности и сагледавања и промишљања могућности образовања за заштиту животне средине у стратегији одрживог развоја. У модулу Управљање комуналним системом, поред горе

споменутих предмета (*Животна средина и здравље, Право заштите животне средине, Политика заштите животне средине и Образовање за заштиту животне средине и одрживи развој*) спомиње се предмет *Одрживо становање*. На докторским студијама издвајамо два модула: а) Инжењерство заштите на раду са предметима: *Физички процеси у радној и животној средини* и *Управљање емисијом аерозагађења*; и б) модул Инжењерство заштите животне средине са предметима: *Методе управљања заштитом животне средине, Физички процеси у радној и животној средини, Хемијски процеси у животној средини, Управљање емисијом аерозагађења, Енергетски процеси и животна средина, Електромагнетна зрачења у животној средини, Загађивање и ремедијација земљишта, Одабрана поглавља теорије одрживог развоја, Одабрана поглавља обновљивих извора енергије, Одабрана поглавља урбане екологије, Управљање еколошким ризицима*, као и *Управљање знањем у заштити животне средине* у којима се директно или индиректно бави темама одрживог развоја⁵³⁹.

Факултет спорта и физичког васпитања у Нишу је и даље пример факултета на коме се пажња не посвећује еколошким проблемима и одрживом развоју; с обзиром на то да се на основу увида у постојеће курикулуме не може уочити ниједан предмет који се макар позива на неке од ових питања. Таква је ситуација на свим нивоима студија. Као једини предмет који макар у називу може да укаже на сличност нашег интересовања је *Активност у природи*, који се слуша на основним академским студијама⁵⁴⁰.

Као факултет који следи такву "традицију", или пак сличну, који се исто тако врло оскудно бави питањем одрживог развоја јесте **Филозофски факултет и Факултет уметности у Нишу**. На овим факултетима се, готово на свим департаманима/модулима у оквиру *Педагогије и Социологије образовања и васпитања* једино, у готово невидљивим траговима, спомиње појам одрживи развој. Мастер академске и докторске студије истих факултета су тако осмишљене да се уопште не баве овим значајним феноменом⁵⁴¹.

Универзитет у Приштини узет је у анализи са својим постојећим факултетима. То је свакако **Филозофски факултет** Универзитета у Приштини, са привременим седиштем у Косовској Митровици, на којем је, анализом доступних силабуса, затечено следеће стање. На свим департаманима се овај појам спомиње кроз предмет *Педагогија*, док се кроз предмет *Социологија образовања* и *Социјална екологија* овај појам мало опширније обрађује једино на департаманима за Педагогију, Социологију и Филозофију, када је реч о основним

⁵³⁹ Извор: портал Факултета заштита на раду у Нишу: <http://www.znrfak.ni.ac.rs>

⁵⁴⁰ Извор: портал Факултета спорта и физичког васпитања у Нишу: <http://www.fsv.ni.ac.rs>.

⁵⁴¹ Извор: портал Филозофског факултета (<http://www.filfak.ni.ac.rs/>) и Факултета уметности у Нишу: <http://www.artf.ni.ac.rs>.

академским студијама. Допуњена новина је што се еколошким питањима баве и у предмету *Практикум – Социјална психологија*. Мастер академске студије су, по овом питању, нешто боље осмишљене, па се овај термин обрађује у предметима: *Социологија*, затим *Социологија образовања савременог друштва*, *Прираштај становништва и еколошка криза*. Како у првом таласу истраживања на докторским студијама није било акредитованих студијских програма, у овом таласу међу предметима које се баве одрживим развојем издвојићемо предмет *Социјална екологија и еколошка политика*⁵⁴².

На **Учитељском факултету у Призрену**, са седиштем у Лепосавићу, уочене су исте промене, те издвајамо следеће предмете који се дотичу ове проблематике: *Социологија*, *Социјална екологија*, *Заштита унапређења човекове животне средине и Природа и друштво* (на студијском програму Разредна настава); док се на студијском програму Васпитач предшколских установа овај појам нешто оскудно спомиње, само у оквиру прва два, горе наведена предмета. На мастер студијама је још оскудније присуство овог термина, па се као такав једино обрађује у оквиру предмета *Савремена схватања природе и друштва*. Докторски програм још увек није акредитован⁵⁴³.

Нешто боље стање од горе наведеног можемо наћи на **Економском факултету** Универзитета у Приштини, са седиштем у Косовској Митровици, али само на основним академским студијама; јер се на мастер и докторским овај термин не обрађује, па се тако на основном студијском програму Пословна економија одрживи развој обрађује у оквиру предмета *Социологија, Екологије и одрживи развој, и Еколошки менаџмент*⁵⁴⁴.

На **Правном факултету** Универзитета у Приштини, са седиштем у Косовској Митровици, и **Факултету Уметности** Универзитета у Приштини са седиштем у Звечану (Косовска Митровица), на свим групама и смеровима се одрживи развој спомиње једино у оквиру предмета *Социологија и Педагогија*⁵⁴⁵. Новина је да се на Правном факултету у овом предмету *Основи економске политике Европске уније и Економске интеграције и ЕУ* акценат ставља на еколошку тематику и животну средину.

На **Универзитету у Крагујевцу**, у анализи су били узети Економски факултет, Правни факултет, Педагошки факултет, Филолошко-уметнички факултет, Факултет педагошких наука и Факултет за хотелијерство и туризам.

На **Економском факултету** Универзитета у Крагујевцу на основним академским студијама, на студијском програму Економије модула Општа економија, одрживи развој се

⁵⁴² Извор: портал Филозофског факултета у Приштини: filozofski@pr.ac.rs.

⁵⁴³ Извор: портал Учитељског факултета у Призрену: uciteljski@pr.ac.rs.

⁵⁴⁴ Извор: портал Економског факултета у Приштини: eko@pr.ac.rs.

⁵⁴⁵ Извор: портал Правног факултета (pravni@pr.ac.rs) и Факултета уметности у Приштини: umetnost@pr.ac.rs.

посредно обрађује у оквиру предмета *Социологија*; али у предмету *Туризам и животна средина* и *Економија*. Слични ако не и исти предмети (*Социологија* и *Туризам и животна средина*) обрађује се тематика одрживог развоја и то у оквиру разних модула студијског програма Пословне економије и менаџмента (модули Рачуноводства и пословне финансије, Маркетинг, Менаџмент и хотелијерство). Међу новијим предметима можемо да издвојимо *Економика пољопривреде*, *Економика природних и привредних ресурса*, као и *Теорија и анализа економске политике*, на којима се обрађује тематика одрживог развоја директно или индиректно. На мастер студијама у оквиру програма Економије као предмет који се дотиче теме наше анализе издвојићемо *Економија раста и развоја*. Докторске студије Економског факултета посебну пажњу су посветиле обрађивању концепта одрживог развоја и то у оквиру модула Рачуноводство и пословне финансије, Управљањем пословањем и Макроекономија. Као изборни предмети се посебно издвајају *Економске промене – утицаји и могућности туризма*, *Економија одрживог развоја*; *Еколози о одрживости*; *Одрживи развој*, затим *Политика одрживог развоја*, као и предмети *Инструменти еколошке политике* и *Међународна политика одрживог развоја*⁵⁴⁶.

Правни факултет и даље готово да у својим предметима не анализира појам одрживог развоја, сем на основним студијама у оквиру предмета *Социологија*⁵⁴⁷.

Када је реч о **Педагошком факултету** Универзитета у Крагијевцу са седиштем у Ужицу, на студијском програму Учитељ основних студија, пажња се и те како посвећује овом великом друштвеном феномену и то у оквиру предмета *Еколошко васпитање*; *Методике наставе природе и друштва 2*; *Елементарне игре у природи*, *Свет око нас* и *Социологија са социологијом образовања*, у оквиру којих се на посредан начин позива на концепт одрживог развоја. Студијски програм Васпитач ову тематику обрађују у оквиру већ споменутог предмета *Еколошког васпитања*, затим *Методика упознавања околине 1 и 2*; *Социологија са социологијом образовања*, *Упознавање околине*, *Елементарне игре у природи*. Међу новијим предметима можемо издвојити *Здравствено васпитање*. Студијски програм Учитељ дипломских академских студија – Мастер у себи садржи неколико предмета који се баве одрживим развојем, а то су: *Ликовна култура као део културе заштите животне средине*, као и *Активности и игре у природи*. Док студијски програм Васпитач дипломских академских студија – Мастер ову тематику обрађује једино у оквиру предмета *Развој отвореног курикулума и упознавања околине* (у оквиру којих се акценат ставља на еколошке

⁵⁴⁶ Извор: портал Економског факултета у Крагујевцу: <http://www.ekfak.kg.ac.rs/>.

⁵⁴⁷ Извор: портал Правног факултета у Крагујевцу: <http://www.jura.kg.ac.rs/>.

факторе). У овом таласу истраживања открили смо да се у оквиру акредитованог програма докторских студија један предмет бави овом тематиком – *Савремена схватања природе*⁵⁴⁸.

Филолошко-уметнички факултет Универзитета у Крагујевцу на својим департаментама одрживи развој је анализирао једино у оквиру *Педагогије*. Новијом анализом открили смо проширење бављења овим феноменом, и то у оквиру предмета *Еколошка архитектура*⁵⁴⁹.

Факултет педагошких наука Универзитета у Крагујевцу са седиштем у Јагодини, посредно се, у оквиру својих одсека и смерова, бави одрживим развојем. Тако одсек Разредна настава смера Професора разредне наставе овој тематици прилази у предметима *Социологија образовања, Интердисциплинарне основе природе и друштва, Еколошко васпитање и Педагогија слободног времена*. Одсек Васпитач смера Васпитач предшколске установе у предметима *Еколошко васпитање и основи природе и друштва*; док одсек Васпитач смера Васпитач за рад у домовима у предметима *Еколошко васпитање, Екологија, Основе природних наука и Социологија*. Акредитација посдипломских студија није завршен. Нови акредитовани програм Мастер студија издваја предмет *Одрживи развој животне средине* са којим се студенти упознају са основним појмовима о животној средини и механизмима заштите животне средине у остваривању концепта одрживог развоја⁵⁵⁰.

И на крају **Факултет за хотелијерство и туризам** Универзитета у Крагујевцу са седиштем у Врњачкој Бањи, овом феномену прилази уз помоћ предмета *Хотелијерство и туризам, и Туризам и животна средина*⁵⁵¹.

Универзитет у Новом Саду анализиран је са својим Економским факултетом, Филозофским факултетом, Педагошким факултетом, Правним факултетом, Факултетом спорта и физичког васпитања, Учитељским факултетом и својом Академијом уметности.

Економски факултет Универзитета у Новом Саду, са седиштем и одсеком у Новом Саду и Суботици, на својим студијским програмима, основних академских студија одрживим развојем бави се у оквиру предмета *Еколошки и урбани инжињеринг, Менаџмент у туризму, Менаџмент животном средином, Менаџмент урбаном средином* као и у оквиру предмета *Спорт и физичко васпитање и Социологија*. Допуњени предмети у овом циклусу анализе који се дотичу еколошке тематике јесу *Европска интеграција, Економска анализа аграрних програма и Економија јавног сектора*. На мастер академским студијама једини предмет који указује да се у оквиру њега спомиње одрживи развој је већ споменути предмет *Менаџмент*

⁵⁴⁸ Извор: портал Учитељског факултета у Крагујевцу: <http://www.ucfu.kg.ac.rs/>.

⁵⁴⁹ Извор: портал Филолошко-уметничког факултета у Крагујевцу: <http://www.filum.kg.ac.rs/>.

⁵⁵⁰ Извор: портал Факултет педагошких наука у Крагујевцу: <http://www.pefja.kg.ac.rs/>.

⁵⁵¹ Извор: портал Факултета за хотелијерство и туризам у Крагујевцу: <http://www.hit-vb.kg.ac.rs/>.

животној средини; док докторске студије ову област покривају предметом *Менаџмент природних ресурса и Одрживи развој пољопривреде* и предмета *Пословна етика и етика животне средине*⁵⁵².

Филозофски факултет овај сложен феномен обрађује у оквиру својих предмета на неколико департмана, и то: у оквиру смера Филозофије ова тематика се проучава у оквиру предмета *Филозофија природе 1 и 2*, као и новијег предмета *Биоетика*; смера Педагогије у предметима *Социологија образовања*; *Феноменологије слободног времена* и *Социологија културе са елементима културне антропологије* као и новијег предмета *Еколошка педагогија*; на смеру Социологија у оквиру предмета *Социологија окружења* и *Социологија образовања* и смера Српски језик и књижевност предмета *Екологија и одрживи развој*. На групи Журналистика у новијем периоду анализе открили смо два предмета који обухватају темат који је предмет наше анализе. То су предмети *Социологија образовања* и *Екологија града*. Мастер студије су осмишљене тако да ову тематску целину обрађују у оквиру предмета *Екологија и одрживи развој* и *Социологија животног стила*⁵⁵³. У новијем датуму анализе поред ових предмета открили смо на овом нивоу студија предмет *Филозофија доживотног образовања* (на групи за Педагогију) и *Социологија образовања* (на групи за Психологију). Оно што је још новина а то су нови акредитовани програми на докторским студијама у оквиру којих издвајамо предмете: *Образовање за одрживи развој* и *Образовање и одрживи развој*.

Педагошки факултет Универзитета у Новом Саду, са седиштем у Сомбору, овој проблематици даје значајну пажњу у предметима *Методика упознавања околине 1 и 2*, *Социологија образовања*, *Социологија културе*, *Екологија са заштитом животне средине* и то на основним академским студијама смера Васпитач и модул Предшколски васпитач. Исти предмети (*Социологија образовања* и *Екологија*) присутни су и на модулу Васпитач деце са посебним потребама. На смеру Учитељ, поред ова два предмета, такође као изборни предмети, могу се наћи и *Методика наставе природе и друштва 1 и 2*. Као нов предмет који обрађује ову тему, поред већ наведених, издвојићемо *Здравствено васпитање*. Мастер студије су своја занимања за ову област поделиле у оквиру предмета *Савремена методика упознавања околине 1*, и *Организација и систем образовања*⁵⁵⁴.

⁵⁵² Извор: портал Економског факултета у Новом Саду: <http://www.ef.uns.ac.rs>.

⁵⁵³ Извор: портал Филозофског факултета у Новом Саду: <http://www.ff.uns.ac.rs>

⁵⁵⁴ Извор: портал Педагошки факултет у Новом Саду: <http://www.pef.uns.ac.rs>.

Факултет спорта и физичког васпитања предмет нашег истраживања једино обрађује у оквиру следећих предмета: *Социјална екологија, Социологија и социологија спорта, Летње и зимске активности у природи*⁵⁵⁵.

Правни факултет на општем смеру основних академских студија овом проблему прилази са стране следећих предмета: *Право заштите животне средине, Основи права животне средине, Економија природне средине и Социологија*; док се на смеру Унутрашњих послова поред *Социологије* пажња посвећује и у предмету *Еколошко право и безбедност*. Новина је да у оквиру мастер студија имамо предмет који обрађује ову тематску целину, а то је *Земљишно и водно право*. На докторским студијама на смеру Приватно право можемо уочити један предмет који се бави овом тематиком а то је *Право животне средине*⁵⁵⁶.

На **Учитељском факултету на мађарском наставном језику** Универзитета у Новом Саду са седиштем у Суботици, на основним академским студијама у оба смера (Васпитач и Учитељ) у следећим предметима се пажња посвећује концепту одрживог развоја: *Заштита животне средине, Методика упознавања околине, Живи свет наше околине, Активности упознавања околине, Екологија, Заштита животне средине у свакодневном животу и Социологија образовања*⁵⁵⁷.

И на крају, када је реч о **Академији уметности** у Универзитета у Новом Саду кроз департман Драмских уметности, департман Ликовних уметности и департман Музичке уметности ова тематска целина се обрађује само у оквиру предмета *Социологија културе*, и то врло оскудно, кроз животне стилове⁵⁵⁸.

У анализи друштвено-хуманистичких наука државних факултета Републике Србије свакако је у анализи ушао и **Универзитет у Београду** са својим факултетима: Факултет организационих наука, Економски факултет, Правни факултет, Филозофски факултет, Филолошки факултет, Православно-богословски факултет, Учитељски факултет, Факултет политичких наука, Факултет безбедности, Факултет спорта и физичког васпитања и Факултет за специјалну едукацију и рехабилитацију.

Основне академске студије **Факултета организационих наука** кроз анализу свих студијских програма показао је да се одрживим развојем бави једино кроз следеће предмете: *Еколошки менаџмент, Систем квалитета животне средине, Дизајн за животну средину и Социологија*. Одрживи развој се нарочито помиње у оквиру мастер и струковних студија истог факултета и то кроз следеће предмете: *Одрживи развој; Еко-маркетинг; Еко-*

⁵⁵⁵ Извор: портал Факултета спорта и физичког васпитања у Новом Саду: <http://www.fsfvns.rs>.

⁵⁵⁶ Извор: портал Правног факултета у Новом Саду: <http://www.pf.uns.ac.rs>

⁵⁵⁷ Извор: портал Учитељског факултета на мађарском језику у Новом Саду: <http://www.magister.uns.ac.rs>.

⁵⁵⁸ Извор: портал Академије уметности у Новом Саду: <http://www.akademija.uns.ac.rs>.

*иновације; Интегрисани еколошки менаџмент; Дизајн за животну средину; Параметри квалитета животне средине; Еко-пројектовање производа; Еколошки менаџмент; Еколошки менаџмент и ИСО 14000; Еколошки менаџмент и управљање људским ресурсима; Управљање еколошким ризиком; Еколошко право; Информационо комуникационе технологије у заштити животне средине; Квалитет и одрживи развој и Систем менаџмента животне средине*⁵⁵⁹.

Економски факултет кроз све своје одсеке одрживи развој спомиње у предметима: *Социологија; Национална економија; Урбана економика, Економска географија, Социологија слободног времена*. Нов предмет који обухвата теме које се тичу одрживог развоја су *Економика аграра, Социологија и Теорија и планирање привредног развоја*. На докторским студијама ниједан предмет не бави се одрживим развојем, док се на мастер студијама, на курсу Економска политика и развој овај појам обрађује у оквиру предмета *Управљање природним ресурсима и Заштита животне средине*⁵⁶⁰.

Правни факултет ову тематику обрађује у оквиру предмета *Право заштите човекове околине, Еколошког права и Еколошки проблеми и право*. Новији предмети који обрађују ову тематику у оквиру својих тематских целина су и: *Основи социологије права и Међународно јавно право*. На мастер и докторским студијама обрађују у оквиру предмета *Правна природа економског и социјалног права и Социологија права*⁵⁶¹. Ту су и нови предмети, попут: *Правна заштита животиња, Еколошко право, Еколошко право и еколошка политика Европске уније, Приступ правди у еколошким стварима, Одговорност за еколошку штету у светлости правила међународног права о заштити животне средине, Еколошка политика и право Европске уније, Управљање квалитетом и зелене набавке, Одрживост и иновација* (на мастер студијама) и *Међународно право заштите човекове околине* (на докторским студијама).

Филозофски факултет одрживи развој на основим студијама обрађује у оквиру предмета: *Основи педагогије, Еколошке психологије, Психологија за наставнике, Социологија свакодневног живота, Еволуција човека, Педагогија слободног времена*. У новом циклусу анализе открили смо нове предмете који се баве еколошким темама, попут: *Филозофија образовања одраслих, Образовање одраслих за животну средину, Археологија животне средине, Увод у социологију и Социологија руралног развоја*. На мастер и докторским студијама, различитих департмана наша тема се обрађивала у оквиру предмета *Друштво, култура и образовање; Човек и физичка средина и Савремени проблеми одрживог развоја*.

⁵⁵⁹ Извор: портал Факултета организационих наука у Београду: <http://www.fon.bg.ac.rs/>.

⁵⁶⁰ Извор: портал Економског факултета у Београду: www.ekof.bg.ac.rs.

⁵⁶¹ Извор: портал Правног факултета у Београду: www.ius.bg.ac.rs.

Најновијом анализом открили смо предмете *Увод у студије одрживог развоја, Миграције и одрживи развој, Одрживи локални развој* (на мастер студијама) и *Социологија образовања* (на докторским студијама)⁵⁶².

Филолошки факултет, сем у оквиру предмета *Педагошка психологија* овом појму не поклања пажњу⁵⁶³.

Одрживи развој се са посебне тачке гледишта приступа и на **Православно-богословском факултету**, и то само на основним студијама, у оквиру предмета *Хришћанска етика* и *Хришћанска социологија*⁵⁶⁴.

Учитељски факултет Универзитета у Београду, попут Учитељског факултета у Крагујевцу, одрживом развоју своје место даје у оквиру предмета *Методика наставе природе и друштва 1 и 2*, и *Методика упознавања околине 1 и 2*; док су докторске студије овим питањем позабавиле у оквиру предмета *Савремена схватања природе, Интегративна настава природе и друштва* и *Савремени токови у методици наставе природе и друштва*⁵⁶⁵.

Факултет политичких наука се на својим различитим одељењима за овај глобални феномен бави у оквиру предмета: *Социологија, Социјална и политичка екологија, Еколошка политика Европске уније, Савремена еколошка политика, Еколошка филозофија и етика, Екологија и економија, Еколошки диверзитет, Еколошка политика Србије, Еколошко право и еколошки стандарди* и *Екологија и друштво*. Међу новим предметима су и: *Савремене социолошке теорије, Савремена еколошка политика и одрживи развој, Глобализација и савремено друштво, Односи с јавношћу у еколошкој политици, Еколошка безбедност, Политички систем и привредни развој, Глобализација и социјална политика, Мир и развој* (на основним и мастер студијама) и *Еколошки ризици модернога доба* (на докторским студијама)⁵⁶⁶.

Факултет безбедности овај појам описује у предметима: *Социологија, Основи екологије, Заштита животне средине, Социјална екологија и Еколошка безбедност*. Међу новијим предметима одвајамо: *Просторно планирање и заштита, Мониторинг у заштити и Управљање у системима заштите*. Мастер студије овај појам покривају предметима *Глобализација и заштита животне средине* и *Заштита природних и културних добара*. Докторске студије покривају исту тематику следећим предметима: *Управљање ризицима и*

⁵⁶² Извор: портал Филозофског факултета у Београду: www.f.bg.ac.rs.

⁵⁶³ Извор: портал Филолошког факултета у Београду: www.fil.bg.ac.rs.

⁵⁶⁴ Извор: портал Православно-богословског факултета у Београду: www.bfspc.bg.ac.rs.

⁵⁶⁵ Извор: портал Учитељског факултета у Београду: www.uf.bg.ac.rs.

⁵⁶⁶ Извор: портал Факултета политичких наука у Београду: www.fpn.bg.ac.rs.

кризама у животној средини и Развој, конфликти и животна средина. Нов предмет је *Цивилна заштита и заштита животне средине*⁵⁶⁷.

Факултет спорта и физичког васпитања се одрживим развојем бави кроз предмете: *Социологија са социологијом спорта, Педагогија, Биологија развоја човека са основама спортске медицине, Активности у природи, Рекреација ученика у природи*. Нов предмет који обухвата ову тематику је *Здравствено васпитање*. Мастер и докторске студије не покривају овај сложен и значајан појам⁵⁶⁸.

И на крају, када је реч о Универзитету у Београду и његовим факултетима и анализиран је као што смо и споменули **Факултет за специјалну едукацију и рехабилитацију** који се не бави одрживим развојем, сем нешто врло оскудно у предмету *Основи социологије*⁵⁶⁹.

Сада следи анализа курикулума *приватних факултета у Србији*. Међу факултетима који нису у власништву државе Републике Србије, у анализи су ушли: Универзитет Едуконс, Универзитет Приврене академије, Универзитет Сингидунум, Универзитет у Новом Пазару, Алфа Универзитет, Мегатренд Универзитет, Универзитет Унион и Универзитет Унион-Никола Тесла.

Универзитет Едуконс у Новом Саду у свом саставу има осам факултета: Факултет пословне економије, Факултет заштите животне средине, Факултет за примењену безбедност, Факултет за дигиталну продукцију, Академија класичног сликарства, Факултет еколошке пољопривреде, Факултет за услужни бизнис и Факултет за спорт и туризам – ТИМС. У оквиру њих одрживим развојем се баве само неки од предмета, попут: *Наука о животној средини, Принципи одрживог развоја, Еколошки криминал, Управљањем одрживим развојем, Еколошка безбедност и Урбанизација и одрживи развој* (који се као предмет слуша на мастер студијама)⁵⁷⁰.

Универзитет Привредна академија у Новом Саду се у оквиру својих факултета одрживим развојем бави једино у оквиру предмета *Еколошко право, Управљање животном средином и Инжењерски менаџмент природних ресурса у одрживом развоју*. Као нови предмети који обрађују еколошку тему издвојићемо: *Биологија, Биогеографија, Хемија животне средине, Еколошки мониторинг, Заштићени делови природе, Основи екотоксикологије, Менаџмент природних ресурса, Екологија биљака, Екологија микроорганизама, Еколошка енергетика и обновљиви извори енергије, Економски аспекти*

⁵⁶⁷ Извор: портал Факултета безбедности у Београду: www.fb.bg.ac.rs.

⁵⁶⁸ Извор: портал Факултета спорта и физичког васпитања у Београду: www.fsfv.bg.ac.rs.

⁵⁶⁹ Извор: портал Факултета за специјалну едукацију и рехабилитацију у Београду: www.fasper.bg.ac.rs.

⁵⁷⁰ Извор: портал Универзитета Едуконс у Новом Саду: <http://www.educons.edu.rs>.

заштите животне средине, Регулатива и стандардизација у области заштите животне средине, Агроекологија, Социјална екологија, Технологија заштите животне средине, Екологија човека, Стручно-истраживачки пројекат у екологији, Хемисјка анализа животне средине, Управљање отпадом и Менаџмент екологије⁵⁷¹.

Универзитет Сингидунум на основним академским студијама одрживи развој се обрађује у оквиру следећих предмета: *Екологија, Социјална екологија, Наука о заштити животне средине, Еколошка економија, Еколошко право, Еколошка политика, Менаџмент животном средином, Глобална екологија, Животна средина и одрживи развој и Одрживи развој на локалном и регионалном нивоу*. Међу новијим предметима издвојићемо: *Савремене методе обраде података из животне средине, Нове технологије у еколошком инжењерингу и менаџменту, Савремене методе осматрања животне средине, Прилагођавање и ублажавање животне средине, Еколошка безбедност, Одрживи туризам*. На мастер академским студијама поред већ споменутих предмета одрживи развој се обрађује и у оквиру предмета: *Систем еколошке безбедности, Еколошка етика, Хумана екологија, Еколошка политика Европске уније, Одрживи развој и природни ресурси, Међународно еколошко право*, као и нови предмет: *Одрживи развој у туризму и хотелијерству*. Докторске студије истом проблему дају пажњу у предметима: *Одрживи развој, Економика животне средине, Одрживи развој у локалним заједницама и заштићеним подручјима и Хумана екологија*⁵⁷².

Универзитет у Новом Пазару нарочито овом појму посвећује пажњу у предмету *Менаџмент животне средине*. Такво је стање затечено на смеру за Економију, док су остали смерови били недоступни са својим садржајима предмета, у периоду анализе курикулума⁵⁷³.

На првом приватном факултету у Србији, бившем Факултету Браће Карић садашњем **Алфа Универзитету у Београду**, важност концепту одрживог развоја, поред раније пронађеног предмета *Социологије*, на основним студијама, новији предмети који посвећују пажњу одрживом развоју су *Агро бизнис и аграрна економија и Менаџмент животне средине*. Новина су и акредитовани програм мастер студија на коме издвајамо предмет *Стандарди управљања заштитом животне средине*⁵⁷⁴.

Мегатренд Универзитет на својим факултетима се, на овај или онај начин "дотиче" појма одрживи развој. Тако се у оквиру **Факултета за пословне студије** на докторским студијама једино слуша предмет *Одрживи развој*. На **Факултету за међународну економију** се на разним модулима и нивоима студија нуде следећи предмети: *Еколошка политика,*

⁵⁷¹ Извор: портал Универзитета Привредна академија у Новом Саду: <http://www.privrednaakademija.edu.rs/>.

⁵⁷² Извор: портал Универзитета Сингидунум у Београду: www.singidunum.ac.rs.

⁵⁷³ Извор: портал Универзитета у Новом Пазару: <http://www.uninp.edu.rs/>.

⁵⁷⁴ Извор: портал Алфа Универзитета у Београду: www.alfa.edu.rs.

Заштита животне средине, Стратегије одрживог развоја и Одрживи развој; док се на **Факултету за државну управу и администрацију** нуде следећи предмети: *Људска права, Еколошко права и управљање животном средином и Еколошка безбедност*. **Факултет за пословну економију** са седиштем у Ваљеву, на основним студијама нуди *Еколошки менаџмент* и нови предмет *Одрживи развој*, док се на мастер студијама нуди предмет *Управљање природним ресурсима и заштита животне средине*. **Факултет за пословну економију** у Вршцу овом проблемском пољу прилази кроз следеће предмете: *Социологија, Еколошки менаџмент и Одрживи развој предузећа*. **Факултет за биофарминг**, са седиштем у Бачкој Тополи анализира овај појам помоћу предмета *Агроекологија и заштита животне средине, Екологија и екофизиологија биофарминга, Екологија и заштита животне средине и Физиолошке и еколошке основе аквакултуре*. У новијој анализи открили смо и нове предмете, као што су: *Еколошко управљање производњом говеђега меса и млека, Еколошки принципи повртарске производње, Заштита биљака у органској пољопривреди, Менаџмент земљишта и вода*. **Факултет за менаџмент**, са седиштем у Зајечару, на свим студијским нивоима покрива интересовање за одрживи развој предметима *Одрживи развој и Еколошки менаџмент и одрживи развој* и *Стратешко управљање одрживим развојем* (на основним студијама). Новом анализом откривени су нови предмети и то: *Управљање природним ресурсима, Основи индустријских технологија*. На мастер студијама у овом новом циклусу анализе издвајамо предмет *Управљање економским и привредним развојем и Одрживи развој и зелена економија*. На докторским студијама издваја се предмет *Управљање ресурсима и одрживи развој у аграру*, а у новијем истраживању *Научне основе одрживог развоја, Економија природних ресурса и Рурална економија и развој*. У новом циклусу анализе откривено је да се на **Факултету за цивилно ваздухопловство** одрживи развој обрађује у оквиру предмета *Оперативне процедуре и заштита животне средине*. На **Геоекономском факултету** на основним студијама одрживом развоју баве се предмети *Стратегија одрживог развоја и и Аграрна политика*, док се на докторским студијама ова тема обрађује у оквиру предмета *Одрживи развој*. Овде треба споменути да се **Висока школа за менаџмент и бизнис** – Зајечар припојила/ прешла у Факултет за менаџмент – Зајечар, о коме је већ било речи⁵⁷⁵.

Факултети који обављају делатност високог образовања у саставу **Универзитета Унион** у Београду свој наставни план испунили су следећим предметима који се баве

⁵⁷⁵ Извор: портал Мегатренд Универзитета у Београду: www.megatrend.edu.rs.

одрживим развојем: *Еколошки менаџмент, Људска права, Еколошка безбедност и Еколошко право*. Као новији предмет издваја се *Еколошки менаџмент и одрживи развој*⁵⁷⁶.

У анализу силабуса предмета на *Универзитету Унион – Никола Тесла* у Београду, на основним студијама предмети који се баве одрживим развојем су: *Екологија и грађена средина, Основи екологије, Екологија, Екологија и менаџмент некретнина и Становање, урбана и рурална екологија*. Као нови предмети у којима се обрађују еколошке теме издвајају се: *Заштита животне средине и одрживи развој, Еколошки менаџмент, Одрживи развој бизниса и Енергетска ефикасност*. На мастер студијама могу се издвојити предмети *Увод у теорију и естетику архитектуре на еколошким основама, Одрживи развој, Системи за менаџмент заштитом животне средине и Еколошко моделовање*. Као новоакредитоване докторске студије обухватају предмете: *Човекова околина и технологије, Одрживи развој у градитељству*⁵⁷⁷.

ФЕФА Универзитета, у Београду за разлику од првог циклуса анализе када није било предмета који се баве одрживим развојем – сада се издваја предмет: *Економски развој*. на докторским студијама имамо предмет *Одрживи развој*⁵⁷⁸.

Универзитета Метрополитан у Београду посебно издваја **Факултет за примењену екологију Футура** – у оквиру које се издвајају предмети који стављају акценат на одрживи развој, и то на основним студијама: *Економија животне средине и ресурса, Управљање ресурсом отпада, Еколошка политика, Социјална екологија, Управљање ресурсом земљишта, Јавни, приватни и цивилни сектор у одрживом развоју, Управљање водним ресурсима, Рурална екологија, Регионална географија и природни ресурси, Менаџмент руралног развоја, Рециклажна индустрија, Осигурање и животна средина, Рециклажна индустрија, Локални и регионални одрживи развој, Очување и унапређење урбаних екосистема, Менаџмент животне средине, Еколошко право и природни ресурси, ЕДИТ А – Зелена економија, Заштита и унапређење шумских и ловних ресурса, Еколошко–економска процена ризика, Еколошко просторно планирање, Инклузија и еколошка економија, Амбијентална екологија (Еколошко економска анализа капитала простора), ЕДИТ Б – Браон економија, Одрживи туризам у служби руралног развоја, Менаџмент заштићених природних добара, Еколошка етика, Методологија вредновања еколошке штете, Климатске промене и глобална економија. Управљање пројектима заштите животне средине, ЕДИТ Ц – Плава економија, Међународна регулатива у заштити животне средине, Екологија и енергетика, Еколошко-економски аспекти усмереног коришћења генетичких ресурса,*

⁵⁷⁶ Извор: портал Универзитета Унион у Београду: www.union.edu.rs.

⁵⁷⁷ Извор: портал Универзитета Унион – Никола Тесла у Београду: <http://unionnikolatesla.edu.rs>.

⁵⁷⁸ Извор: портал ФЕФА Универзитета у Београду: <http://www.fefa.edu.rs/sr/o-fakultetu>.

Циркуларна економија, ЕДИТ Д – Црвена економија, Вредновање природних ресурса и Глобална екологија. На мастер студијама су нови акредитовани програми у којима издвајамо следеће предмете: *Процена ризика и утицаја на животну средину, Моделовање ризика у животној средини, Управљање ризицима у животној средини, Систем еколошке безбедности, Полутанти из индустријских просеца, Хазард и еколошке катастрофе, Систем еколошког менаџмента, Међународно еколошко право и политика, Глобални мониторинг животне средине и безбедности, Наука о климатским променама, Социо-екомски аспекти климатских промена, Климатске промене и очување биодиверзитета, Управљање ризицима у складу са климатским променама, Примена еколошког моделовања, Статистика и обрада климатолошких података, Климатске промене и енергетске технологије, Прилагођавање и ублажавање последица климатских промена и Примена еколошког моделовања.* На докторским студијама то су предмети: *Методологија научно-истраживачког рада, Проблеми животне средине и њене деградације, Одрживи развој, Одржива енергетика, Хумана екологија, Управљање еколошким хазардом, Економика животне средине, Експериментално испитивање процеса у животној средини, Одрживи развој у локалним заједницама и заштићеним подручјима, Заштита, очување и унапређење биоресурса и Карактеризација и квантификација загађујућих супстанци у животној средини*⁵⁷⁹.

Анализом *Европског универзитета* у Београду, открили смо један нови предмет који ставља акценат на еколошку тематику и то *Еколошки туризам*⁵⁸⁰.

Овим би била завршена поновна анализа силабуса свих државних и приватних Универзитета и факултета на територији Републике Србије.

2. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА УТИЦАЈА НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ НА ОБРАЗОВАЊЕ ЗА ОДРЖИВИ РАЗВОЈ

Након анализе садржаја курикулума ради утврђивања заступљености образовања за одрживи развој факултетима друштвено-хуманистичких наука, спроведен је ВСМ (VSM, Values Survey Module, 2013) упитник; као други постављени предмет овог истраживања, заснован на анализи свих шест димензија културе, по моделу који је успоставио Хофстеде. У овом делу анализе анализирају се подаци прикупљени анкетом на репрезентативном узорку грађана Републике Србије и БиХ. Као што смо раније рекли да постоје три различите врсте истраживања: а) анкетирање других уских, али подударних узорака популације, као што су

⁵⁷⁹ Извор: портал Универзитета Метрополитан у Београду: <http://metropolitan.edu.rs>.

⁵⁸⁰ Извор: портал Европског факултета у Београду: <http://www.eu.ac.rs/>.

студенти; б) репрезентативне узорке свих националних популација и в) карактеристике земаља које се директно мере на нивоу државе⁵⁸¹ нашим истраживањем смо се одлучили за уски узорак, као оптимална истраживачка опција за нашу међукултуралну анализу. У анкети је примењен инструмент за мерење димензија националне културе који је развио Хофстеде (1980). Предмет анализе су шест димензија националне културе о којима је било речи у претходним поглављима.

2. 1. Методологија истраживања и интерпретација резултата

2. 1. 1. Анализа дескриптивне статистике

Подаци су прикупљени методом анкетног истраживања на репрезентативном узорку (видети графикон: 15).

Графикон 15: Репрезентативни узорак истраживања

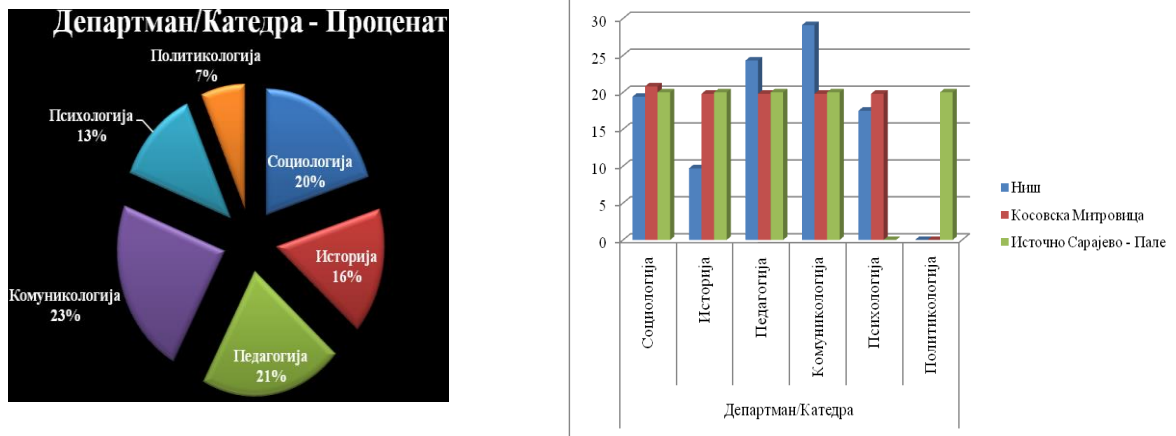


Како би се испоштовао суштинско правило коришћења ВСМ-а – поређење треба да се заснива на одговарајућим узорцима испитаника: људи који су слични по свим критеријумима осим националности који би систематски могли утицати на одговоре. Зато је наш узорак био базиран на студентској популацији која обухвата регион Србије, посебно Косова и БиХ, и то

⁵⁸¹ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, pp. 67.

студената: а) исте године (3 године студија); б) исте врсте – студенти државних друштвених факултета – филозофског факултета; в) истог смера – са департмана за социологију, психологију, педагогију, комуникологију, политикологију и историју (видети графикон 16).

Графикон 16: Узорак: Департман/Катедра



Величина узорка је 100 студента по Факултетима (дакле по 100 студената са: Универзитета у Нишу, у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици и са Универзитета у Источном Сарајеву – Пале (Филозофски факултет).

У следећим табелама приказана су основна обележја испитаника (табела 28 и 29).

Табела 28: Демографска обележја испитаника, n=304

ВАРИЈАБЛЕ		Фреквенција	Процент
Пол	Мушко	88	28.9
	Женско	216	71.1
	Укупно	304	100.0
Старост	20-24	289	95.1
	25-29	11	3.6
	30-34	3	1.0
	60 или преко	1	0.3
	Укупно	304	100.0
Године формалног образовања	10 година или мање	7	2.3
	11 година	4	1.3
	12 година	20	6.6
	13 година	9	3.0
	14 година	53	17.4
	15 година	137	45.1
	16 година	66	21.7
	17 година	3	1.0
	18 година или преко	5	1.6

	Укупно	304	100.0
<i>Националност</i>	Бошњачка	3	1.0
	Не изјашњава се	26	8.6
	Ромска	7	2.3
	Српска	268	88.2
	Укупно	304	100.0
<i>Националност по рођењу</i>	Бошњачка	3	1.0
	Југословенска	1	0.3
	Не изјашњава се	29	9.5
	Ромска	7	2.3
	Српска	264	86.8
	Укупно	304	100.0

На основу приказане структуре испитаника можемо закључити да нису ни приближно једнако заступљена оба пола у истраживању. Више од 70% испитаника чини женски пол. Ово нас може навести на мишљење да национална култура нашег узорка има у себи уграђене баријере према једном од полова. Структура испитаника према старости показује доминантно учешће млађих (20–24 године) у структури испитаника, што оставља могућност за даљи напредак у усвајању (организационе) културе и давању свог доприноса у модификовању одређених вредности културе, у циљу побољшања успеха организације. Испитаници у анкети били су млади људи који су добровољно учествовали у истраживању. У просеку испитаници имају по 15 година формалног образовања (45,1%); српског су порекла (88,2%) и српске националности по рођењу (86,8%). Непуних 10% испитаника се не изјашњава по питању своје националности.

Табела 29: Демографска обележја испитаника – додатак, n=304

ВАРИЈАБЛА		Фреквенција	Процент
<i>Врста посла</i>	Неплаћен посао (укључујући редовне студенте)	201	66.1
	Неквалификовани (НКВ) или полуквалификовани (ПКВ) радник/ца	57	18.8
	Општеобучени канцеларијски радник/ца или секретар/ица	6	2.0
	ВК занатлија, техничар, информатичар, медицинска сестра, уметник или одговарајуће	29	9.5
	Академски образован професионалац или одговарајуће (али не и менаџер људства)	9	3.0
	Менаџер једног или више подређених (неменаџера)	1	0.3
	Менаџер једног или више менаџера	1	0.3
	Укупно	304	100.0

На целокупном узорку израчунате су фреквенције за свих 24 одговора на питања из упитника ВСМ-а (учесталост сваког питања израчуната је и приказана у табелама 30 и 31). Напомињемо да Ликертова скала допушта поларизацију одговора, од којих су по два на

ПОЗИТИВНОМ ПОЛУ, ПО ДВА НА НЕГАТИВНОМ, ГДЕ СРЕДЊИ ОДГОВОР ИЗРАЖАВА СРЕДЊЕ СЛАГАЊЕ (СРЕДЊЕ ВАЖНО, ПОНЕКАД), АМБИВАЛЕНТНОСТ ИЛИ НЕОПРЕДЕЉЕНОСТ.

Табела 30: Распон дистрибуције (0-14 питања)

Питање	1 = највећи значај	%	2 = врло значајно	%	3 = средње значајно	%	4 = веома мало значајно	%	5 = веома мало или без значаја	%
	1	141	46.4	121	39.8	19	6.3	7	2.3	16
2	40	13.2	111	36.5	92	30.3	34	11.2	27	8.9
3	107	35.2	133	43.8	38	12.5	11	3.6	15	4.9
4	191	62.8	68	22.4	15	4.9	9	3.0	21	6.9
5	155	51.0	112	36.8	11	3.6	10	3.3	16	5.3
6	154	50.7	103	33.9	28	9.2	7	2.3	12	3.9
7	74	24.3	120	39.5	72	23.7	21	6.9	17	5.6
8	106	34.9	115	37.8	55	18.1	13	4.3	15	4.9
9	82	27.0	108	35.5	69	22.7	23	7.6	22	7.2
10	178	58.6	88	28.9	17	5.6	7	2.3	14	4.6
11	115	37.8	112	36.8	55	18.1	10	3.3	12	3.9
12	55	18.1	126	41.4	90	29.6	25	8.2	8	2.6
13	84	27.6	129	42.4	64	21.1	15	4.9	12	3.9
14	54	17.8	99	32.6	103	33.9	31	10.2	17	5.6

1. – Имати довољно времена за лични или породични живот; 2. – Имати шефа (директног надређеног) којег можете поштовати; 3 – Добити признање за добар рад; 4 – Имати сигурност запослења; 5 – Имати пријатне људе за рад; 6 – Радити посао који је интересантан; 7 – Бити консултован од стране шефа у одлукама које се тичу Вашег посла; 8 – Живети у пожељном подручју; 9 – Имати посао поштован од стране Ваше породице и пријатеља; 10 – Имати могућност напредовања; 11 – Сачувати слободно време за забаву; 12 – Умереност: Имати неколико жеља; 13 – Чинити услугу пријатељу; 14 – Штедљивост (не трошити више него је потребно).

Табела 31: Распон дистрибуције (15-24 питања)

Питање	1 = увек	%	2 = обично	%	3 = понекад	%	4 = ретко	%	5 = никад	%
	15	18	5.9	59	19.4	163	53.6	58	19.1	3
16	77	25.3	177	58.2	41	13.5	7	2.3	2	0.7
Питање	1 = да увек	%	2 = да обично	%	3 = понекад	%	4 = не ретко	%	5 = не никад	%
	17	6	2.0	39	12.8	145	47.7	99	32.6	15
Питање	1 = веома добро	%	2 = добро	%	3 = прилично	%	4 = лоше	%	5 = веома лоше	%
	18	75	24.7	148	48.7	61	20.1	16	5.3	4
Питање	1 = веома поносан	%	2 = прилично поносан	%	3 = донекле поносан	%	4 = не баш поносан	%	5 = нисам уопште поносан	%
	19	53	17.4	68	22.4	101	33.2	63	20.7	19

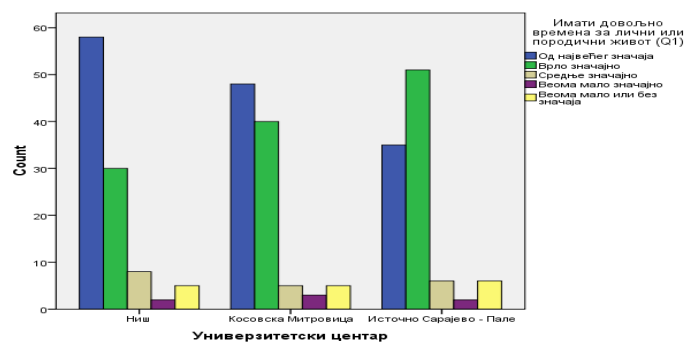
	1 = никад	%	2 = ретко	%	3 = понекад	%	4 = обично	%	5 = увек	%
20	7	2.3	35	11.5	48	15.8	162	53.3	52	17.1
	1 = У потпуности се слажем	%	2 = Слажем се	%	3 = Неодлучан сам	%	4 = Не слажем се	%	5 = Уопште се не слажем	%
21	26	8.6	65	21.4	93	30.6	89	29.3	31	10.2
22	98	32.2	145	47.7	37	12.2	18	5.9	6	2.0
23	41	13.5	76	25.0	134	44.1	45	14.8	8	2.6
24	41	13.5	63	20.7	103	33.9	79	26.0	18	5.9

15 – Колико често се осећате нервозно или напето?; 16 – Јесте ли Ви срећна особа?; 17 – Да ли Вас други људи или околности икад спречавају од чињења онога што заиста желите?; 18 – Све у свему, како бисте описали Ваше здравствено стање ових дана?; 19 – Колико сте поносни што сте држављанин Ваше земље?; 20 – Колико се често, по Вашем искуству, подређени плаше да противурече своме шефу (или ученици свом учитељу)?; 21 – Може се бити добар менаџер и без поседовања прецизних одговора на већину питања која подређени могу имати о свом послу; 22 – Упорна настојања су најсигурнији пут до резултата; 23 – Организациона структура у којој неки подређени имају два или више шефова треба се избећи под сваку цену; 24 – Правила фирме или организације се не требају кршити – чак ни онда када запослени мисли да би кршење правила било у најбољем интересу организације.

Јасно је да су резултати ставки од 1 до 13, 16, 18 и 22 позитивно нагнути према једном крају скале. Већина преосталих ставки (14-24) тежи ка бимодалној дистрибуцији с екстремним фреквенцијама на оба краја скале⁵⁸².

Неколико графикана које следе описују фреквенцију одговора испитаника на свако питање понаособ по издвојеним узорцима (графикони од 16 до 22). Наиме, највећи проценат испитаника из Ниша (58%) и из Косовске Митровице (48%) сматрају од највећег значаја став *имати довољно времена за лични и породични живот*. Студенти са Пала сматрају ово питање врло значајним (51%) (видети графикон 16).

Графикон 16: Имати довољно времена за лични и породични живот

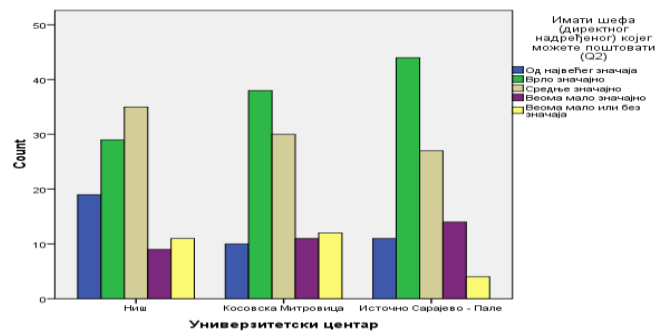


Испитаници три посматрана узорка нису истоветни ни по другом питању – *Имати шефа (директног надређеног) којег можете поштовати*. Наиме, испитаници првог узорка (из Ниша) сматрају ово средње значајним (35%), док је највећи проценат испитаника из

⁵⁸² У прилогу тезе дате су табеле у којима су приказане просечне средње вредности, стандардне девијације, као и минималне и максималне вредности на изабраним варијаблима.

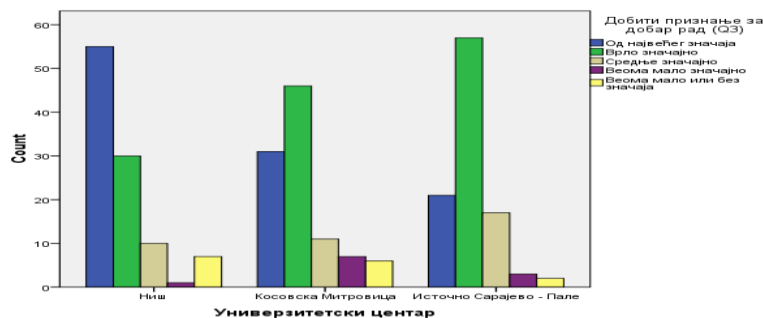
другог (КиМ – 38%) и трећег узорка (Пале – 44%) сагласни су да је ово питање врло значајно (видети графикон 17).

Графикон 17: Имати шефа (директног надређеног) којег можете поштовати



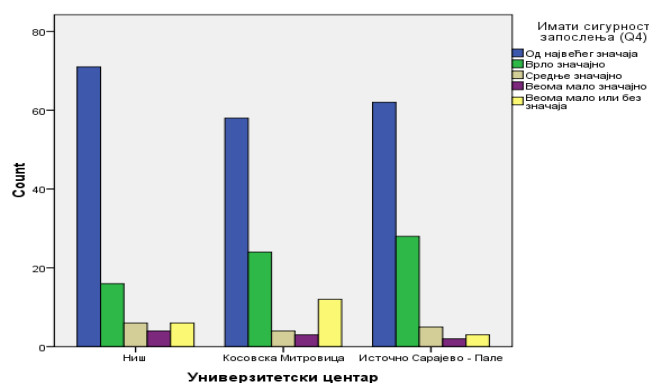
Узорак из Ниша (55%) у највећем проценту сматра да је од највећег значаја *Добити признање за добар рад*. Ово питање сматрају врло значајним испитаници из КиМ (46%) и Пала (57%) (видети графикон 18).

Графикон 18: Добити признање за добар рад



Испитаници сва три узорка (Ниш – 71%, КиМ – 58%, Пале – 62%) у највећем проценту сматрају да је од највећег значаја *Имати сигурност запослења* (видети графикон 19).

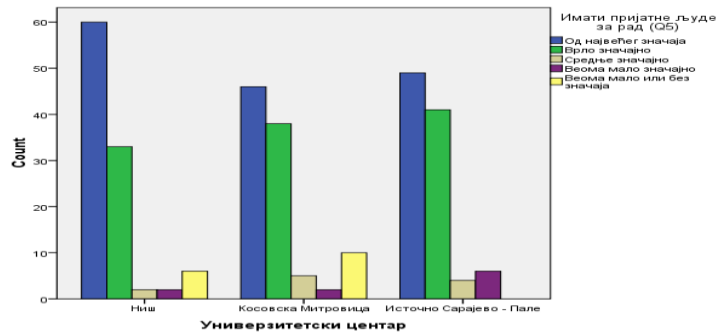
Графикон 19: Имати сигурност запослења



Такође испитаници сва три узорка (Ниш – 60%, КиМ – 46%, Пале – 49%) у највећем проценту сматрају да је од највећег значаја *Имати пријатне људе за рад*. Занимљиво је

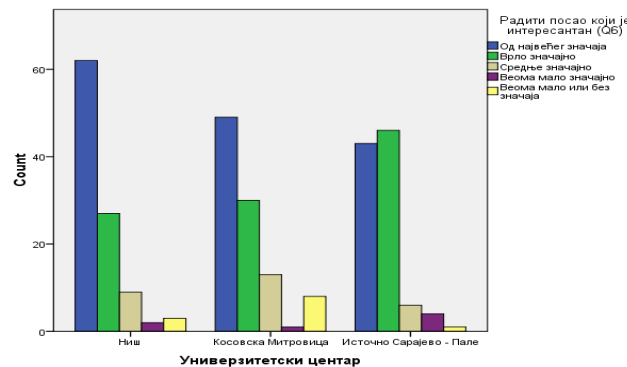
издвојити узорак са Пала у коме не постоји ни један испитаник који сматра ово питање веома мало значајним/без значаја (видети графикон 20).

Графикон 20: Имати пријатне људе за рад



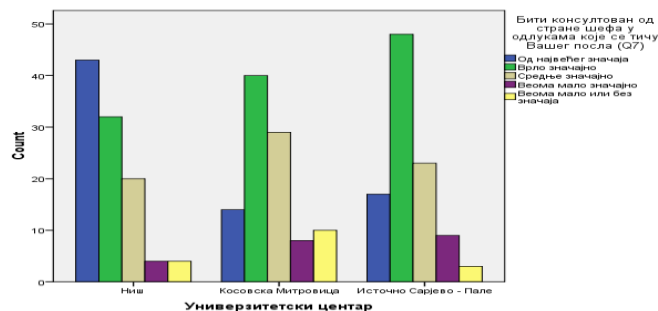
Испитаници су сагласни да је од највећег значаја *Радити посао који је интересантан*. То мисли чак 62% Нишлија, 49% испитаника из КиМ и 43% студената са Пала. У овом последњем узорку нешто је више оних (тачније 46%) који сматрају ово питање врло значајним (видети графикон 21).

Графикон 21: Радити посао који је интересантан



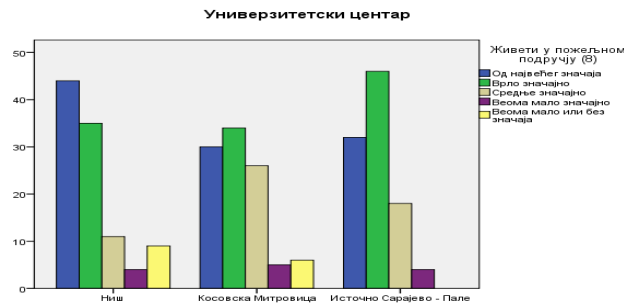
Док су испитаници из Ниша (43%) сагласни да је од највећег значаја *Бити консултован од стране шефа у одлукама које се тичу Вашег посла*, дотле ово питање испитаници из КиМ (40%) и испитаници са Пала (48%) сматрају врло значајним (видети графикон 22).

Графикон 22: Бити консултован од стране шефа у одлукама које се тичу Вашег посла



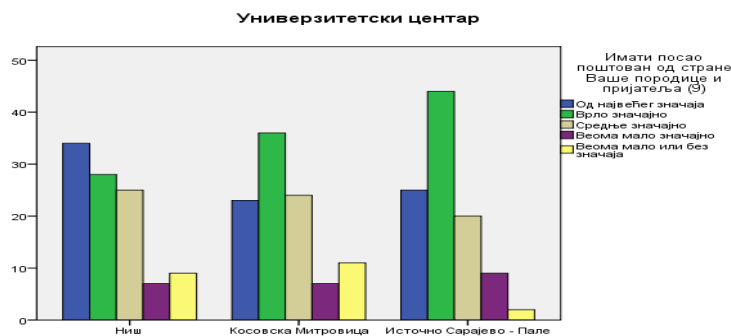
У Нишу (44%) испитаника сматра да је од највећег значаја *Живети у пожељном подручју*. Нешто већи проценат (46%) испитаника са Пала, у односу на узорак из КиМ (34%) ово питање сматра врло значајним (видети графикон 23).

Графикон 23: Живети у пожељном подручју



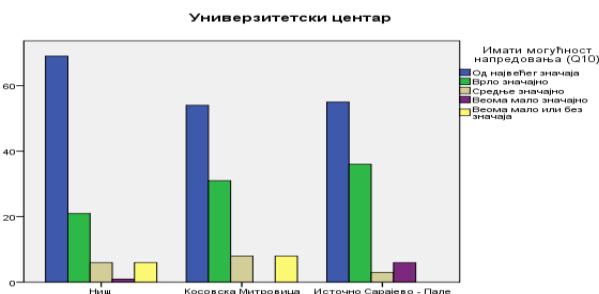
Нишлије (34%) сматрају да је од највећег значаја *Имати посао поштован од стране своје породице и пријатеља*. Вечи проценат испитаника са Пала (44%) у односу на испитанике из КиМ (36%) ово питање сматраки врло значајним (видети графикон 24).

Графикон 24: Имати посао поштован од стране своје породице и пријатеља



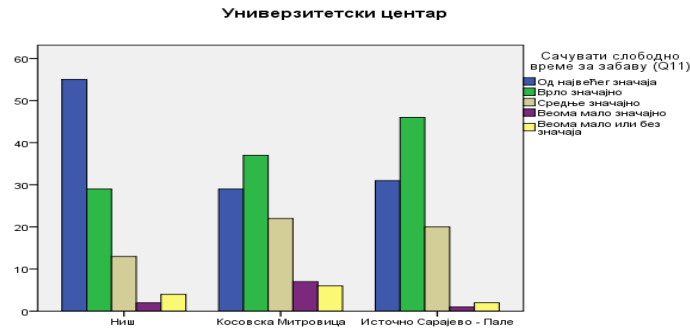
Имати могућност напредовања је ставка са којом се у потпуности слажу испитаници сва три узорка, сматрајући је од највећег значаја (Ниш – 69%, КиМ – 54% и Пале – 55%) (видети графикон 25).

Графикон 25: Имати могућност напредовања



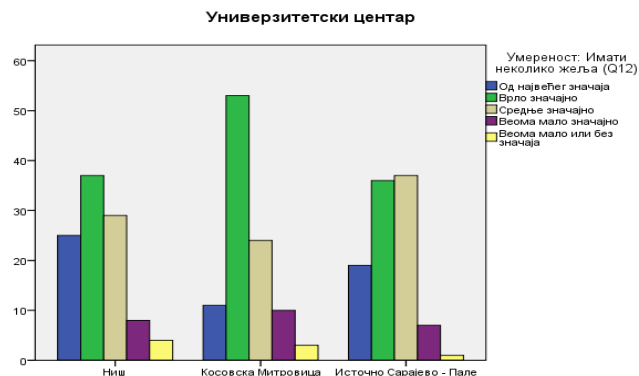
Опет се издваја узорак из Ниша (55%) који сматра да је од највећег значаја *Сачувати слободно време за забаву*. Нешто вечи проценат испитаника са Пала (46%) и испитаника из КиМ (37%) сматрају ово питање врло значајним (видети графикон 26).

Графикон 26: Сачувати слободно време за забаву



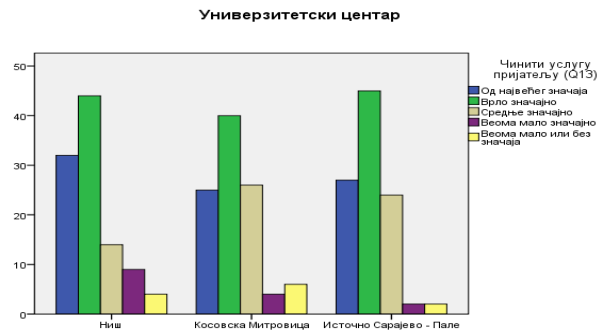
Више од половине испитаника из КиМ (53%) и нешто мање испитаника из Ниша (37%) дели мишљење да је врло значајна *Умереност: Имати неколико жеља*. Ово питање испитаници са Пала сматрају средње значајним (37%) (видети графикон 27).

Графикон 27: Умереност: Имати неколико жеља



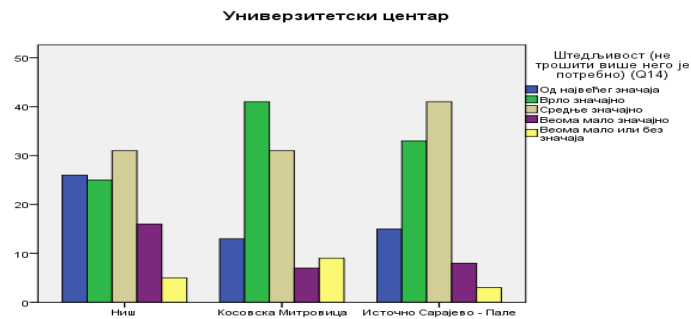
Занимљиво је да сва три узорка (Ниш – 44%, КиМ – 40% и Пале – 45%) сматрају да је *Чинити услугу пријатељу* врло значајно (видети графикон 28).

Графикон 28: Умереност: Чинити услугу пријатељу



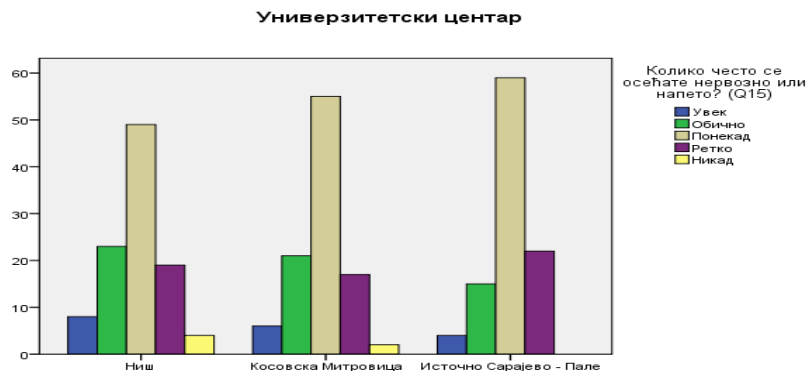
По питању *Штедљивост(и)(не трошити више него је потребно)* испитаниси из КиМ (41%) сматрају врло значајним; док ово питање сматрају средње значајним испитаници са Пала (41%) и Ниша (31%) (видети графикон 29).

Графикон 29: Штедљивост (не трошити више него је потребно)



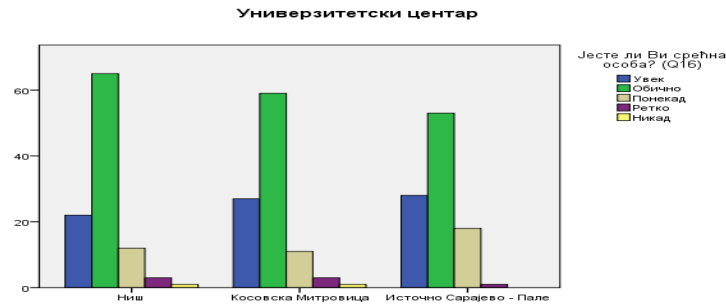
Испитаници сва три узорка (Ниш – 49%; КиМ – 55% и Пале – 59) на питање *Колико се често осећате нервозно или напето?* одговарају: понекад (видети графикон 30).

Графикон 30: Колико се често осећате нервозно или напето?



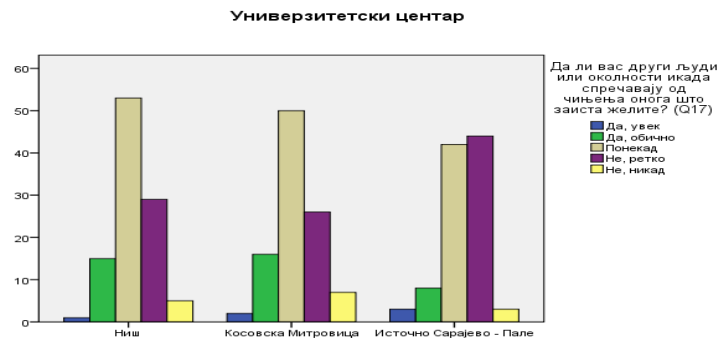
Јесте ли Ви срећна особа? је питање по коме се слажу сва три наша узорка. Одговарају чак више од пола испитаника (Ниш – 65%; КиМ – 59% и Пале – 53%) да су обично срећне особе (видети графикон 31).

Графикон 31: Јесте ли Ви срећна особа?



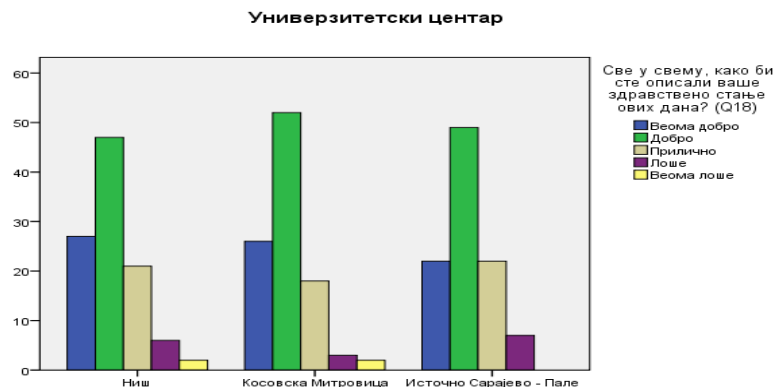
Више од половине студената из Ниша (53%) и из КиМ (50%) на питање *Да ли вас људи или околности икада спречавају од чињења онога што заиста желите?* одговарају понекад. Узорак са Пала (са 44%) одговара да их не ретко спречавају (видети графикон 32).

Графикон 32: Да ли вас људи или околности икада спречавају од чињења онога што заиста желите?



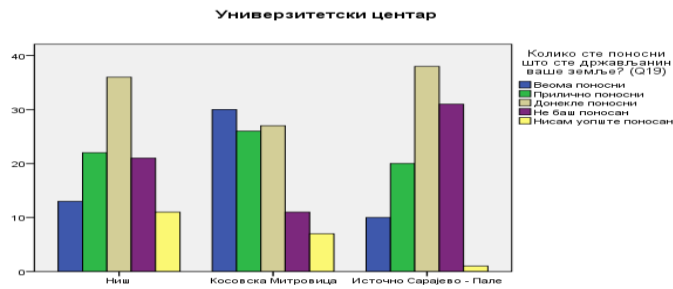
Све у свему, како би сте описали ваше здравствено стање ових дана? на ово питање сва три узорка (Ниш – 47%, КиМ – 52% и Пале – 49%) су одговорили: добро (видети графикон 33).

Графикон 33: Све у свему, како би сте описали ваше здравствено стање ових дана?



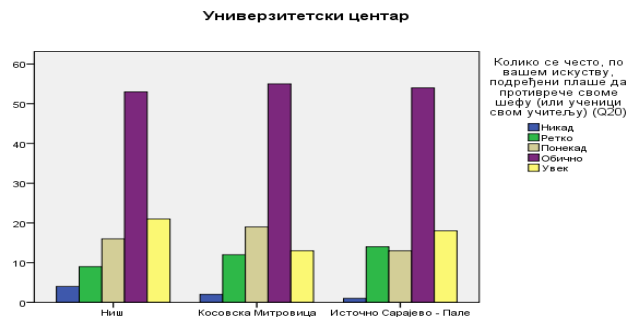
На питање *Колико сте поносни што сте држављанин Ваше земље?* испитаници из Ниша (36%) и са Пала (38%) одговорили су да су: донекле поносни, док су веома поносни испитаници из КиМ (30%) (видети графикон 34).

Графикон 34: Колико сте поносни што сте држављанин Ваше земље?



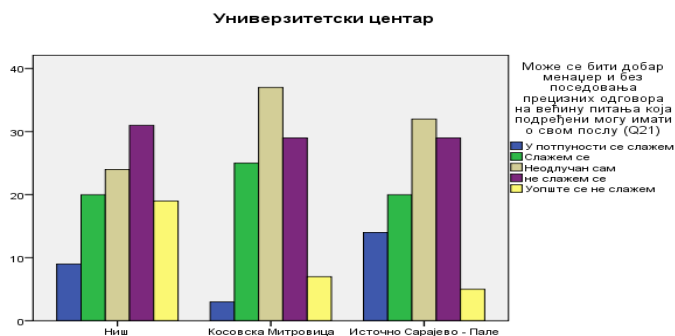
Испитаници сва три узорка (Ниш – 53%, КиМ – 55% и Пале -54%) на питање *Колико се често, по Вашем искуству, подређени плаше да противрече своме шефу (или ученици, свом учитељу)* више од половине су одговорили обично (видети графикон 35).

Графикон 35: Колико се често, по Вашем искуству, подређени плаше да противрече своме шефу (или ученици, свом учитељу)



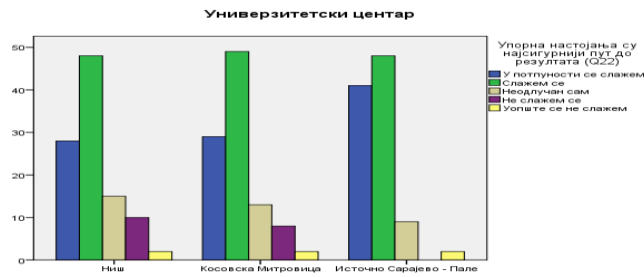
Са ставом: *Може се бити добар менаџер и без поседовања прецизних одговора на већину питања која подређени могу имати о свом послу* се не слажу испитаници из Ниша (31%), док су испитаници из КиМ (37%) и Пала (32%) неодлучни (видети графикон 36).

Графикон 36: Може се бити добар менаџер и без поседовања прецизних одговора на већину питања која подређени могу имати о свом послу



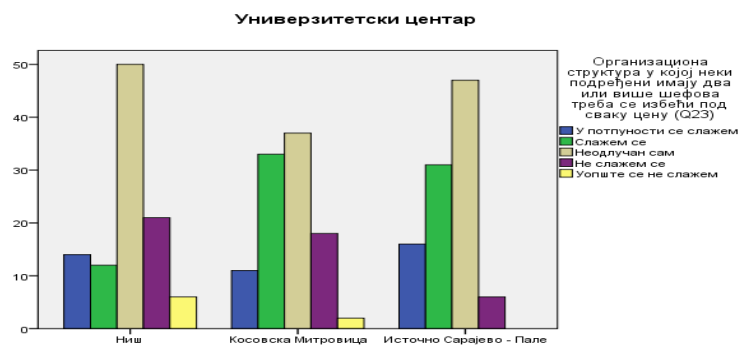
Да су *Упорна настојања најсигурнији пут до резултата* слажу се испитаници сва три узорка (по 48% Ниш и Пале и 49% КиМ) (видети графикон 37).

Графикон 37: Упорна настојања су најсигурнији пут до резултата



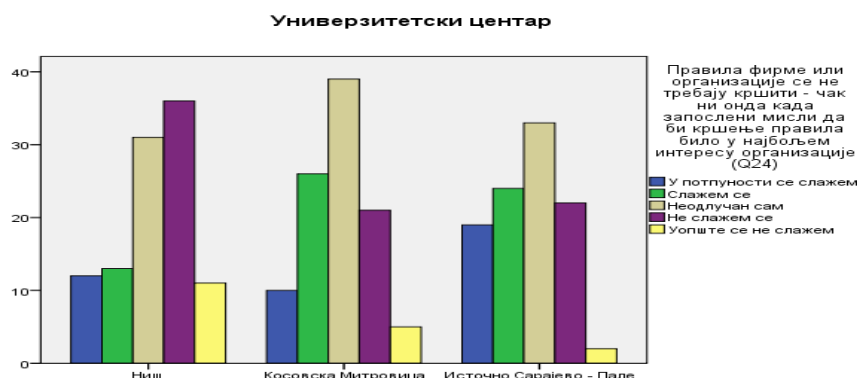
На питање *Организациона структура у којој неки подређени имају два или више шефова треба се избећи по сваку цену* сва три узорка јасно су неодлучна (Ниш – 50%, КиМ – 37% и Пале – 47%) (видети графикон 38).

Графикон 38: Организациона структура у којој неки подређени имају два или више шефова треба се избећи по сваку цену



Са ставом: *Правила фирме или организације се не требају кршити – чак ни онда када запослени мисли да би кршење правила било у најбољем интересу организације* не слажу се испитаници из Ниша (36%), док су неодлучни испитаници из КиМ (39%) и Пала (33%) (видети графикон 39).

Графикон 39: Правила фирме или организације се не требају кршити – чак ни онда када запослени мисли да би кршење правила било у најбољем интересу организације



Мерењем Пирсоновог коефицијента (Pearson Chi-Square) видели смо да постоји извесна веза између варијабле: "Универзитетски центар" и а) "Добити признање за добар рад"; б) "Бити консултован од стране шефа у одлукама које се тичу Вашег посла"; в) "Имати

могућност напредовања"; г) "Сачувати слободно време за забаву"; д) "Колико сте поносни што сте држављанин Ваше земље?"; њ) "Организациона структура у којој неки подређени имају два или више шефова треба се избећи по сваку цену". Дакле укрштање ових варијабли издржао је тест статистичке значајности (с обзиром да његова вредност износи $< 0,005$).

На граници статистичке незначајности налазе се и варијабле "Радити посао који је интересантан" (Pearson Chi-Square=0,007); "Може се бити добар менаџер и без поседовања прецизних одговора на већину питања која подређени могу имати о свом послу" (Pearson Chi-Square=0,006); "Правила фирме или организације се не требају кршити – чак ни онда када запослени мисли да би кршење правила било у најбољем интересу организације" (Pearson Chi-Square=0,007).

Мерењем Пирсоновог коефицијента (Pearson Chi-Square) видели смо да не постоји веза између варијабле: "Универзитетски центар" и а) "Имати довољно времена за лични и породични живот"; б) "Имати шефа (директног надређеног) којег можете поштовати", в) "Имати сигурност запослења", г) "Имати пријатне људе за рад" д) "Живети у пожељном подручју"; њ) "Имати посао поштован од стране Ваше породице и пријатеља"; е) "Умереност: Имати неколико жеља"; ж) "Чинити услугу пријатељу"; з) "Штедљивост (не трошити више него је потребно)"; и) "Колико се често осећате нервозно или напето?"; ј) "Јесте ли Ви срећна особа?"; к) "Да ли вас људи или околности икада спречавају од чињења онога што заиста желите?"; л) "Све у свему, како би сте описали ваше здравствено стање ових дана?"; љ) "Колико се често, по вашем искуству, подређени плаше да противрече своме шефу (или ученици, свом учитељу)"; м) "Упорна настојања су најсигурнији пут до резултата". Односно не постоји статистички значајна разлика у овим варијаблама између различитих универзитетских центара из којих испитаници долезе⁵⁸³.

2. 1. 2. Анализа индекса вредносних димензија

а) Корелација праћених вредносних димензија

У предходном излагању приказана је учесталост сваке израчунате ставке; из које можемо да запазимо да су одређена питања ВСМ-а позитивно искошена нагињући се према једном крају скале; док већина преосталих питања тежи ка бимодалној дистрибуцији са екстремним фреквенцијама на оба краја скале.

⁵⁸³ Тако на пример Пирсонов коефицијент прве посматране варијабле, а онда и редом остале, износи: а) Pearson Chi-Square=0,142; б) Pearson Chi-Square=0,109; в) Pearson Chi-Square=0,164; г) Pearson Chi-Square=0,030; д) Pearson Chi-Square=0,010; њ) Pearson Chi-Square=0,108; е) Pearson Chi-Square=0,062; ж) Pearson Chi-Square=0,141; з) Pearson Chi-Square=0,014; и) Pearson Chi-Square=0,374; ј) Pearson Chi-Square=0,620; к) Pearson Chi-Square=0,129; л) Pearson Chi-Square=0,774; љ) Pearson Chi-Square=0,639; м) Pearson Chi-Square=0,080.

Подсетићемо на овом месту, а позивајући се на Хофстедеов модел израчунавања индекса вредносних димензија пронађених у ВСМ 2013 Приручнику, да су димензије националне културе мерене помоћу инструмента описаног у Values Survey Module 2013⁵⁸⁴. Вредности појединих димензија исказују се индексима израчунатим према постојећим формулама⁵⁸⁵ о чему ће у наставку бити више речи. Анализа националне културе на регионалном нивоу у Србији и БиХ спроводи се према вредностима индекса по свих шест споменутих димензија, и то:

- дистанца моћи (Power Distance Index, PDI);
- избегавање несигурности (Uncertainty Avoidance Index, UAI);
- индивидуализам наспрам колективизму (Individualism Index, IDV);
- маскулинитет наспрам феминитету (Masculinity Index, MAS);
- краткорочна наспрам дугорочна оријентација (Long-term Orientation Index, LTO) и
- препуштање насупрот суздржаности (Indulgence versus Restraint IND).

Следи приказа корелацијских међуодноса ставки на сваком поддомену. У наставку је приказан корелациони однос међу одабраним варијаблама (видети табелу = до табеле =)⁵⁸⁶.

Истраживање међуодносне корелације показала је да у многим случајевима постоји мало или нимало корелације међу ставкама из истог поддомена. Предмети који се међусобно не доводе у везу, изазивају сумњу у погледу целокупне ваљаности конструкције (Spector, Cooper, Sparks, 2001). На димензији "индекс моћи" видљива је значајна корелација између ставки Q7 и Q2 у сва три посматрана узорка. На димензији "избегавања неизвесности" високу корелацију запажамо међу ставкама Q18 и Q15.

⁵⁸⁴ Упитник је у целости приказан у Прилогу. Hofstede, G., Minkov, M. (2013): *V S M 2013 – Values Survey module 2013 manual*, preuzeto sa: <https://geerthofstede.com/>. Poslednja poseta: 9. 7. 2020.

⁵⁸⁵ Hofstede, G. (1994b): *Value Survey Module 1994 Manual*, Maastricht: University of Limburg.

⁵⁸⁶ Подсећамо да су у упитнику дефинисана питања следећа: **1** – "Имати довољно времена за лични или породични живот"; **2** – "Имати шефа (директног надређеног) којег можете поштовати"; **3** – "Добити признање за добар рад"; **4** – "Имати сигурност запослења"; **5** – "Имати пријатне људе за рад"; **6** – "Радити посао који је интересантан"; **7** – "Бити консултован од стране шефа у одлукама које се тичу Вашег посла"; **8** – "Живети у пожељном подручју"; **9** – "Имати посао поштован од стране Ваше породице и пријатеља"; **10** – "Имати могућност напредовања"; **11** – "Сачувати слободно време за забаву"; **12** – "Умереност: Имати неколико жеља"; **13** – "Чинити услугу пријатељу"; **14** – "Штедљивост (не трошити више него је потребно)"; **15** – "Колико често се осећате нервозно или напето?"; **16** – "Јесте ли Ви срећна особа?"; **17** – "Да ли Вас други људи или околности икад спречавају од чињења онога што заиста желите?"; **18** – "Све у свему, како бисте описали Ваше здравствено стање ових дана?"; **19** – "Колико сте поносни што сте држављанин Ваше земље?"; **20** – "Колико се често, по Вашем искуству, подређени плаше да противурече своме шефу (или ученици свом учитељу)?"; **21** – "Може се бити добар менаџер и без поседовања прецизних одговора на већину питања која подређени могу имати о свом послу"; **22** – "Упорна настојања су најсигурнији пут до резултата"; **23** – "Организациона структура у којој неки подређени имају два или више шефова треба се избећи под сваку цену"; **24** – "Правила фирме или организације се не требају кршити – чак ни онда када запослени мисли да би кршење правила било у најбољем интересу организације".

Табела 33: Корелација о димензији индекса моћи

Универзитетски центар		Q7	Q2	Q20	Q23	
Ниш	Q7	P. Corr.	1	.325**	-.209*	.262**
		Sig.		0.001	0.034	0.008
	Q2	P. Corr.		1	0.018	0.004
		Sig.			0.853	0.965
	Q20	P. Corr.			1	0.049
		Sig.				0.621
	Q23	P. Corr.				1
		Sig.				
Косовска Митровица	Q7	P. Corr.	1	.599**	-0.127	0.091
		Sig.		0	0.206	0.364
	Q2	P. Corr.		1	-.200*	0.032
		Sig.			0.045	0.754
	Q20	P. Corr.			1	0.116
		Sig.				0.25
	Q23	P. Corr.				1
		Sig.				
Источно Сарајево – Пале	Q7	P. Corr.	1	.226*	0.039	0.023
		Sig.		0.024	0.696	0.822
	Q2	P. Corr.		1	0.038	0.133
		Sig.			0.708	0.188
	Q20	P. Corr.			1	0.105
		Sig.				0.3
	Q23	P. Corr.				1
		Sig.				

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Табела 34: Корелација о димензији избегавања неизвесности

Универзитетски центар		Q18	Q15	Q21	Q24	
Ниш	Q18	P. Corr.	1	-.391**	.243*	.214*
		Sig.		.000	.013	.030
	Q15	P. Corr.		1	-.235*	-.169
		Sig.			.017	.089
	Q21	P. Corr.			1	.018
		Sig.				.853
	Q24	P. Corr.				1
		Sig.				
Косовска Митровица	Q18	P. Corr.	1	-.331**	-.115	.007
		Sig.		.001	.254	.947
	Q15	P. Corr.		1	-.032	.121
		Sig.			.748	.230
	Q21	P. Corr.			1	-.134
		Sig.				.181
	Q24	P. Corr.				1
		Sig.				
Источно Сарајево – Пале	Q18	P. Corr.	1	-.342**	.089	-.066
		Sig.		.000	.381	.515
	Q15	P. Corr.		1	-.026	.008
		Sig.			.799	.936
	Q21	P. Corr.			1	.404**
		Sig.				.000
	Q24	P. Corr.				1
		Sig.				

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Занимљиво је да се у подзорку са Пала из Источног Сарајева на димензији "избегавања неизвесности" јавља висока корелација између ставки Q21 и Q24, која није статистички значајна у осталим узорцима. На осталим димензијама, као што се може видети у приказаним табелама, видљиве су статистички значајне корелације. Неке од њих су чак и изузетно високе. Такве су, на пример: између ставки Q1 и Q4 и ставки Q1 и Q6 на димензији "индивидуализам"; између ставки Q5 и Q9; ставки Q5 и Q6 и између ставки Q1 и Q5 на димензији "мушко/женских вредности".

Табела 35: Корелација о димензији индивидуализма

Универзитетски центар		Q4	Q1	Q9	Q6	
Ниш	Q4	P. Corr.	1	.592**	.395**	.547**
		Sig.		.000	.000	.000
	Q1	P. Corr.		1	.483**	.552**
		Sig.			.000	.000
	Q9	P. Corr.			1	.438**
		Sig.				.000
Q6	P. Corr.				1	
	Sig.					
Косовска Митровица	Q4	P. Corr.	1	.482**	.198*	.609**
		Sig.		.000	.047	.000
	Q1	P. Corr.		1	.329**	.640**
		Sig.			.001	.000
	Q9	P. Corr.			1	.346**
		Sig.				.000
Q6	P. Corr.				1	
	Sig.					
Источно Сарајево – Пале	Q4	P. Corr.	1	.358**	.398**	.490**
		Sig.		.000	.000	.000
	Q1	P. Corr.		1	.115	.496**
		Sig.			.256	.000
	Q9	P. Corr.			1	.261**
		Sig.				.009
Q6	P. Corr.				1	
	Sig.					

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Табела 36: Корелација о димензији мушко/женских вредности

Универзитетски центар		Q4	Q1	Q9	Q6	
Ниш	Q5	P. Corr.	1	.439**	.566**	.742**
		Sig.		.000	.000	.000
	Q3	P. Corr.		1	.449**	.494**
		Sig.			.000	.000
	Q8	P. Corr.			1	.453**
		Sig.				.000
Q10	P. Corr.				1	
	Sig.					
Косовска Митровица	Q5	P. Corr.	1	.584**	.542**	.617**
		Sig.		.000	.000	.000
	Q3	P. Corr.		1	.463**	.672**
		Sig.			.000	.000
	Q8	P. Corr.			1	.602**
		Sig.				.000
Q10	P. Corr.				1	
	Sig.					
Источно Сарајево – Пале	Q5	P. Corr.	1	.474**	.395**	.663**
		Sig.		.000	.000	.000
	Q3	P. Corr.		1	.293**	.588**
		Sig.			.003	.000
	Q8	P. Corr.			1	.495**
		Sig.				.000
Q10	P. Corr.				1	
	Sig.					

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Потребно је споменути присутност високих значајних корелација и између ставки Q1 и Q13, и ставки Q13 и Q6 на димензији "дугорочне/краткорочне оријентације"; и између ставки Q17 и Q6 и између ставке Q1 и Q12 на димензији "попустљивост према суздржаности". „Дугорочна оријентација“ дала је најбољу међусобну корелацију, где су три од четири ставке показале статистички значајне корелације. Индекс „избегавања несигурности“ показао је негативну међусобну корелацију за ставке 15 и 18 и 21. Иако су све корелације између овде пријављених података статистички значајне, корелације су врло ниске за све ставке. То указује на то да ставке пронађене у сваком од поддомена имају врло мало заједничког, што сугерише да не мере исту конструкцију, као што би требало.

Позитивна вредност Пирсонове корелације указује на директну везу између променљивих како је то претпостављено анализом дијаграма распршености.

Табела 37: Корелација о димензији дугорочне/краткорочне оријентације

Универзитетски центар		Q4	Q1	Q9	Q6	
Ниш	Q13	P. Corr.	1	.524**	.162	.515**
		Sig.		.000	.102	.000
	Q14	P. Corr.		1	.061	.470**
		Sig.			.539	.000
	Q19	P. Corr.			1	.201*
		Sig.				.041
Q22	P. Corr.				1	
	Sig.					
Косовска Митровица	Q13	P. Corr.	1	.493**	.172	.454**
		Sig.		.000	.086	.000
	Q14	P. Corr.		1	-.010	.283**
		Sig.			.918	.004
	Q19	P. Corr.			1	.237*
		Sig.				.017
Q22	P. Corr.				1	
	Sig.					
Источно Сарајево – Пале	Q13	P. Corr.	1	.320**	-.065	-.046
		Sig.		.001	.522	.646
	Q14	P. Corr.		1	.072	.058
		Sig.			.479	.568
	Q19	P. Corr.			1	.239*
		Sig.				.017
Q22	P. Corr.				1	
	Sig.					

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Универзитетски центар		Q4	Q1	Q9	Q6	
Ниш	Q12	P. Corr.	1	.258**	-.342**	.233*
		Sig.		.008	.000	.018
	Q11	P. Corr.		1	-.311**	.272**
		Sig.			.001	.005
	Q17	P. Corr.			1	-.505**
		Sig.				.000
Q16	P. Corr.				1	
	Sig.					
Косовска Митровица	Q12	P. Corr.	1	.469**	-.055	.141
		Sig.		.000	.588	.160
	Q11	P. Corr.		1	-.144	.136
		Sig.			.151	.174
	Q17	P. Corr.			1	-.222*
		Sig.				.026
Q16	P. Corr.				1	
	Sig.					
Источно Сарајево – Пале	Q12	P. Corr.	1	.522**	-.121	.329**
		Sig.		.000	.232	.001
	Q11	P. Corr.		1	.045	.013
		Sig.			.654	.900
	Q17	P. Corr.			1	-.181
		Sig.				.071
Q16	P. Corr.				1	
	Sig.					

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Табела 38: Корелација о димензији попустљивост према суздржаности

2. 1. 3. Димензије националне културе по областима/регионима

Анализа националне културе на регионалном нивоу у Србији и БиХ спроводи се према вредностима индекса по свих шест споменутих димензија, и то:

- дистанца моћи (Power Distance Index, PDI);
- избегавање несигурности (Uncertainty Avoidance Index, UAI);
- индивидуализам наспрам колективизму (Individualism Index, IDV);
- маскулинитет наспрам феминитету (Masculinity Index, MAS);
- краткорочна наспрам дугорочна оријентација (Long-term Orientation Index, LTO) и
- препуштање насупрот суздржаности (Indulgence versus Restraint IND).

Димензије националне културе анализирани су по областима што омогућује компаративну регионалну анализу на субнационалном нивоу.

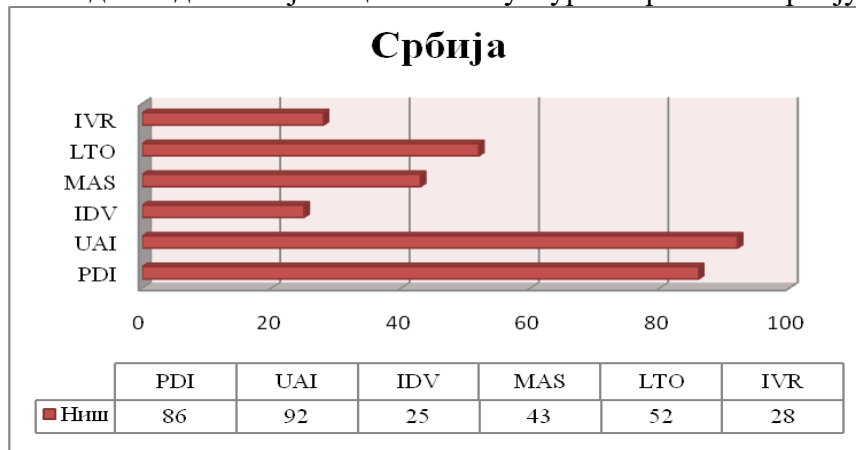
Збирни резултати показатеља националне културе у сваком посматраном региону приказани су у табели 39.

Табела 39: Показатељи димензија националне културе по регионима*

Рбр.	Назив региона (Универзитет)	PDI	UAI	IDV	MAS	LTO	IVR
1	Ниш	86	92	3.3	55.95	61.2	28
2	К. Митровица	107.35	93.05	27.1	54.9	52	44.35
3	И. Сарајево – Пале	113.75	92.65	6	43	68.05	58.5

Напомена: PDI = индекс дистанце моћи; UAI = индекс избегавања несигурности/неизвесности; IDV = индекс индивидуализма/колективизма; MAS = индекс мушко/женских вредности; LTO = индекс краткорочних наспрам дугорочних оријентација; IVR – Индекс попустљивост према суздржаности.

Графикон 40: Индекси димензија националне културе – просек за Србију (Хофстеде)



Извор: прилагођено на основу података и алата доступних на сајту The Hofstede Centre

"Просечне вредности Хофстедеових индекса показују да се вредности индекса дистанце моћи и индекса избегавање неизвесности крећу у горњој половини скале од 0 до 100. Тиме се српско друштво у целини може окарактеризирати као заједница која подразумева високе дистанце моћи, високо избегавање неизвесности, колективизам и femininity"⁵⁸⁷. На основу тога сазнајемо да је за људе прихватљив хијерархијски поредак у коме је сваком појединцу одређено место; при чему су присутна веома ригидна правила понашања, са израженом нетолеранцијом на неубичајена понашања и идеје, са јаком емотивном потребом за правила, сталном потребом за користан рад, личној сигурношћу као важним мотиватором и одупирањем иновацијама. Присутним

⁵⁸⁷ Jančićević, N. (2003): "Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji", *Ekonomski anali*, br. 156, str. 54.

ниским скором индивидуализма Србија се сматра колективистичким друштвом, кога карактерише: изразита блискост са широм породицом, уз изузетно значајно присуство лојалности. Србија је земља са женским особинама (у којој се залаже за консензус, солидарност, решавање сукоба компромисом, преговорима) уз присутност изражене особине уздржаности српске културе (песимизма и цинизма)⁵⁸⁸. Судаћи према овим обележјима српској националној култури најближе су земље Латинске америке и нешто мање, земље латинске Европе. Индекс индивидуализма и индекс попустљивости према суздржаности од свих посматраних димензија имају најнижу вредност, свега нешто већу од 20.

Просек националних димензија врло је уопштени приказ састава вредности који мало говори о разликама у друштву. Анализа која следи бави се регионалним разликама у друштвеним вредностима и обележјима културе на нивоу региона. За сваку димензију националне културе, израчунати су индекси по регионима употребљени за рангирање региона. У таблицама и графиконима посебно су истакнути упоредни прикази у односу на Хофстедеове резултате индекса димензија националне културе – и просека за Србију.

Оваква истрага била је почетни покушај утврђивања културних вредности земаља у анализи. Ограничења ове студије слична су већини других културолошких компаративних студија. Ови резултати пружају први покушај да се стекне општа културна оцена културе које су истраживане. Хофстеде препоручује коришћење упоређених узорака за поређење земаља, што значи упоређивање узорка са демографијом учесника у његовој оригиналној студији⁵⁸⁹.

2. 1. 3. 1. Индекс дистанце моћи по регионима

Хофстедеова дефиниција дистанце моћи је „да је дистанце моћи између шефа Б и подређеног С у хијерархији разлика између мере у којој Б може одредити понашање С и до које С може одредити понашање Б“⁵⁹⁰. Према Хофстедеу, норма за дистанцу моћи може се користити за карактеризацију култура. Хофстеде је израчунао индекс дистанце моћи (ПДИ) на основу просечних резултата за четири питања у земљи⁵⁹¹. У

⁵⁸⁸ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

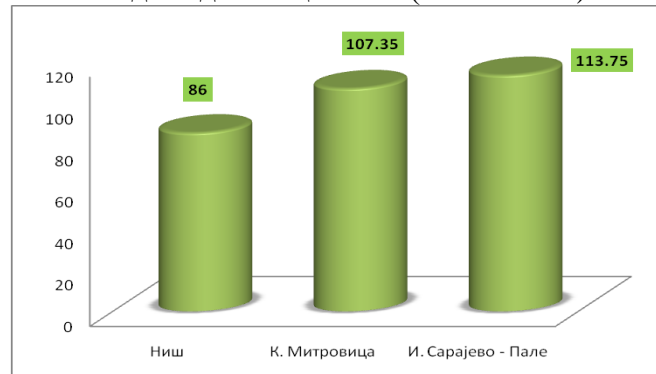
⁵⁸⁹ Hofstede, G. (2013): "Replicating and extending cross-national value studies: Rewards and pitfalls – An example from Middle East studies". *Academy of International Business Insights*, 13(2), pp. 5–7.

⁵⁹⁰ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

⁵⁹¹ Исто.

следећем графикону (слика: 16) дат је приказ индекса дистанце моћи за сва три посматрана региона.

Слика 16: Индекси димензија националне културе
* Индекс дистанце моћи (PDI – Mean) *

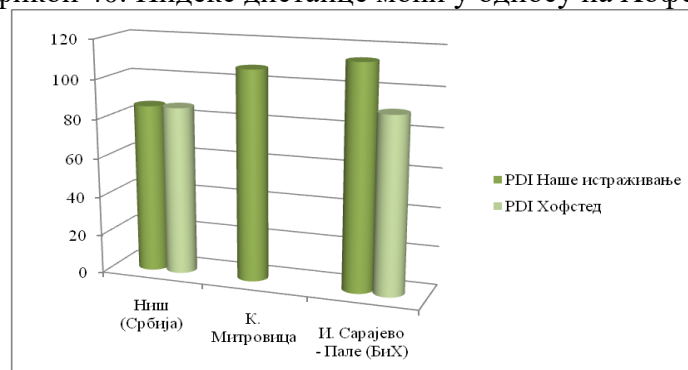


Из графикона можемо видети да је за сва три узорка присутан висок ниво индекса дистанце моћи. За узорак из Ниша његове вредности су $PDI=86$; за узорак из Косовске Митровице $PDI=107.35$; док је за узорак из Источног Сарајева – Пале његова вредност $PDI=113.75$.

Висок ниво веровања у неравномерну расподелу моћи нагиње/тежи високој дистанци моћи. То би значило да студенти показују општи став који претпоставља максимизирање неједнакости између људи, односно непостојање сличних правила за све чланове друштва.

У следећем графикону дати су индекси димензија националних култура региона које смо истраживали – индекса дистанце моћи упоређене са Хофстедеовим резултатима/ подацима (видети графикон 40).

Графикон 40: Индекс дистанце моћи у односу на Хофстедеа



Напомињемо да су упоредне анализе са Хофстедеовим резултатима искоришћене само за узорак из Србије (Ниш) и БиХ (Источног Сарајева Пале). Узорак из Косовске Митровице нисмо упоређивали са Хофстедеовим резултатима, те је послужио само као податак који ће употпунити слику о националној култури.

Дакле, у Србији, као и у већини земаља бивше југословенске државе, поготово оним источнијим, распон моћи тежи према високој позицији (додуше не као код Швајцараца). Разлог овога можемо потражити у комунистичком режиму, који је 50 година развијао средњи сталеж и потенцирао једнакост, тако да би се висок распон моћи могао односити на млађе генерације. Везано за узорак из Србије видимо да се резултати не разликују у односу на општу популацију где је присутна такође релативно висока дистанца моћи и ближа је регионалним резултатима истраживања⁵⁹². Ово би се могло објаснити претпоставком да студенти предузетништва не очекују да ће имати равноправну прилику, у пословном контексту и да ће остварити свој предузетнички потенцијал. Као што се може видети из добијених резултата, и по Хофстедеовој лествици (скали), Србија има ПДИ од 86, што значи да људи прихватају хијерархијски поредак у коме свако има своје место и која не захтева додатно оправдање. Хијерархија у организацији се огледа као одраз урођених егзистенцијалних неједнакости (то значи да се надређени и подређени међусобно сматрају неједнаким), централизација је популарна, подређени очекују да им се каже шта да раде, а идеалан шеф је добродушан аутократа. Моћ је основна чињеница друштва која предвиђа добро или зло и где је његов легитимитет небитан; где се верује да надређени имају право на привилегије⁵⁹³. Дакле друштва са високим индексом дистанце моћи имају развијен следећи систем вредности: старији имају моћ над млађим члановима друштва, егзистира аутократска влада, људи су склонији корупцији и знатно је израженија неравномерна дистрибуција дохотка него код друштава са мањом дистанцом моћи. Овде на пример спадају Русија, Србија, Мексико, Кина⁵⁹⁴. Реч је о друштвима која имају тенденцију да буду аутократске и патерналистичке; код којих су организација пирамиде обично високе са уском организационом контролом⁵⁹⁵. Код Швајцараца је потпуно обрнута ситуација, тако да ће се компаније које потичу из различитих земаља или култура, свакако различито

⁵⁹² Aleksić, A. Bogičević, B. (2004): "Kulturne pretpostavke za timski rad", *Zbornik radova sa IX Međunarodnog simpozijuma SymOrg "Menadžment – ključni faktor uspeha"* (elektronski izvor), Zlatibor, Fakultet organizacionih nauka, Beograd; Lažnjak, J. (2011): "Dimensions of National Innovation Culture in Croatia, Content Validity of Hofstede's Dimensions", *Društvena istraživanja*, Vol. 20, No. 4 (114), pp. 1015–1038; Studija (2015): *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*, Klub Ekonomskog instituta, Zagreb.

⁵⁹³ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

⁵⁹⁴ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded Third Edition*. New York: McGraw Hill.

⁵⁹⁵ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications; Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 39–70.

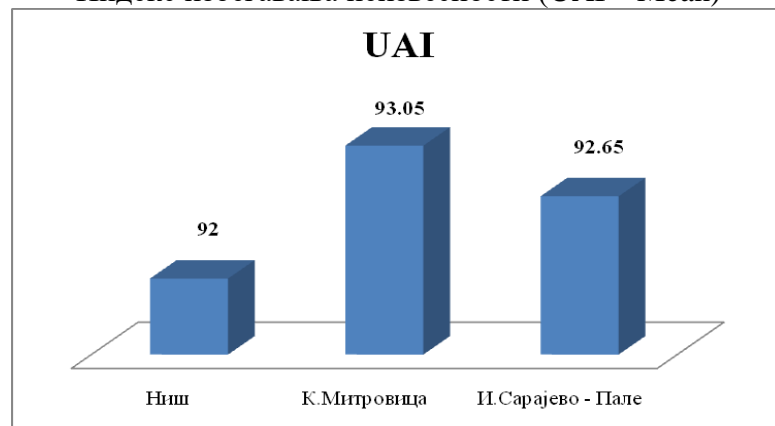
“понашати”⁵⁹⁶. Разлоге оваквог тренда можемо пронаћи у чињеници да бивша СФРЈ, са социјалистичким друштвеним уређењем и централистичком привредом, више не постоји, те да је Србија у последњих тридесет година прошла кроз веома турбулентан политичко-економски период (прелазак на тржишни систем привређивања, транзиција, приватизација, међународна изолација, економска криза ...) што је највероватније у одређеној мери утицало и на промену свести испитаника у односу на схватање и прихватање ауторитета. Упркос неким истраживањима, наше истраживање показује да српску културу и даље карактерише високо присуство свести о прихватању и очекивању да је моћ у друштву неравномерно расподељена, за шта узроке можемо потражити у српском културно-историјском наслеђу, традиционалном васпитању и образовању.

Када посматрамо резултате узорка из БиХ, видимо да је његова вредност $PDI=113.75$; док Хофстедеов индекс дистанце моћи за Босну и Хереговину износи $PDI=90$. Узећи у обзир дигресију да је спроведено истарживање ипак обављено на релативно малом узорку, и да је вршено на испитаницима који живе у урбаној, градској средини, можемо констатовати да раст од 23,75 индексних поена може указивати на то да је култура у БиХ у одређеној мери доживела извесне промене у односу на период истраживања Герта Хофстедеа.

2. 1. 3. 2. Индекс избегавања несигурности/неизвесности

У графикону који следи (графикон: 41) дат је приказ индекса избегавања несигурности за сва три посматрана региона.

Графикон 41: Индекси димензија националне културе
* Индекс избегавања неизвесности (UAI – Mean) *



⁵⁹⁶ Miroslavljević, M., Milovanović, M. (2012): "Osnovne kulturološke dimenzije po Geert Hofstede-u, na primjeru Republike Srbije", *Časopis za društvena pitanja*, str. 76.

Из графикана можемо видети да је вредност индекса избегавања неизвесности за сва три узорка изразито висока. За узорак из Ниша његове вредности су $UAI = 92$; за узорак из Косовске Митровице $UAI = 93.05$; док је за узорак из Источног Сарајева – Пале његова вредност $UAI = 92.65$.

У друштвима с високом нивоом избегавања неизвесности претпоставља се и висок ниво избегавања ризика⁵⁹⁷. Због познатих социјално-економских, ратних и послератних дешавања у последњих 20 година, Србија спада у културе у којима се на ризик гледа као на нормалну појаву у свакодневници⁵⁹⁸. Наведено имплицира да и међу студентима у нашој земљи, који би по своме усмерењу требали бити носиоци нових послова и отварања нових предузећа, постоји општа склоност сигурности, стабилности, формалности⁵⁹⁹. Вредност овог индекса је од свих посматраних, поред индекса дистанце моћи, највиша, изнад 90.

Аверзија према неуређености система у посматраним друштвима, суочавање с променама и неочекиваним или непредвидивим ситуацијама, непознавање правила или непостојање правила, било формалних било неформалних, очито је утицало на снажно избегавање неизвесности. Избегавање несигурности повезано је са страхом од новог, непознатог или другачијега; односно често је мера нетолеранције и искључивости према свему што је различито. Неизвесност је често повезана с отпором према променама и стресом који промене изазивају. У свакодневном животу и раду, избегавање несигурности се покушава поништити преференцијалним ставом према правилима, регулативи, поштовању прописа и устаљене праксе. Владавина права и увођење реда у врху су система вредности региона с високим UAI . "У овим културама постоји емоционална потреба за правилима (чак и ако се чини да правила никад не делују); време је новац, људи имају унутрашњи порив да буду заузети и напорно раде, прецизност и тачност су норма, иновације се могу одупрети, сигурност је важан елемент у индивидуалној мотивацији"⁶⁰⁰. Културе где је степен избегавања неизвесности висок, теже да формализују правила и поступке како би се осигурали да

⁵⁹⁷ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

⁵⁹⁸ Miroslavljević, M., Milovanović, M. (2012): "Osnovne kulturološke dimenzije po Geert Hofstede-u, na primjeru Republike Srbije", *Časopis za društvena pitanja*, str. 79.

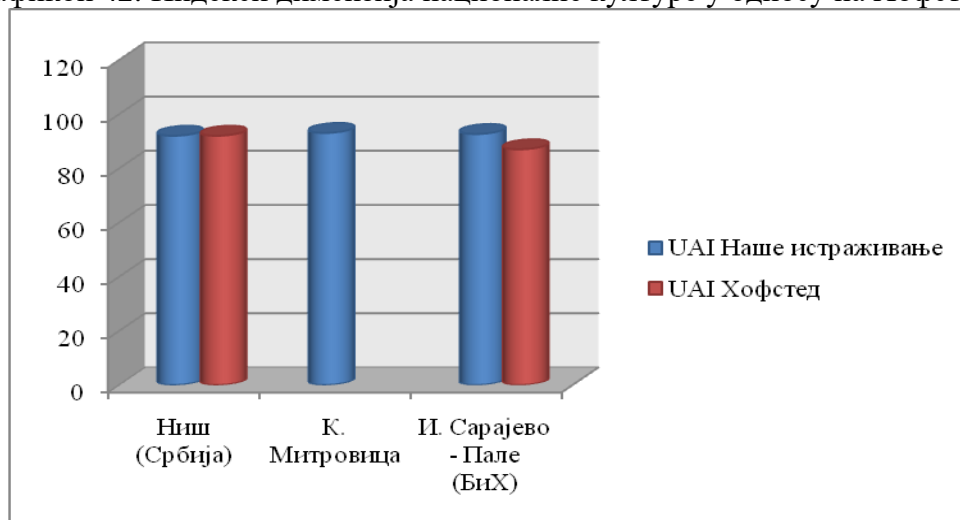
⁵⁹⁹ Tomljenović, Lj., Stilin, A. (2012): "Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva". 3rd *International Conference Vallis Aurea focus on: Regional Development – Proceedings/Katalinic, Branko (ur.)*. Požega: Polytechnic of Požega; Croatia&DAAAM International Vienna, pp. 1031–1035; Lažnjak, J. (2011): "Dimensions of National Innovation Culture in Croatia, Content Validity of Hofstede's Dimensions", *Društvena istraživanja*, Vol. 20, No. 4 (114), pp. 1015–1038.

⁶⁰⁰ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

знају шта треба да ураде у датој ситуацији"⁶⁰¹. "Такви појединци забринуте су за безбедност у животу, не воле неизвесност и промене, ни у приватном ни у професионалном животу, осећају већу потребу за консензусом и писаним правилима, и ако имају могућност да бирају неће ризиковати"⁶⁰². "Разлике се тешко прихватају, 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"⁶⁰³. "Културе високе „избегавања неизвесности“ имају јасне норме и људи се понашају у складу с тим нормама"⁶⁰⁴. Припадници културе која је карактеристична по високом степену избегавања неизвесности су нетолерантни на одступања, преферирају статус као и осећају потребу за бројним и прецизним законима и експлицитним правилима"⁶⁰⁵.

У следећем графикану дати су индекси димензија националних култура региона које смо истраживали – индекса избегавања неизвесности упоређене са Хофстедовим резултатима/подацима (видети графикан 42).

Графикон 42: Индекси димензија националне културе у односу на Хофстедеа



⁶⁰¹ Murphy, D. S. (2003): "Management Control Preferences: A Cross-Cultural Perspective". *Management Research News*, 26, pp. 80.

⁶⁰² Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

⁶⁰³ Hofstede, G. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw-Hill, New York, USA, pp. 187-234.

⁶⁰⁴ Offermann, L. R., Hellmann, P. S. (1997). Culture's consequences for leadership behavior: National values in action. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), pp. 342-351.

⁶⁰⁵ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications; Beugelsdijk, S., Maseland, R., van Hoorn, A. (2015): "Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis". *Global Strategy Journal*, 5(3), pp. 223-240; Ferrell, O. C., Skinner, S. J. (1988): "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations". *Journal of Marketing Research*, 25(1), pp. 103-109.

Наши добијени налази су у складу и с резултатима истраживања спроведеног на општој популацији у Србији према Хофстедеу. Заправо примећујемо да су резултати исти за узорак из Србије (UAI =92); док узорак из Бих (UAI =92.65) показује раст 5.65 индексних поена у односу на Хофстедово истраживање (UAI =87).

Културе Блиског истока и Европе (у којима предњаче Грчка, Португал, Гватемала, Белгија и Јапан) показују највећи степен аверзије према неодређености. Након њих долазе англосаксонске и нордијске културе; док најмање зазиру представници источних култура, као што су Кина, Хонг Конг, Индија, али и Аустралија, на Јамајци, Шведској, Данској и Ирској, Великој Британији, САД⁶⁰⁶. У Хофстедовом моделу, Грчка је на врху скале UAI са 100, док је Сингапур најнижи са осам.

Хофстеде истиче да се објашњење вредности димензије избегавања несигурности налази у историјском и верском контексту⁶⁰⁷. Прилично високе вредности избегавања несигурности у Србији и БиХ (али и Хрватској) могу се приписати наслеђивању комунистичког режима који карактерише нагласак на једнакост и сигурност⁶⁰⁸. Хофстеде такође тврди да су „младе демократије“ увек избегнуте велике несигурности, што се односи и на све три земље. Бразил такође има занимљиву и прилично бурну прошлост, посебно у XX веку, тако да је то засигурно морало утицати на димензију избегавања несигурности. Често се сматра да је високог степен избегавања неизвесности у српској националној култури, резултат деловања колективизма и ‘женских’ вредности у тој култури.

2. 1. 3. 3. Индекс индивидуализма/колективизма

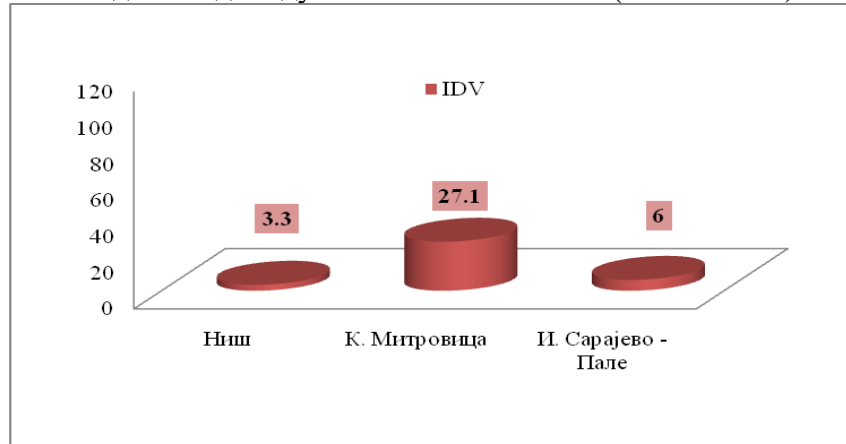
Следећа димензија националне културе је индивидуализам у односу на колективизам, мерен IDV индексом. У графикону који следи (графикон: 43) дат је приказ индекса индивидуализма/колективизма за сва три посматрана региона.

⁶⁰⁶ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications; Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 163–204.

⁶⁰⁷ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

⁶⁰⁸ Podrug, N. (2005): *The influence of national culture's dimensions on decision-making style* (Unpublished master thesis). University of Zagreb, Zagreb, str. 129.

Графикон 43: Индекси димензија националне културе
* Индекс индивидуализма/колективизма (IDV – Mean) *



Из графикана можемо видети да је за сва три узорка присутан низак ниво индивидуализма, односно висок ниво колективизма. За узорак из Ниша његове вредности су $IDV = 3.3$; за узорак из Косовске Митровице $IDV = 27.1$; док је за узорак из Источног Сарајева – Пале његова вредност $IDV = 6$. Висок ниво колективизма указује на одређен ниво склоности према колективизму. С обзиром на то да се ова димензија у већој мери односи на лоцирање одговорности за личну судбину, према процени студената она је одређена интегралним деловањем индивидуе и социјалног окружења у којем она делује. И истраживање на општој популацији указује на врло сличне вредности. Иако се претпоставља да индивидуалистичке културе више погодују предузетништву, емпиријска истраживања дала су мешовите резултате. Овај однос емпиријски је потврђен у западноевропским, али не и у транзицијским земљама⁶⁰⁹.

Колективистичке вредности наглашавају припадност друштвеним групама и супериорност групе над појединцем⁶¹⁰. Колективизам означава „друштво у којем су људи од рођења па надаље интегрисани у јаке, кохезивне групе које током целог животног века их и даље штите у замену за неупитну лојалност“⁶¹¹. Колективизам подразумева чвршћу социјалну структуру у којој сваки појединац има право да очекује од заједнице да се брине о њему и његовој ужој породици, док за узврат он тој

⁶⁰⁹ Mueller, S. L.; Thomas, A. S. & Jaeger, A. M. (2002): "National entrepreneurial potential: The Role of Culture", *Economic Development, and Political History, Advances in International Management*, Vol. 14, str. 221–257; Lažnjak, J. (2011): "Dimensions of National Innovation Culture in Croatia, Content Validity of Hofstede's Dimensions", *Društvena istraživanja*, Vol. 20, No. 4 (114), pp. 1015–1038.

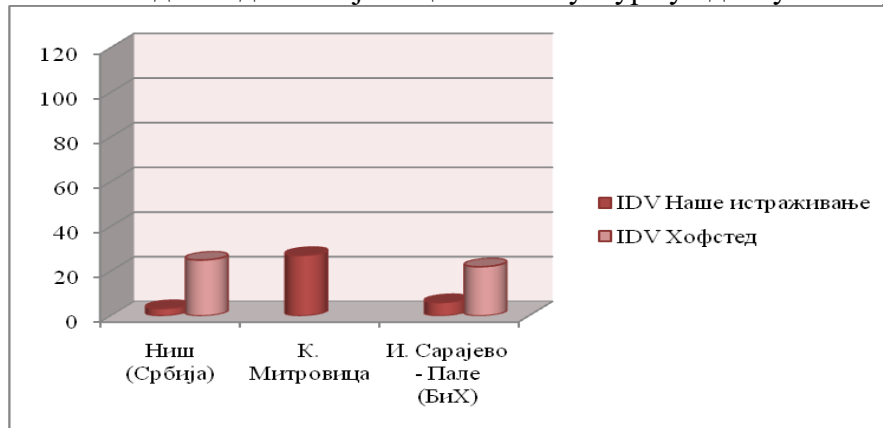
⁶¹⁰ Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications. Индивидуализам „описује склоност људи да себе виде као индивидуе, а не као чланове неке групе“ (Velo, V. (2012): *Cross-Cultural Management*, Business Expert Press, pp. 26), док је колективизам повезан са склоношћу групном размишљању и одређивању предности групе над индивидуалистичким предностима.

⁶¹¹ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

заједници исказује пуну лојалност. У колективистичким културама, срамоту због доношења лоше одлуке деле чланови групе. "Одговорност за судбину је на колективу којем појединац припада било да је то породица, организација или друштво, тачније појединац је интегрисан у јак колектив од кога добија заштиту, али на бази апсолутног веровању у непогрешивост суда колектива"⁶¹². Отуда појединци из земаља са ниским резултатима индивидуализма (односно код којих је заступљен високи колективизам) имају велику вредност групне припадности⁶¹³.

У следећем графикону дати су индекси димензија националних култура региона које смо истраживали – индекса индивидуализма/колективизма упоређене са Хофстедеовим резултатима/подацима (видети графикон 44).

Графикон 44: Индекси димензија националне културе у односу на Хофстедеа



Наши добијени налази су донекле у складу и с резултатима истраживања спроведеног на општој популацији у Србији према Хофстедеу, уколико узмемо у обзир да смо и даље колективистичко друштво. Заправо, примећујемо да су резултати за узорак из Србије (IDV =25) мањи за 21,7; али и узорак из БиХ (IDV=22) показује пад 16 индексних поена у односу на Хофстедеово истраживање. Управо овако ниским скором Србија се сматра колективистичким друштвом, кога карактерише: " блискост са широм породицом, коју везују јаке међусобне везе, где се преузима одговорност за све њене чланове. У случају непоштовања правила губи се „образ” и част. Лојалност је најважнија и на њој се базира већина друштвених правила и прописа"⁶¹⁴. Дакле колективизам се манифестује у уској дугорочној посвећености чланској "групи", било

⁶¹² Hofstede, G. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw– Hill, New York, USA, pp. 89–133.

⁶¹³ Murphy, D. S. (2003): "Management Control Preferences: A Cross–Cultural Perspective". *Management Research News*, 26.

⁶¹⁴ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

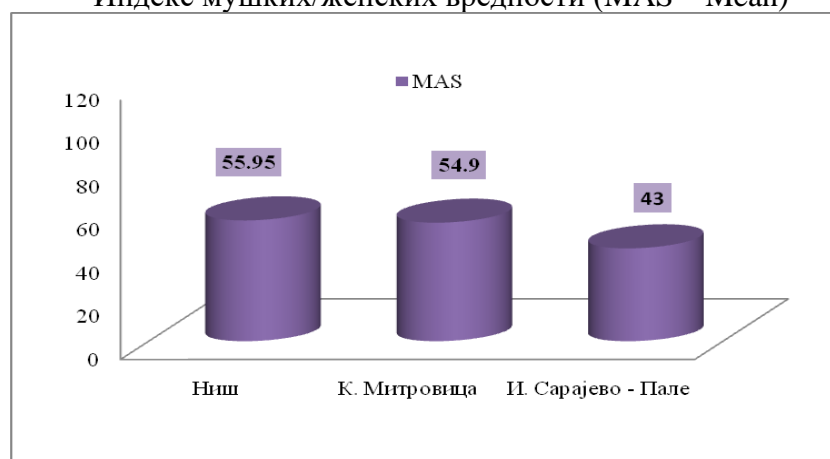
да је то породица, проширена породица или продужени односи. Друштво негује јаке везе у којима свако преузима одговорност за своје чланове групе. У колективистичким друштвима прекршај води срамоти и губитку лица, односи послодаваца и запослених доживљавају се морално (попут породичне везе), одлуке о запошљавању и напредовању узимају у обзир запослени у групи, управљање је управљање групама.

Овакав резултат – висок ниво колективизма – могуће је објаснити високим ступњем развијености, хетерогеном и мултиетничком саставу становништва или неким другим повезаним чиниоцима које ваља дубље истражити. Такође овакви резултати могу указивати на то да се у Србији поред још увек присутног колективистичког духа, фомира и свест о значају индивидуалног насупротив колективном, што нас у значајној мери приближава вредностима западноевропских култура и што је свеprisутан тренд српског друштва у последњих тридесетак година. На основу података који су добијени истраживањем ставова о културним димензијама, могло би се закључити да је српско друштво у последњих тридесет година доживело извесне културне промене, првенствено на пољу односа према индивидуализму и колективизму као вредностима. Ова промена могла би се објаснити великим утицајем који је западноевропска цивилизација имала на овим просторима од почетка процеса транзиције у Србији (деведесете године 20. века), и све већим настојањима српског друштва да “ухвати корак” са развијеним земљама света.

2. 1. 3. 4. Индекс мушких/женских вредности (MAS)

Следи димензија националне културе мушких/женских вредности, мерена MAS индексом. У графикону који следи (графикон: 45) дат је приказ индекса мушких/женских вредности за сва три посматрана региона.

Графикон 45: Индекси димензија националне културе
* Индекс мушких/женских вредности (MAS – Mean) *

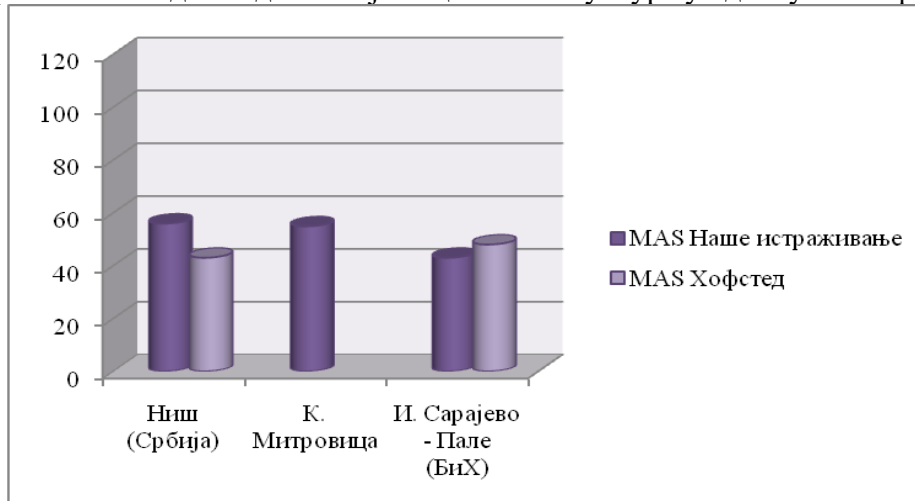


Из графикана можемо видети да је за сва три узорка присутна вредност индекса негде на средини скале са нејасно дефинисаним односом преференција. За узорак из Ниша његове вредности су MAS=55.95; а за узорак из Косовске Митровице MAS=54.9; што показује тенденцију ка високим мушким вредностима. Узорак из Пала – са вредношћу MAS=43, указује на ниске мушке вредности – односно друштво које спада у релативно „женска друштва“. Свакако треба указати на то да се вредности сва три узорка заправо крећу око средине те да не можемо са сигурношћу одредити тренд преференција.

Masculinity националне културе карактерише доминација „мушких“ вредности (попут: агресивности, хероизма, постигнућа, стицања материјалних добара. Реч је о „чинити“ (doing) културама код којих се нечија вредност одмерава материјалним добрима које је стекао, односно количином зарађеног новца⁶¹⁵. Једна култура је „мужевна“ ако се препознају карактеристике, као што су: потреба за доказивањем и агресивност, материјализам, такмичарски дух, снага и значај индивидуалних достигнућа. Женске вредности упућују на то да се предност даје квалитету живота и развијању мрежа с другим људима, међуљудским односима, преферирању слободног времена и мањих организација. Мања је важност зараде или напредовања.

У следећем графикону дати су индекси димензија националних култура региона које смо истраживали – индекса мушких/женских вредности упоређене са Хофстедовим резултатима/подацима (видети графикон 46).

Графикон 46: Индекси димензија националне културе у односу на Хофстедеа



Наши добијени налази мало су модификовани у односу на резултате истраживања спроведеног на општој популацији у Србији према Хофстедеу. Заправо

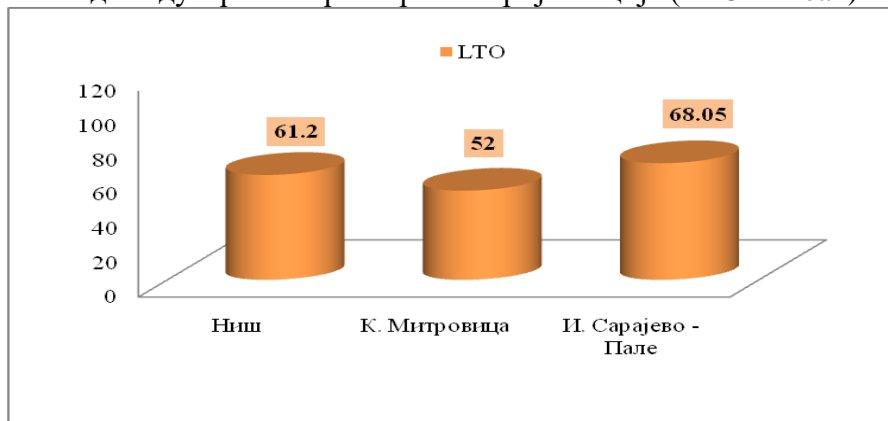
⁶¹⁵ Исто.

примећујемо да су резултати за узорак из Србије (MAS =43) повећани за 12.95; док су за узорак из БиХ (MAS =48) повећани за 5 индексних поена у односу на Хофстедово истраживање. Некадашњи скор Србије (43) указивао је на припадност групи земаља са женским особинама коју карактерише, као што смо могли да видимо решавање сукоба компромисом и преговорима, солидарност, слободно време и флексибилност; где се статус јавно не показује, и тежи се општем благостању⁶¹⁶. С годинама запажамо благо померање вредносних преференција ка мушким вредностима. Деломично објашњење може се наћи у карактеристикама узорка.

2. 1. 3. 5. Индекс краткорочних наспрам дугорочних оријентација (LTO)

Следи димензија националне културе краткорочних наспрам дугорочних оријентација, мерена LTO индексом. У графикону који следи (графикон: 47) дат је приказ индекса краткорочних наспрам дугорочних вредности за сва три посматрана региона.

Графикон 47: Индекси димензија националне културе
* Индекс дугорочне/краткорочне оријентације (LTO – Mean) *



Пета димензија, дугорочна/краткорочна оријентација је веома занимљива, јер није била део оригиналне студије Хофстедеа⁶¹⁷. Из графикона можемо видети да је за сва три узорка присутна вредност индекса нешто више од средине скале са тенденцијом ка расту краткорочних преференција. За узорак из Ниша његове вредности су LTO=61.2; за узорак из Косовске Митровице LTO=52; мада скоро на граници, с обзиром на то да индекс ове димензије близу је средње вредности; и на крају узорак из Пала – са вредношћу LTO=68.05, указујући на краткорочне оријентације. Често се

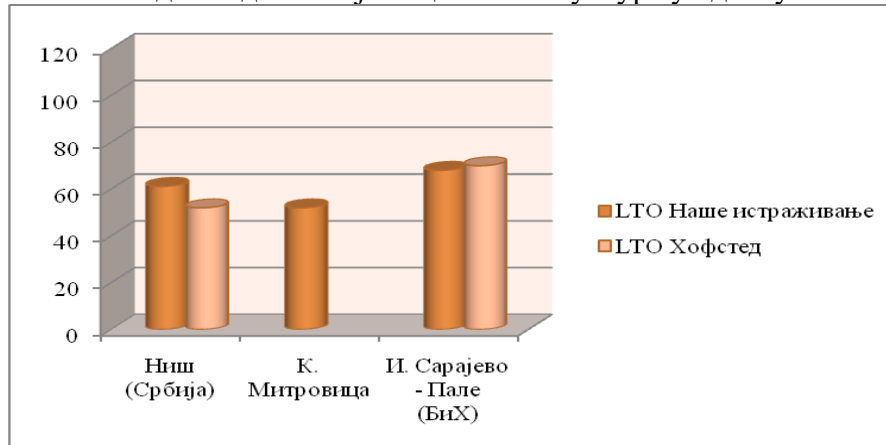
⁶¹⁶ Исто.

⁶¹⁷ Podrug N., Filipović, D., Stančić, I. (2014): "Analysis of Cultural Differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia", Economic Research – Ekonomska istraživanja, Vol. 21., Iss. 1., pp. 818–829.

за културе са високом оценом на овој скали каже да је *прагматична*. У друштвима са прагматичном оријентацијом људи верују да истина јако зависи од ситуације, контекста и времена. Показују способност лако прилагођавања традиција промењеним условима, снажну склоност ка штедњи и улагању, штедљивости и упорности у постизању резултата. Зато је краткорочна оријентација усмерена нормативно и краткорочно⁶¹⁸, обележена је стабилношћу на личном и друштвеном нивоу, и подразумева подстицање врлина везаних за прошлост и садашњост, посебно поштовање традиције, и високим нивоом важности испуњавања социјалних и друштвених обавеза⁶¹⁹.

Како смо видели да је узорак из КиМ на ближи средњим вредностима – он се може интерпретирати и као присутност средње усмерености према дугорочној оријентацији. Подсећања ради дугорочну оријентацију обележава штедња, упорност, подређивање личних интереса вишим, док краткорочну оријентацију обележавају брзи резултати и склоност потрошњи⁶²⁰. У следећем графикону дати су индекси димензија националних култура региона које смо истраживали – индекса дугорочно/краткорочних вредности упоређене са Хофстедеовим резултатима/подацима (видети графикон 48).

Графикон 48: Индекси димензија националне културе у односу на Хофстедеа



Наши добијени налази мало су модификовани у односу на резултате истраживања спроведеног на општој популацији у Србији према Хофстедеу. Заправо

⁶¹⁸ Hofstede, G. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw– Hill, New York, USA, pp. 236–270.

⁶¹⁹ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, pp. 359.

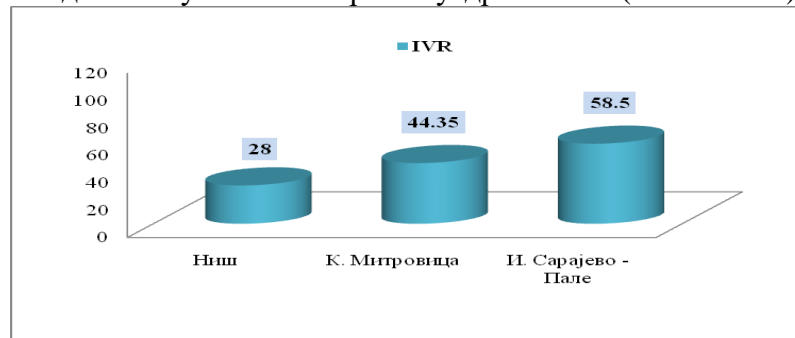
⁶²⁰ Bahtijarević–Šiber, F.; Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.

примећујемо да су резултати за узорак из Србије (LTO=52) повећани за 9.2; док су за узорак из БиХ (LTO=70) смањени за 1.95 индексних поена у односу на Хофстедово истраживање.

2. 1. 3. 6. Индекс попустљивости према суздржаности (IVR)

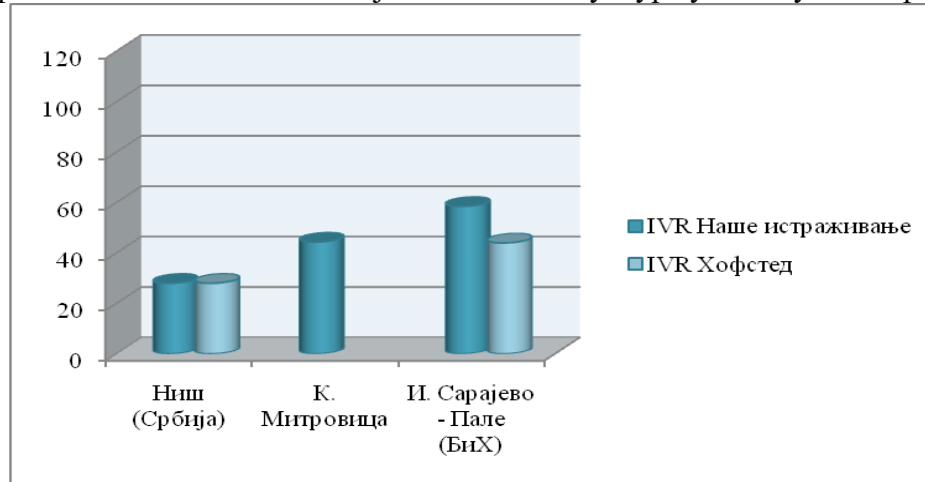
На крају следи димензија националне културе попустљивости према суздржаности, мерена IVR индексом. У графикону који следи (графикон: 49) дат је приказ индекса попустљивости према суздржаности за сва три посматрана региона.

Графикон 49: Индекси димензија националне културе
* Индекс попустљивост према суздржаности (IVR – Mean) *



Један од изазова са којим се суочава човечанство, сада и у прошлости, **јесте** степен социјализације мале деце. Без социјализације не постајемо „људи“. Ова димензија је дефинисана као степен до кога људи покушавају да контролишу своје жеље и нагоне, на основу начина на који су одгајани. Релативно слаба контрола назива се "попустљивост", а релативно јака контрола назива се "суздржавање". Културе се, према томе, могу описати као попустљиве или суздржане. Добијени резултати показују вредност овог индекса за узорак из Србије (IVR=28); за узорак из КиМ (IVR=44.35); и за узорак из БиХ (IVR=58.5). У следећем графикону дати су индекси димензија националних култура региона које смо истраживали – индекса попустљивости према суздржаности упоређене са Хофстедовим резултатима/ подацима (видети графикон 50).

Графикон 50: Индекси димензија националне културе у односу на Хофстедеа



Наши добијени налази су у складу и с резултатима истраживања спроведеног на општој популацији у Србији према Хофстедеу. Заправо примећујемо да су резултати исти за узорак из Србије (IVR=28); док узорак из БиХ (IVR=58.5) показује раст 14.5 индексних поена у односу на Хофстедеово истраживање. Овакав низак скор за Србију указује на попустљивост – и на изражене особине уздржаности српске културе, као што су песимизам и цинизам⁶²¹. Таква врста *уздржавање* карактеристична је за друштва која потискују задовољење потреба тако што их регулишу строгим правилима. У друштву са ниским ИВР резултатом, већи је нагласак на сузбијању задовољства и на већој регулацији понашања и понашања људи, а постоје и строже друштвене норме⁶²². Према моделу, земље источне Европе, укључујући Русију, имају низак ИВР резултат. Хофстеде тврди да ове земље карактерише суздржана култура, где постоји тенденција према песимизму. Људи мало стављају нагласак на слободно време и, као што наслов каже, људи се покушавају суздржати у великој мери⁶²³.

*

* *

Спроведено истраживање указује да истраживане димензије националне културе на узорку студената, у великој мери кореспондирају са спроведеним истраживањем на националном нивоу, тестираним упитником који процењује опште животне ставове. Управо је ово наше истраживање успело да прикаже културне

⁶²¹ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

⁶²² Комплетна листа земаља доступна је као excel download на следећем линку: <https://geerthofstede.com/>.

⁶²³ Hofstede, G. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw–Hill, New York, USA.

сличности и разлике међу праћеним регионима, уз помоћ Хофстедових шест димензија националне културе. Када упоређујемо резултате са оригиналним истраживањем, занимљиво је видети да је рангирање земаља остало врло слично. Значајна промена била је у димензији индивидуализма/колективизма, али са још увек истим смером вредносних преференција. Истраживачко питање идентификације културних промена је извршено: најзначајнија културна промена је прелазак ка колективизму, као и тренд ка повећању мушких вредности.

2. 1. 4. Анализа дескриптивне статистике питања о одрживом развоју

За проучавање другог истраживачког питања додата су питања о одрживом развоју. Циљ оваквог додатног истраживачког питања управо се огледао и саткан је у изјави једне од испитаница, која гласи:

„Ово истраживање ме је додатно упознало са `одрживим развојем`, терајући ме да и сама размислим о овом феномену“

(Ана)

Како је одрживост, као темељно развојно усмерење, усмерено на континуирано усклађивање одлука и решења у вези са природом и социјалним окружењем, неопходан је консензус на свим нивоима и преданост свих друштвених група. Информисано и добро образовано становништво услов је постизања одрживог развоја, а самим тим и темељни алат доброг управљања, доброг одлучивања и постизања бољег квалитета живота. Отуда је неопходно веће залагање на подручју образовања младих о одрживом развоју, како би били боље упознати с начелима и процесима планирања и доношења одлука о одрживом развоју заједница у којима живе, као и друштва у целини. Такво знање је потребно за усклађивање идеја које желе да се покрену у заједницама, како би водиле ка одрживом развоју.

Развој одрживог друштва процес је сталног учења пуног истраживањем и анализирањем. Отуда је неопходно стално повећавати ниво знања и разумевања принципа одрживог развоја, уз истовремено јачање вештине деловања. Потребне су знатне промене у свим друштвеним групама и на свим нивоима, укључујући и у образовном процесу, у којем је потребно увести нове институционалне односе и нове секторе. Држава би требало снажно да подстиче стварање оквира за целоживотно учење о одрживом развоју кроз формално и неформално образовање. Подсетимо да стратегија образовања за одрживи развој УНЕСК-а каже да је његова сврха „охрабрити државе чланице УНЕСК-а да развију и интегришу образовање о одрживом

развоју у формалне образовне системе, у све релевантне предмете, али и у неформално и информатичко образовање“.

Упитник за одрживи развој састојао се од групе питања. Реч је о отвореним питањима у којем су испитаници тражили дефиницију или разумевање одрживог развоја. Други скуп питања односио се на ставове о одговорности за одрживи развој, трећи на улогу информисања и образовања, четврти на сопствену улогу и дневне навике везане за спровођење принципа одрживог развоја. На крају је остављен простор за коментар упитника и теме о којој се расправља. Нека питања у упитнику постављана су у облику Ликертове скале, у распону од 1 – уопште се не слажу до 5 – у потпуности се слажу; то јест, од 1 – најмање до 5 – највише. У једном од питања испитаници су замољени да својим речима, у слободној форми, напишу дефиницију одрживог развоја или да опишу своје лично разумевање и схватање одрживог развоја. Неки испитаници оставили су празан простор или уписали „Не знам“ у подразумевани простор, што указује на недостатак познавања концепта. Следећим питањима су се проверавале информисаност, свест и разумевање студената о циљевима одрживог развоја. Дакле ово истраживање за циљ је имало добити увид у општу информисаност студената о проблему одрживог развоја. Истраживали смо ставове и мишљења студената три регионална центра.

На питање *"Кад се први пут појавила идеја о одрживом развоју"* највећи број испитаника не зна тачну годину (чак 63.8%). Овај податак јасно упућује на то да је мали број студената заправо упознат са појавом идеје о одрживом развоју. Највећи број студената који нису упознати са тачним детаљима почетака идеје одрживог развоја су нишки студенти (72), и бројчано већи број женског пола (чак 152 у односу на 194 укупна испитаника).

Истраживање је предвидело да они испитаници добију прилику да на отворено питање дају одговоре шта сматрају под термином одрживи развој. Анализа одговора дала је нову димензију разумевања и познавања одрживог развоја. Дакле, реч је о отвореном питању у слободној форми, где се од испитаника захтевало да, својим речима, напишу дефиницију одрживог развоја или да опишу своје лично разумевање и схватање одрживог развоја. Од укупног броја испитаника чак 76% не садржи темељно сазнање које би помогло у дефиницији појма одрживог развоја. Свега 17,8% је дало пуну дефиницију датог термина. Цитирамо неке дефиниције одрживог развоја које су навели млади у упитницима::

1) *"... Паметно искоришћавање природног система за људе, што подразумева заштиту природног окружења уз омогућавање дугог трајања људске врсте."*

2) *"Задовољавање данашњих потреба без угрожавања потреба будућих генерација."*

3) *"Сваки корак или чин који омогућује да онај следећи буде ефикаснији и бољи."*

4) *"Моја дефиниција: Одрживи развој је... светлост на крају тунела ..."*

Међу понуђеним дефиницијама препознаје се непотпуно разумевање концепта одрживог развоја, односно повезивање значења појма „одрживости“ углавном са неком од димензија, било економском, друштвеном или еколошком. Код описа, већина наводи да одрживи развој води рачуна о ресурсима за будућност, укључује све за бољи развој заједнице, и указује на економски раст и развој. Такође се изједначава са друштвено одговорним управљањем, образовањем и трансформацијом свести и стратешким и паметним планирањем целокупног развоја. Један део испитаних одрживи развој поистовећује са обновљивим изворима енергије, новим начинима размишљања и одговорношћу према заједници и природи. Синоними који су се често користили као покушај давања некакве задовољавајуће дефиниције били су везани за појмове као што су: еколошка свест (0.7%), заштита животне средине (1.6%), развој(а) друштва (2%), људке потребе (1.3%), васпитања и образовања (0.3%), те до тога да се све сматра одрживим развојем (0.3%). Један део коментара показује незадовољство младих са условима и могућностима које пружа заједница и друштво. Постоје бројна негативна разматрања, али и она која захтевају активнију посвећеност интегрисању концепта одрживог развоја у свеукупни развој друштва и заједница у којима живе. Сви се и даље воде онима „битно је да не пуца“ или „ћути, трпи и пати“. У описима одрживог развоја нашла се и индијска пословица: „Не наслеђујемо нашу земљу од предака, већ је позајмљујемо од наших потомака“. У наставку цитирамо дефиницију која наглашава економску и еколошку димензију одрживог развоја:

"Одрживи развој је економски развој који нема утицаја на екологију и природне системе, што је изазов у данашњем свету. Економски развој се односи на развој инфраструктурне мреже, школа, болница, здравства и свега онога што би допринело побољшању животног стандарда, а одрживи развој значи да уз сав овај напредак природа не трпи никакве последице. Одрживи развој производа/услуга такође се може тицати и одрживости одређеног производа/услуге на тржишту."

Као што смо могли да запазимо, у највећем броју одговора у овој групи – преко 70%, препознају се различите погрешне, једностране, баналне или превише уопштене формулације које указују на суштинско непознавање појма или његово везивање за

периферне елементе одрживог развоја. На пример, у овој групи је највише оних који под одрживим развојем подразумевају континуирани развој, стални развој, развој без прекида, без обзира на последице тог развоја; даље, у овој групи се налазе они који одрживи развој повезују са појединим областима личног или друштвеног живота (очување или развој културе, образовања, бриге о деци, подстицаје предузећима или индустрију, стицање богатства и новца, смањење незапослености и слично). У овој групи је и значајан број оних чије навођење синонима или неких врло уопштених одговора говори о суштинском непознавању појма одрживог развоја (напредак, прогрес, опстанак, баланс, превентива, криза...). Тачни и релативно тачни одговори указују на доминацију фрагментарног увида у целину одрживог развоја. Закључујемо да тек једна петина од свих испитаника холистички и тачно перципира појам одрживог развоја. Овако велики проценат непознанице саме дефиниције шта је то одрживи развој наводи на закључак да се непознавање не одвија само на нивоу значења и садржине овог појма већ и на нивоу саме конструкције „одрживи развој”.

Овом закључку доприносе и одговори на следеће питање *"Сматрате ли појмове одрживи развој и заштита околине истоветним?"*. Наиме, половина испитаника (50,7%) ове појмове не сматра истоветним, што замагљује слику о познавању овог појма, с обзиром на то да је већина испитаника у слободној форми овај термин везивала за многе синониме, па између осталог и са заштитом животне средине. Забрињавајуће је да је проценат оних који сматрају ове појмове синонимима нешто мањи од испитаника који нису сигурни или не знају (више од 28%). Нешто већи и висок проценат младих који су чули за појам „одрживи развој“, а истовремено исподполовичан број оних који не знају његове основне циљеве говоре у прилог недовољној обавештености младих о овој развојној агенди односно потврђују чињеницу да циљеви одрживог развоја нису довољно популаризовани и прихваћени међу популацијом младих.

Од студената смо тражили одговор на питање која од следећих дефиниција најбоље описује одрживи развој? Требало је да изабери један од три понуђена одговора – три решења. Највећи број студената (71,4%) је тачно одговорио на питање о дефиницији одрживог развоја да „задовољава потребе данашњице без угрожавања могућности будућих генерација да задовоље своје потребе“. Око 17% студената сматра да одрживи развој омогућава „развој индустрије независно од природних ресурса“, односно 11.5% је изабрало да одрживи развој „не ограничава коришћење природних ресурса“. Са оваквим сигурним ставом сагласна је велика већина сва три

испитивана универзитетска центра – Ниш, КиМ и Пале – Источно Сарајево (у односу на стотинак чак 75 испитаника).

Како смо у даљем анкетном испитивању желели да испитамо продубљено разумевање и знање о одрживом развоју – наилазили смо на потпуно супротне закључке. У том прилогу је и следеће питање које је од испитаника у већ понуђеним одговорима захтевало да изабере шта се подразумева под "*Агендом 21*". Иако су, као што смо поменули одговори били понуђени, чак половина испитаника је јасно одговорила да не зна шта је Агенда 21. То јасно упућује на закључак да се знање о одрживом развоју темељи на површном препознавању тога шта одрживи развој јесте, без детаљног знања о томе који су његови циљеви. Студенти из КиМ предњаче по непознавању ове агенде. Трећина испитаника (34.5%) изабрала је да је Агенда 21 "план деловања на глобалном, националном и локалном нивоу, с циљем одрживог развоја", док је свега 16.1% везује за "законе с циљем спровођења одрживог развоја".

На питање "*Има ли Република Србија стратегију одрживог развоја*" скоро половина испитаника (48.4%) је одговорила да не зна. То додатно упозорава о потреби буђења свести младих за упознавање са циљевима одрживог развоја. Податак који ипак охрабљује јесте проценат испитаника (37.8%) који јасно дели став о томе да зна да Република Србија има стратегију одрживог развоја. Ту посебно треба споменути студенте са Пала – који предњаче у таквом ставу. Занимљив је и податак да свега 13.8% испитаника сматра да стратегију о којој је реч Србија нема.

Додатне закључке о ставовима студената и њиховог познавања одрживог развоја доприносе и следећа група питања постављена у облику Ликертове скале (у распону од 1 – уопште се не слажу до 5 – у потпуности се слажу). Закључци до којих смо дошли потврђују претходне утиске – о површном препознавању појма одрживог развоја – без јасне разграничености његовог значења и поимања. Тако су на следећа питања студенти сва три региона истог говорног подручја јасно показала своје непознавање са термином, своју незаинтересованост и пасиван став. Највећа већина одговора била је "не знам/нисам сигуран". Питања су била: а) "Одрживи развој мора следити логику досадашњег модела развоја индустријског друштва уз рационално коришћење природних ресурса" (43.8%); б) "Идеја одрживог развоја је недоречена, непрецизна и противречна фраза без конкретног садржаја (53.3%); в) "Излаз из актуалне кризе није могућ ако се друштвена енергија буде губила на заштиту околине и претерану социјалну осетљивост" (39.5%); г) "Одрживи развој настоји уравнотежити магични трокут: заштита околине, стабилан друштвени развој и праведна расподела

социјалних могућности" (47%); д) "Одрживи развој подразумева радикални раскид с актуалним економским концептом развоја" (63.8%); ђ) "Одрживи развој је политичка синтагма и празна формула" (53%); е) "Имплементација идеје одрживог развоја могућа је једино уз дубоку промену вредности и политичких концепата" (59.5%); ж) "Заштита околине треба бити на првом месту без обзира на спорији економски развој" (36.5%); з) "Одрживи развој је способност одговорног коришћења природних ресурса с циљем задовољења потреба свих у садашњости без угрожавања шанси будућих генерација" (41.4%); и) "Актуална криза права је последица развојног обрасца који не уважава начело одрживости" (59.5%).

Свој пасиван став студенти су показали и на питању *"Која међународна организација прати напретке држава у остваривању циљева одрживог развоја"*. Више од половине испитаника (51.6%) не зна/или није сигурано о којој је међународној организацији реч. Организацију уједињених нација (УН) изабрали су 33.6%, Агенцију за избеглице Организације уједињених нација (УНHCR) 8.2%, док је Снаге заштите Организације уједињених нација (UNPROFOR) изабрало 6.6%. Овакви подаци јасно говоре о непознавању основног концепта одрживог развоја, те неинформисаности о организацијама које су задужене за остваривање његових циљева.

Постојао је сет питања који је испитивао ставове младих о доступности информација о одрживом развоју и улози појединих сектора у образовању и информисању младих о тој теми. Студенти деле став да се *остваривање циљева одрживог развоја најпре извештава* на стручним скуповима (21.1%); потом посебно дефинисаним показатељима (20.4%), а тек онда извештајима у јавним гласилима (такво мишљење деле свега 11.8%). Забрињава податак да и по овом питању највећи проценат анкетираних нема свој јасан став (чак 46.7%). У томе предњаче студенти из КиМ. Оно са чиме се студенти јасно слажу је чињеница да се о проблематици одрживог развоја говори увек – јер је то нужно (такав став деле 61.5% анкетираних). Трећина испитаника (30.6%) сматра да се о њој говори у тренуцима доколице – онда када изостане мотивације за неке друге и боље (да не кажемо значајније) теме; док мала неколицина студената (свега 7.9%) узрок види у ауторитарном наступу – када се овој теми приступа из разлога да заплаши, упозори и отрезни.

Потом се од испитаника тражило да наведу најређи извор информација о одрживом развоју. Према проценама, млади људи добијају највише информација о

одрживом развоју у медијима (чак 78.6%), мање у школи/факултету (18.4%) и најмање од укућана (3%). Такав став деле студенти сва три универзитетска центра.

О улози појединих сектора у образовању и информисању младих о тој теми сведочи неколико следећих питања. Бригу ствара незаинтересован став студената о бројним питањима. Тако су на следећа питања испитаници радије одговарали да нису сигурни/или да одговор не знају, него што су се сложили са понуђеним опцијама. Питања су се односила на: а) "Васпитање и образовање за одрживи развој није могуће имплементирати у сва предметна подручја" (43.8%); б) "Због непостојања формалне едукације из подручја васпитања и образовања за одрживи развој предавачи не могу стећи вештине за имплементацију васпитања и одрживог развоја унутар свог предметног подручја" (51.6%); в) "Док постоје социјално угрожене скупине у друштву, васпитање и образовање за одрживи развој и програми целоживотног учења доступни су само привилегованима" (43.8%); г) "Васпитање и образовање за одрживи развој треба бити засебно предметно подручје" (39.8%); д) "Васпитање и образовање за одрживи развој могуће је имплементирати као међупредметну тему" (49%); љ) "Уколико предавач жели спроводити елементе васпитања и образовања за одрживи развој најчешће мора сам израдити дидактички материјал" (49%); е) "Спровођење међупредметних тема које обухвата васпитање и образовање за одрживи развој тражи додатни ангажман предавача, те представља додатно оптерећење" (48.2%); ж) "У мом предметном подручју није могуће обрађивати теме одрживог развоја" (49.3%); з) "Изванучионички и пројектни облик наставе добри су облици за спровођење садржаја из подручја васпитања и образовања за одрживи развој" (49,3%). На основу увида у постојеће податке можемо приметити да скоро половина испитаника уопште нема мишљење о питању имплементације одрживог развоја у васпитно образовном систему. Студенти су се једино сложили да би "Предавачи (учитељи, наставници, професори) требали укључити садржаје васпитања и образовања за одрживи развој у своје предметно подручје" (47.4%) и да је "У наставне програме потребно уводити што више тема из подручја васпитања и образовања за одрживи развој, јер ученике/студенте треба подстаћи на одрживо понашање унутар заједнице" (44.7%).

На мало детаљније питање *"Колика је заступљеност проблематике одрживог развоја на Вашем факултету"* више од половине испитаника поново није заинтересована да о овој проблематици да свој став. Радије бира да га нема/или да није сигурна (54.6%), у чему предњаче студенти из Ниша. Мања група студената дели мишљење да је имплементација одрживог развоја на Факултету присутна само у

основним/обавезним предметима (17.8%); само у изборним предметима (15.1%) или у већини наставних предмета (12.5%). Оно што ипак оставља оптимистичан призив – су одговори испитаника на питање "Сматрате ли да би требало, у већој мери, васпитање и образовање за одрживи развој увести у састав високог школства". Чак 60.2% испитаника сматра да треба, са малим процентом оних (9.9%) који нису сагласни. Циљ је да у будућности трећену испитаника (29.9%) који нису сигурни/или немају свој став – убедимо у исправност имплементације одрживог развоја у све високошколске нивое образовања. Сагласни су да ниво имплементације васпитања и образовања за одрживи развој буду дипломске студије (чак 46.1% – предњаче студенти са Пала); потом преддипломске студије (34.5%, предњаче студенти из КиМ), затим специјалистичке/последипломске студије (14.5%, предњаче студенти из КиМ) и на крају докторске студије (са 4.9%, предњаче студенти из Ниша).

**ДИСКУСИЈА – ПРЕГЛЕД РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА УТИЦАЈА
НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ НА ОБРАЗОВАЊЕ ЗА ОДРЖИВИ РАЗВОЈ У
РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

1. Образовање за одрживи развој

Интерпретација добијених налаза биће анализирана у односу на први циклус истраживања приказан у одбрањеном мастер раду⁶²⁴. У том контексту можемо издвојити неколико запажања.

Прво, за разлику од претходне анализе у мастер раду, открили смо већи број ново-акредитованих програма у оквиру које се могу издвојити предмети који се у основи баве одрживим развојем. Како на државним, тако и на приватним факултетима. Велики је број предмета који су у оквиру својих тематских целина које обрађују дотичу еколошких питања. Можемо да запазимо повећање нових акредитованих програма чији се модули управо тичу одрживог развоја, како на мастер, тако и на докторским студијама. Као пример може да послужи државни Факултет заштите на раду, Универзитета у Нишу, који на докторским студијама има два акредитована модула, и то модул Инжењерство заштите на раду и модул Инжењерство заштите животне средине. У оба модула имамо управо предмете који директно анализирају одрживи развој. У овом контексту морамо споменути и Универзитет Метрополитан у Београду, у коме се посебно издваја Факултет за примењену екологију Футура – у оквиру које се издвајају предмети који стављају акценат на одрживи развој, и то како на основним студијама, тако и на мастер (са два акредитована нова модула) и докторским студијама⁶²⁵.

Друго, повећан је број силабуса предмета у којима се експлицитно помиње појам одрживог развоја. У значајнијој мери концепт одрживог развоја је присутан у силабусима предмета на Социологији на Филозофском факултету, свих Универзитета, али се они све више уочавају и препознају и на осталим Департманима, затим на Економском, Правном, Педагошком, Филолошко-уметничком факултету, Факултету политичких наука, Факултету безбедности, Факултету спорта и физичког васпитања, а посебно на Факултету за заштиту животне средине. Ево неколико примера нових предмета који предвиђају образовање за одрживи развој на Факултету за заштиту животне средине Универзитета у Нишу: *Основи система заштите, Социологија,*

⁶²⁴ Видети: Продовић, Б. (2014): *Образовање за одрживи развој у високошколским установама у Србији*, Факултет за менаџмент, Зајечар. Мастер рад.

⁶²⁵ Исто.

Економика заштите, Технолошки системи и заштита, Хемијски параметри радне и животне средине, Енергетски процеси и окружење, Електромагнетна зрачења у животној средини, Управљање отпадом, Екологија, Хемија животне средине, Информационе технологије у заштити, Комунални системи и животна средине, Животна средина и здравље, Индустијска екологија, Бука у животној средини, Просторно планирање и заштита животне средине, Индикатори квалитета радне и животне средине, Заштита животне средине и осигурање, Еколошки ризик, Одрживи развој, Процена утицаја на животну средину у оквиру којих се обрађује задата тема.

Оно што се издваја као *треће* запажање, је да већина предмета изборног карактера тако да их слуша мањи број студената. Ипак, неке од предмета који су били изборни сада су преименовани и стављени у листу обавезних предмета.

Четврто, поједини курсеви, мада се не баве одрживим развојем, стварају предуслове за разумевање одрживог развоја. Предмети Универзитета у Београду на Андрагогији су на одређени начин посредно повезани с одрживим развојем и стварају предуслове за развој и разумевање социјалне димензије одрживог развоја (нпр. курсеви Образовање старих, Политика и стратегија образовања одраслих и сл.), као и на Педагогији (нпр. Програми грађанског образовања), на Психологији у оквиру модула Психологија рада, затим Урбана антропологија на Етнологији и антропологији и други. Зато су у анализи коришћене и друге кључне теме одрживог развоја, као што су питања грађанског друштва, смањења сиромаштва, етике, мира, одговорности у локалном и глобалном контексту, демократије и управљања, правде, безбедности, људских права, здравства, једнакости полова, културне разноликости, руралног и урбаног развоја, привреде, производне и потрошачке шеме, заједничке одговорности, заштите животне средине, управљања природним ресурсима и биолошке разноликости, социјална екологије, човекова средина, квалитет живота, еколошка криза, еколошка свест, етика и култура, еколошка политика, еколошки покрети, значај Миленијумске декларације за очување мира на глобалном нивоу и остваривање одрживог развоја. Све су то питања која се посредно дотичу одрживог развоја, теме која нас интересује.

Из свега наведеног, не може се закључити да је одрживи развој адекватно заступљен. Али је ипак видљивија тенденција ширења значаја одрживог развоја у нас.

Након анализе стања, намеће се питање због чега се одрживом развоју не посвећује више пажње у универзитетском образовању⁶²⁶. Постоји неколико разлога та то. *Прво*, факултети су самостални у креирању курсева и силабуса због чега не постоји целовит приступ креирању образовних садржаја на нивоу универзитета. Понекад се програми и нови курсеви креирају на основу постојећег предавачког кадра и прилагођавају капацитетима предавача, уместо да се осмисле програми за које би се плански тражили стручни кадрови или развијали нови. *Друго*, не може се рећи да у институцијама високог школства предавачи имају довољно теоријских и практичних знања о одрживом развоју. Она се најчешће стичу током студијских и истраживачких боравака на иностраним факултетима⁶²⁷. *Треће*, приметан је код истраживача и предавача који већ имају „своје“ предмете недостатак интересовања за развијање нових знања и улазак у нова поља истраживања. Како је одрживи развој постао део доминантног дискурса, млади истраживачи би требало бирати све више теме својих докторских радова из поља одрживог развоја што би могло да има позитивне ефекте по заступљеност ових тема на основним студијама. *Четврто*, на факултетима друштвено-хуманистичких наука у Србији доминантно се одрживи развој везује за екологију. Предавачи неретко сматрају неадекватним питање да ли се и у којој мери на предметима на којима они предају студенти образују 'о' и 'за' одрживи развој и упућују на еколошке предмете. Међутим, образовање за одрживи развој проширује концепт образовања о животној средини. У УНЕЦЕ стратегији, коју је Србија усвојила, истиче се да „образовање за одрживи развој такође обухвата разнородне елементе развоја и других циљних облика образовања. Стога, образовање у области заштите животне средине треба развијати и комплементирати с другим областима образовања да би се добио један интегративни приступ који би водио ка образовању за одрживи развој. *Пето*, укључивање одрживог развоја у образовање не захтева само делимичне измене силабуса. Напротив, потребне су дубље и свеобухватне промене у схватању улоге образовања. На споменутиим факултетима, настава се доминантно

⁶²⁶ Продовић, Б. (2014): *Образовање за одрживи развој у високо-школским установама у Србији*, Факултет за менаџмент, Зајечар. Мастер рад.

⁶²⁷ Конкретан пример је предмет Савремени проблеми одрживог развоја на мастер програму из Социологије на Филозофском факултету. На овом курсу је ангажована проф. др Марија Бабовић која је провела семестар на Лондонској школи за економију и политику (*London School of Economics and Politics, LSE*) на Програму за развој факултетског кадра југоисточне Европе (*South East Europe Faculty Development Programme*) чији је циљ да допринесе подизању предавачких и истраживачких капацитета универзитета у региону. Током боравка на ЛСЕ, гостујући професори су развијали нове и унапређивали већ постојеће курсеве на својим факултетима, након чега је иницирано и креирање мастер курса Савремени проблеми одрживог развоја. Такође, при изради силабуса за овај предмет консултовани су силабуси и литературе сродних предмета на ЛСЕ.

изводи *ex cathedra*, док образовање за одрживи развој подразумева међусобно учење, неформалне методе, креативне методе, искуствено учење, и сл. Овакав метод учења је, међутим, непримењив када један професор има у групи неколико стотина студената што је случај на већини факултета Универзитета у Београду. Потенцијално добар начин упознавања студената с одрживим развојем могао би бити путем неформалног образовања, мада је овакав облик учења на нашим факултетима недовољно развијен. У том смислу је значајно постојање *Центра за еколошку политику и одрживи развој* при Факултету политичких наука који представља потенцијално важно место образовања за одрживи развој. Овакво образовање захтева интердисциплинарни и холистички приступ.

Ради побољшања образовања, *Џиклинг* (Jickling) и *Валс* (Wals) предлажу следеће измене: 1. од пасивног учења до истраживачког учења и креативног решавања проблема, 2. од образовања усмереног на професоре до образовања фокусираног на студента, 3. од индивидуалног до учења кроз сарадњу, 4. од учења којим доминира теорија до оријентације ка пракси, 5. од обичне акумулације знања до оријентације ка проблемима, 6. од учења оријентисаног на садржај до саморегулативног учења, 7. од учења од запослених у институцијама образовања до учења са и од појединаца са стране, 8. од ниског до вишег нивоа когнитивног учења, 9. од наглашавања само когнитивних циљева до наглашавања и афективних циљева и вештина.⁶²⁸

Одрживи развој морамо схватити озбиљно, јер би једино тако промене наступиле у свим областима живота – почев од потрошачких навика, па све до свести у областима економије, друштва и политике. Образовни програми морају да буду у функцији будућег развоја Србије због чега у школском систему значајно место треба да има и модел одрживог развоја.

Будући да је у Србији започета реформа образовања, у току је процес имплементације образовања за одрживи развој у све образовне циклусе. Образовање је незаобилазан фактор и претпоставка економског раста и социјалне, еколошке, културне и етичке визије одрживог развоја Србије. Напредак друштва у будућности мора почивати на знању које уважава принципе одрживог развоја друштва. Реформа образовног система треба да побољша образовни ниво становништва, уз јасну свест о значају одрживог развоја у процесу европских интеграција.

⁶²⁸ Jickling, Bob i Wals, Arjen E. J. (2002), „Sustainability“ in higher education: from doublethink and newspeak to critical thinking and meaningful learning“, u: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 3, No. 3, 2002, str. 229.

У ужем смислу ширити знање о одрживом развоју предуслов је доношење одлука, добро управљање, промоцију демократије, а све у циљу одрживог развоја. За тако нешто потребно је осигурати интеграцију знања из свих релевантних сектора (животна средина, економија, друштво). "Да би се успоставио одржив систем и начин образовања за XXI век, Република Србија мора уз строгу рационализацију употребе јавних средстава и реформу њихове употребе да:

- повећа улагање у образовање најмање на 6 % БДП-а,
- да повећа општу писменост становништва,
- смањи број становника без занимања и да
- усклади образовни систем с потребама тржишта рада и реформи,

али и с потребама будућих генерација заснованим на новим технологијама и начину комуникације, као и да побољша ефикасност самог система образовања у целини" (Стратегија одрживог развоја).

Стратегија препоручује одрживо образовање у Републици Србији које мора да буде у складу с научним, привредним и технолошким потенцијалима Републике Србије; доступно свима (деци и припадницима социјално осетљивих друштвених група); прилагодљиво и довољно атрактивно, у складу са друштвено-економским променама и с потребама тржишта рада; укључено у европски систем образовања; модерно финансирано на бази модела европског система финансирања; али и засновано на систему модерног управљања, сертификације, лиценцирања и акредитације. У нашем контексту ово важи за целокупну базу поља истраживања.

2. Национална култура

Резултати нашег истраживања указују на присутност високе стопе индекса дистанце моћи у сва три посматрана подручја. Према Хофстедовим налазима Малезија је, са индексом од 104 заузела прво место у свету, Филипини се налазе на четвртом месту са индексом 94, а међу првих десет земаља на листи налазе се још и Кина (7), Египат (8), Ирак (9) и Куивајт (10)⁶²⁹. Нашим налазима би се постојећа хијерархија вероватно мало изменила.

Уколико припадници културе са вишим степеном распона моћи перципирају једнакост, њихово задовољство се може повећати. Са друге стране, у култури са нижим степеном распона моћи осећај једнакости обично не делује као мотивациони

⁶²⁹ Преузето са: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index/>.

фактор за повећање осећаја задовољства, већ се оно чешће постиже кроз друге облике мотивације, као што су, на пример, новчане или друге материјалне накнаде, које се припадницима ове културе додељују на основу личних резултата⁶³⁰.

У истраживању које је спровео Лажњак занимљиво је да су жене склоније прихватању више дистанце моћи, што се може објаснити традиционалном неједнаком расподелом моћи с обзиром на пол⁶³¹. Властелица-Бакић напомиње да висок PDI указује на постојање неједнакости моћи и богатства у друштву, док низак степен ове димензије не наглашава ове разлике⁶³². У том контексту Н. Халале сматра да су друштва с високим PDI индексом веома хијерархијска и имају јасно изражену поделу између млађих и старијих⁶³³. С овим мишљењем се слажу и А. Соарес и сарадници који наводе да дистанца моћи утиче на хијерархијску расподелу и односе у породици и организацији⁶³⁴.

Халале⁶³⁵ наводи да у културама с високим PDI постоји аверзија према томе да се неком каже „не“, а најпознатији случај је култура Јапана. Овај аутор износи да су азијске културе стога развиле „елегантне“ начине комуникације којима на суптилан начин указују да нешто неће или не желе. Ипак, овај начин комуникације је ефикасан у оквиру истог друштва, с обзиром да обе стране разумеју суштину. У случају интеракције с другим културама овај начин комуникације може довести до забуне код примаоца поруке. Поред утицаја на комуникацију, PDI утиче и на друге аспекте туристичког понашања. У том смислу Вудсајд и сарадници⁶³⁶ наводе да су кратке посете карактеристика култура с високим степеном PDI, с обзиром на то да њихов изражен однос према хијерархији често захтева физичко присуство које ће афирмисати њихов статус у друштву. Такође, туристи из земаља с високим PDI троше више средстава на куповину, јер давање/примање поклона појачава статус у друштвеној хијерархији. Ови аутори наводе и да су обиласци познатих туристичких

⁶³⁰ Getz, K. A., Volkema, R. J. (2001): "Culture, Perceived Corruption, and Economics". *Business and Society*, 40(1), pp. 7–30; Loh, J., Lloyd, D. R. S., Gallois, C. (2010): "Attitudinal outcomes of boundary permeability". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(2), pp. 118–134; Yoo, B., Donthu, N. (2002): "The Effects of Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics of Students". *Journal of Marketing Education*, 24(2), pp. 92–103.

⁶³¹ Lažnjak, J. (2011): "Dimensions of National Innovation Culture in Croatia, Content Validity of Hofstede's Dimensions", *Društvena istraživanja*, Vol. 20, No. 4 (114), pp. 1015–1038;

⁶³² Vlastelica–Bakić, T. (2011): "Односи са медијима". У: Filipović, V., Kostić–Stanković, M. (Ured.). *Односи с јавношћу*. Београд: Факултет организационих наука, стр. 187–209.

⁶³³ Hallale, N. (2013): "The safety of cultures". *TCE: The Chemical Engineer*, 863, pp. 24–26.

⁶³⁴ Soares, A. M., Farhangmehr, M., Shoham, A. (2007): "Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies". *Journal of Business Research*, 60 (3), pp. 277–284.

⁶³⁵ Hallale, N. (2013): "The safety of cultures". *TCE: The Chemical Engineer*, 863, pp. 24–26.

⁶³⁶ Woodside, A. G., Hsu, S. Y., Marshall, R. (2011): "General theory of cultures' consequences on international tourism behavior". *Journal of Business Research*, 64 (8), pp. 785–799.

атракција у пратњи водича, учешће у организованим туристичким активностима, попут винских тура, или играње голфа и одседање у хотелима чешће код туриста с високим степеном PDI. На овај начин, према ауторима, они потврђују свој статус у друштвеној хијерархији⁶³⁷.

Не треба заборавити и назнаке Г. Хофстед и Ј. Хофстед који су приметили глобални тренд ка мањој дистанци моћи, која је у корелацији са растом БДП-а, што свакако може бити једна од импликација за даља истраживања⁶³⁸.

Резултати нашег истраживања указују на присутност високе стопе индекса избегавања неизвесности у сва три посматрана региона. Таквим налазима слични су и налази других истраживања. Рецимо, резултати истраживања⁶³⁹ указују да је највеће избегавање несигурности у Србији, затим у Бразилу, Хрватској а најнижа у Немачкој. У поређењу са оригиналним истраживањем, индекс избегавања несигурности смањιο се у овом истраживању, али је и рангирање веома слично. Изузетак је утврђен за Бразил и Хрватску, али промене су релативно незнатне у односу на првобитно истраживање. У још једном спроведеном истраживању⁶⁴⁰ показано је како су, поред индекса избегавања несигурности, и индивидуализам већи од 50; што показује превладавајући индивидуализам у друштву и надасве висок степен страха од непознатих ситуација и неизвесности. Ови резултати су у складу са Хофстедеовим закључком да је избегавање велике несигурности повезано са католичком и православном црквом, исламом и јудаизмом⁶⁴¹.

Е. Вебер и К. Хсее⁶⁴² доказали су кроз психолошка искуства становника САД и Кине, да постоје разлике између односа према ризику западних и источних култура. Према њима, управљање ризиком је много лакше када су културе сличне, него када између њих постоји разлика. У том смислу посебну пажњу треба обратити на утицај UAI и IDV, док PDI, LTO и MAS такође утичу, али у мањој мери. Хофстеде и М.

⁶³⁷ Опширније видети у: Hallale, N. (2013): "The safety of cultures". *TCE: The Chemical Engineer*, 863, pp. 24–26.

⁶³⁸ Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK).

⁶³⁹ Podrug N., Filipović, D., Stančić, I. (2014): "Analysis of Cultural Differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia", *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, Vol. 21., Iss. 1., pp. 818–829.

⁶⁴⁰ Studija (2015): *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*, Klub Ekonomskog instituta, Zagreb.

⁶⁴¹ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

⁶⁴² Weber, E. U., Hsee, C. K. (1999): "Models and mosaics: Investigating cross-cultural differences in risk perception and risk preference". *Psychonomic Bulletin & Review*, 6 (4), pp. 611–617.

Бонд⁶⁴³ сматрају да су то друштва која прихватају неизвесност толерантнија на ставове и мишљења других, а која се разликују од њихових.

Истраживања су показала да ниво забринутости земље флукуира и да се висок ниво забринутости повезује са ратовима. Када се ниво забринутости у земљи повећа, повећава се и индекс избегавање неизвесности. Ово се уочава у виду нетолеранције, ксенофобије, религиозног и политичког фанатизма и др. Вођство прелази у руке фанатика, а то може довести земљу до ратова. Рат прелази и на друге земље, које га нису желеле, али се због ратне претње повећава и њихов ниво забринутости. После рата ослобађа се стрес, прво у земљама које нису биле у директној вези са ратом, а после пар година и у ратом захваћеним земљама. На тај начин почиње реконструкција. Толеранција се повећава, док се забринутост смањује, међутим, после одређеног броја година тренд се мења, тако да опет долази до повећавања нивоа забринутости услед могућег новог конфликта. Економски процеси такође имају улогу – благостање ствара толеранцију, а сиромаштво забринутост.

Сматра се да се у бившим југословенским републикама, па и у Србији, некада размишљало о будућности на аналитичан начин, порукама. На пример, јапанске новинске рекламе у поређењу са америчким одликују се „мекшим приступом“ са мноштвом статусних порука, мање информација и више поштовања према старијим особама. Супротно томе, у америчким рекламама се истиче индивидуално опредељење⁶⁴⁴.

Ј. Лиу и сарадници⁶⁴⁵ наводе да су бројна емпиријска истраживања доказала да се однос према управљању ризиком разликује између нација, што је резултат различитости њихових националних култура. М. Козак и сарадници⁶⁴⁶ наводе да је „ризик идентификован као главна брига за међународне путнике, с обзиром на то да је безбедност урођена особина људске природе“. Дестинације које су перципиране као небезбедне или несигурне најчешће неће бити узете у разматрање приликом доношења одлуке о путовању код већине туриста, без обзира на привлачност туристичких атракција. У том смислу, аутори наводе да, од шест културних

⁶⁴³ Hofstede, G., Bond, M. H. (1988): "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, 16, pp. 4–21.

⁶⁴⁴ Mirosavljević, M., Milovanović, M. (2012): "Osnovne kulturološke dimenzije po Geert Hofstede-u, na primjeru Republike Srbije", *Časopis za društvena pitanja*, str. 80.

⁶⁴⁵ Liu, J., Meng, F., Fellows, R. (2015): "An exploratory study of understanding project risk management from the perspective of national culture". *International Journal of Project Management*, 33, pp. 564–575.

⁶⁴⁶ Kozak, M., Crotts, J. C., Law R. (2007): "The Impact of the Perception of Risk on International Travellers". *International Journal of Tourism Research*, 9 (4), pp. 233.

димензија, највећи утицај на однос према ризику показују UAI и PDI, акцентујући, при том, значај UAI на одлуке о путовању. И Ј. Кроц⁶⁴⁷ истиче важност UAI као једне од најзначајнијих димензија националне културе у контексту међународне сарадње, самим тим и туризма. Важна карактеристика ове димензије је толеранција на ризик и однос према прописаном понашању. Туристи који припадају културама с ниским UAI су знатижељнији и склонији истраживањима, док они с високим UAI више времена проводе у планирању путовања, чешће користе услуге туроператора и пакет аранжмана и опредељују се да посете мањи број места током путовања⁶⁴⁸. С једне стране, ове културе се осећају сигурније када су у групи, док им, с друге стране, сигурност даје и чињеница да је пут унапред испланиран и да ће бити реализован од стране професионалних организација и стручних лица. Кроц⁶⁴⁹ износи мишљење да је понашање туриста из култура с ниским степеном UAI слободније и независније. Туристи с високим степеном UAI ређе се опредељују да посете нова места, што Вудсајд и сарадници⁶⁵⁰ објашњавају склоношћу да се таква места перципирају као несигурна и потенцијални извор опасности. Ово произилази из, како то наводе Козак и сарадници⁶⁵¹, чињенице да се националне културе с високим UAI неће пријатно осећати у ситуацијама у којима немају контролу, које су им нејасне и које перципирају као ризичне. Према овим ауторима, припадници националних култура с високим UAI већу пажњу ће посветити ризицима од заразних болести, терористичким нападима и природним катастрофама. Ови туристи се, према Вудсајду и сарадницима⁶⁵², услед склоности ка сигурним ситуацијама, чешће опредељују за хотелски у односу на друге видове смештаја. Да је адекватан смештај битан с аспекта перцепције сигурности тврде и Х. Голипур и Р. Тајаддини, примећујући да туристи из националних култура с вишим нивоом UAI више троше на смештај, што је посебно карактеристика азијских туриста⁶⁵³.

⁶⁴⁷ Crotts, J. C. (2004): "The Effect of Cultural Distance on Overseas Travel Behaviors". *Journal of Travel Research*, 43 (1), pp. 83–88.

⁶⁴⁸ Исто, стр. 83–88; Woodside, A. G., Hsu, S. Y., Marshall, R. (2011): "General theory of cultures' consequences on international tourism behavior". *Journal of Business Research*, 64 (8), pp. 785–799.

⁶⁴⁹ Crotts, J. C. (2004): "The Effect of Cultural Distance on Overseas Travel Behaviors". *Journal of Travel Research*, 43 (1), pp. 83–88.

⁶⁵⁰ Woodside, A. G., Hsu, S. Y., Marshall, R. (2011): "General theory of cultures' consequences on international tourism behavior". *Journal of Business Research*, 64 (8), pp. 785–799.

⁶⁵¹ Kozak, M., Crotts, J. C., Law R. (2007): "The Impact of the Perception of Risk on International Travellers". *International Journal of Tourism Research*, 9 (4), pp. 233.

⁶⁵² Woodside, A. G., Hsu, S. Y., Marshall, R. (2011): "General theory of cultures' consequences on international tourism behavior". *Journal of Business Research*, 64 (8), pp. 785–799.

⁶⁵³ Gholipour, H. F., Tajaddini, R. (2014): "Cultural dimensions and outbound tourism". *Annals of Tourism Research*, 49, pp. 203–205.

Резултати нашег истраживања указују на присутност високе стопе индекса колективизма у сва три посматрана региона. Према Триандису [Triandisu] појединци у колективистичким културама не само да колективне циљеве стављају изнад личних, него и у интерпретирању и закључивању полазе од групних норми и обавеза (Triandisu, 1995), који свој однос према групи виде као морални императив⁶⁵⁴. Чланови у колективистичким и femininity културама боре се са неизвесношћу чврстим интегрисањем у социјалну групу којој припадају – породицу, проширену породицу, организацију, нацију⁶⁵⁵. Они од социјалне групе очекују потпуну заштиту а за узврат јој пружају потпуну и слепу лојалност⁶⁵⁶. "Колективизму више теже припадници азијске, културе Блиског истока, Еквадор, Пакистан, Тајланд, Индонезија, Панама, Гватемала али и Грци и Португалци са подручја Европске уније"⁶⁵⁷. Ово потврђује и истраживање на примеру Републике Србије која показује следеће: окупљање око породице, сврставање у групе, често навијачке, и наравно припадност политичкој странци (некад Партији), данас су неизбежне у организацијама које карактерише оваква култура. С друге стране изабрана је Швајцарска, која је у потпуности индивидуалистичка култура⁶⁵⁸.

Насупрот нашем истраживању ваља споменути већ споменуто истраживање (Studija, 2015) у коме је показано да је хрватско друштво претежно склоно ценити индивидуална постигнућа и напор појединца за разлику од колективног духа и тимског рада који се мање вреднује⁶⁵⁹. Према истраживањима такође је уочљиво и да се у светском врху према индексу израженог индивидуализма налазе готово све европске земље као и да се међу првих петнаест земаља налази чак шест које припадају Англосаксонском говорном подручју. Резултати за димензију

⁶⁵⁴ Колективизам је Шварц (Schwartz, 1994) називао конзервативизам у коме људи значења света око себе траже у припадности колективу. У таквим културама, социјална структура је снажнији фактор обликовања понашања појединца него радна структура. Степен слободе појединца у групи је низак и појединац мора да се понаша према интересима групе, па чак и када су они супротни његовим личним интересима (Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications).

⁶⁵⁵ Schneider, S., Barsoux, J. (1997): *Managing Across Cultures*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

⁶⁵⁶ Obradović, J. (1985): *Психологија и социологија организације*. Загреб: Школска књига.

⁶⁵⁷ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications; Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 73–114.

⁶⁵⁸ Miroslavljević, M., Milovanović, M. (2012): "Osnovne kulturološke dimenzije po Geert Hofstede-u, na primjeru Republike Srbije", *Časopis za društvena pitanja*, str. 78.

⁶⁵⁹ Studija (2015): *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*, Klub Ekonomskog instituta, Загреб.

индивидуализам/ колективизам⁶⁶⁰ показују да Немачка изражава највећу тенденцију ка индивидуализму, а следе је Бразил, Хрватска и Србија са сличним вредностима индекса. Седамдесетих година ове земље биле су оријентисане према колективизму, док је у данашње време њихов помак ка индивидуализму прилично значајан. Ови резултати повезани су са истраживачким питањем и потврђују „хипотезу конвергенције“. Штавише, резултати потврђују утицај глобалног економског раста на димензију и кретање ка индивидуализму.

Висок ниво индивидуализма одражава став да је свако кројач своје среће и да сваки појединац добија према властитом труду и заслугама; децу је потребно што пре осамосталити и научити да се брину само за себе и властити добитак. Индивидуалистичка околина је снажно оријентисана ка постизању појединачног успеха, конкуренцији и бољим резултатима појединца од којег се не очекује „утапање“ у колективним успесима. Тимски рад се подржава само ако је у функцији индивидуалног просперитета чланова тима; укратко, индивидуални интерес превладава свугде и увек наспрам колективног.

Истражујући утицај ИДВ димензије, Вудсајд и сарадници⁶⁶¹ долазе до закључка да она има великог утицаја на начин путовања, па тако припадници култура с ниским ИДВ чешће путују сами, док они код којих је изражен колективизам то рађе чине у групама. Исти аутори наводе да је време које туристи проводе на путу мање код нација с малим ИДВ. Такође, према мишљењу ових аутора, туристи из култура с ниским ИДВ више новца ће потрошити на сувенире и поклоне које ће однети родбини и пријатељима у месту боравка. Разлог овоме, аутори виде у јаком колективном духу као социјалној категорији. Сходно томе, Вудсајд и сарадници наводе да људи у индивидуалистичким друштвима имају тенденцију да одлуке доносе сами, док се у колективистичким друштвима одлуке доносе уз помоћ околине. У том смислу, друштва с високим степеном ИДВ чешће користе информације добијене путем „безличних“, комерцијалних, порука. С друге стране, друштва с ниским ИДВ чешће користе личне, некомерцијалне, изворе⁶⁶².

Резултати нашег истраживања указују на присутност модификованих преференција за сва три региона. Оне се крећу од преласка на мушке вредности за узорак из Србије и женске вредности за узорак из КиМ и Пала. Свакако треба

⁶⁶⁰ Podrug N., Filipović, D., Stančić, I. (2014): "Analysis of Cultural Differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia", *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, Vol. 21., Iss. 1., pp. 818–829.

⁶⁶¹ Woodside, A. G., Hsu, S. Y., Marshall, R. (2011): "General theory of cultures' consequences on international tourism behavior". *Journal of Business Research*, 64 (8), pp. 785–799.

⁶⁶² Исто.

споменути да се вредности ових индекса крећу око средине – те да се не могу јасно одредити правци преференција.

Према неким параметрима наши добијени резултати у складу су и с резултатима истраживања спроведеног на општој популацији у Србији⁶⁶³.

Слично Хофштедеовим налазима – Србија са резултатом од 43 спада у релативно „женска друштва“, што је потврђено и овим истраживањем⁶⁶⁴. "У оваквим земљама у пословном свету менаџери теже консензусу, људи вреднују једнакости, солидарности и квалитете у свом радном веку. Сукоби се решавају компромисом и преговарањем. Фаворизују се подстицаји, као што су слободно време и флексибилност. Фокус је на добробити, а статус се не приказује"⁶⁶⁵.

Слични резултати пронађени су и у другим студијама⁶⁶⁶. Тако рецимо у хрватском друштву превладава феминитет у односу на маскулинитет, што имплицира да се преферира одлучивање постизањем консензуса, вредности општег благостања, солидарности и слично. Индекс маскулинитета од свих посматраних димензија има најнижу вредност, свега нешто већу од 12⁶⁶⁷. Као што је већ детаљно описано у поглављу два, називи ове димензије не указују на „маћо“ или женственије карактеристике појединца. Овде се ради о заступљеним друштвеним вредностима које више или мање одражавају мекани приступ решавању проблема консензусом, склоност интуитивном одлучивању, бригу за ближње и истицање хуманих вредности у друштву, вредновање благостања у односу на перфекционизам и резултате.

У истраживању⁶⁶⁸ спроведеном на 4 земље, рангирање свих земаља временом је остао непромењен. Прорачунате вредности димензије мушкости/женствености показују да је Немачка највише оријентисана мушким вредностима, а следе Бразил, затим Србија и Хрватска. Једина значајна разлика од оригиналног Хофштедеовог истраживања је већа вредност индекса за Бразил која је близу израчунатој вредности за Немачку. Делимично објашњење може се наћи у карактеристикама узорка због

⁶⁶³ Tomljenović, Lj., Stilin, A. (2012): "Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva". 3rd *International Conference Vallis Aurea focus on: Regional Development – Proceedings/Katalinic, Branko* (ur.). Požega: Polytechnic of Požega; Croatia&DAAAM International Vienna, pp. 1031–1035.

⁶⁶⁴ Miroslavljević, M., Milovanović, M. (2012): "Osnovne kulturološke dimenzije po Geert Hofstede-u, na primjeru Republike Srbije", *Časopis za društvena pitanja*, str. 78–79.

⁶⁶⁵ Исто, стр. 78–79.

⁶⁶⁶ Studija (2015): *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*, Klub Ekonomskog instituta, Zagreb.

⁶⁶⁷ Исто.

⁶⁶⁸ Podrug N., Filipović, D., Stančić, I. (2014): "Analysis of Cultural Differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia", *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, Vol. 21., Iss. 1., pp. 818–829.

чињенице да је Бразил имао више мушких испитаника у узорку (57%) и зато је Бразил показао већу тенденцију према мушким вредностима.

"Мужевним културама сматрају се источно азијске (Кина и Јапан), англосаксонске и културе централне Европе (Немачка и САД, затим Словачка, Јапан, Мађарска, Велика Британија), људи су упорнији и показују мање забринутости за индивидуалне потребе и осећаје, већу забринутост за посао и мању забринутост за квалитет радног окружења"⁶⁶⁹.

Ј. Кроц и Р. Ердман⁶⁷⁰ МАС сматрају врло важном културном димензијом када је туризам у питању. Аутори наводе да друштва у којима преовладавају мушке вредности подржавају асертивна понашања, лако доносе пресуде и имају малу израженост осећајности за друге. Као последица тога, према А. Вудсајду и сарадницима⁶⁷¹, ова друштва имају мању потребу да путују с другима, као и да на путовањима купују поклоне, с обзиром на то да је даривање карактеристика женских, а не мушких друштава. Група ових истраживача, такође, наводе да се припадници култура с високим степеном МАС чешће одлучују за активности попут рафтинга и роњења с обзиром на то да она утичу на демонстрацију личних достигнућа. Кроц и Ердман⁶⁷² наводе да ће припадници нација с високим МАС чешће пријавити незадовољство од оних који долазе из друштва средњег или нижег МАС. Исти аутори сматрају да ће припадници култура у којима је асертивно понашање добродошло показати у просеку нижи степен задовољства у односу на посетиоце с нижим степеном МАС. У контексту задовољства, ови аутори примећују да већу лојалност показују припадници друштва с мањим коефицијентом МАС, док су друштва с већим МАС склонија пријављивању недостатака током коришћења услуге. Ова димензија националне културе има, како то наводе Вудсајд и сарадници⁶⁷³, значајног утицаја на пријем информација. Тако, туристи из култура које карактерише нижи МАС чешће користе екстерне изворе информисања, док културе високог МАС показују

⁶⁶⁹ Treven, S., Mulej, M., Lynn, M. (2008): "The impact of culture on organizational behavior". *Management*, 13, pp. 27–39; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 115–160;

⁶⁷⁰ Crofts, J. C., Erdmann, R. (2000): "Does national culture influence consumers' evaluation of travel services? A test of Hofstede's model of cross-cultural differences". *Journal of Travel Research*, 43 (1), pp. 83–88.

⁶⁷¹ Woodside, A. G., Hsu, S. Y., Marshall, R. (2011): "General theory of cultures' consequences on international tourism behavior". *Journal of Business Research*, 64 (8), pp. 785–799.

⁶⁷² Crofts, J. C., Erdmann, R. (2000): "Does national culture influence consumers' evaluation of travel services? A test of Hofstede's model of cross-cultural differences". *Journal of Travel Research*, 43 (1), pp. 83–88.

⁶⁷³ Woodside, A. G., Hsu, S. Y., Marshall, R. (2011): "General theory of cultures' consequences on international tourism behavior". *Journal of Business Research*, 64 (8), pp. 785–799.

независност себи и другима тако што се не ослањају на ове видове информисања. Разлог је тај што је лична независност високо вреднована у друштвима с високим МАС.

Резултати нашег истраживања указују на присутност модификованих преференција за посматране регионе. Сва три региона су усмерена ка краткорочним оријентацијама. Свакако треба споменути да се вредности индекса за узорак из КиМ крећу око средине – те да се не могу са прецизношћу одредити правци преференција. То потврђују и друга истраживања. Тако се на пример, Србија, Велика Британија и Индија налазе негде на средини, са вредношћу индекса око 50⁶⁷⁴.

Слично нашим налазима стоји и следеће истраживање⁶⁷⁵, у коме се идентификовало краткорочну оријентацију, највише за Хрватску, а следе Србија, Немачка и Бразил. Рангирање између Немачке и Бразила остало је непромењено иако је Бразил у прошлости био више дугорочно оријентисан у поређењу са данашњим временом.

С друге стране у студији⁶⁷⁶ је показано да у Хрватској превладава краткорочни временски хоризонт остваривања циљева (краткорочна оријентација), а у саставу друштвених вредности дугорочна је оријентација слабије изражена. Судаћи према кретању просечног индекса временског хоризонта циљева око средине скале, ову наклоност вредновању краткорочно остваривих циљева треба интерпретирати с опрезом⁶⁷⁷.

А. Хекерт и сарадници⁶⁷⁸ износе тврдњу да културе код којих је изражена ЛТО улажу у будућност, пре свега кроз активности усмерене на друштвено одговорно понашање према животној средини. Голипур и Тајаддини наводе да се виши степен ЛТО негативно одражава на издатке на забаву⁶⁷⁹.

Резултати нашег истраживања указују на суздржаност посматраног друштва. Сличне налазе налазимо и у другим истраживањима. Тако је на пример Хрватска са ниском оценом од 33 у овој димензији, означена као суздржана земља. Друштва са

⁶⁷⁴ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded Third Edition*. New York: McGraw Hill.

⁶⁷⁵ Podrug N., Filipović, D., Stančić, I. (2014): "Analysis of Cultural Differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia", *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, Vol. 21., Iss. 1., pp. 818–829.

⁶⁷⁶ Studija (2015): *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*, Klub Ekonomskog instituta, Zagreb.

⁶⁷⁷ Исто.

⁶⁷⁸ Hackert, A. M., Krumwiede, D., Tokle, J., Vokurka R. J. (2012): "Global corporate social responsibility practices and cultural dimensions". *SAM Advanced Management Journal*, 77 (4), pp. 33–42.

⁶⁷⁹ Gholipour, H. F., Tajaddini, R. (2014): "Cultural dimensions and outbound tourism". *Annals of Tourism Research*, 49, pp. 203–205.

ниском оценом у овој димензији имају тенденцију ка цинизму и песимизму. Такође, за разлику од попустљивих друштава, суздржана друштва не стављају велики нагласак на слободно време и контролишу остварење својих жеља. Људи ове оријентације имају перцепцију да су њихови поступци обуздани друштвеним нормама и сматрају да је препуштање себи нешто погрешно.

Голипур и Тајадини⁶⁸⁰, наводе резултате истраживања који показују да: становници земаља који имају виши резултат вредности ИДВ, као и нижи ниво УАИ имају тенденцију да путују у иностранство ради разоноде, док потрошачи из националних култура које карактеришу високи нивои ЛТО, као и нижи нивои УАИ, ИДВ и ПДИ имају тенденцију да више путују у групама. Аутори износе и следећа сазнања: туристи из земаља с високим степеном ИДВ и УАИ троше мање новца на куповине на дестинацији, и обрнуто с високим степеном ових димензија склони су великој потрошњи на одредишној дестинацији.

3. Упитник о одрживом развоју

Веома мали број студената је упознат са појавом идеје о одрживом развоју. Сабирањем оних који нису дали одговор на постављено питање са онима који су дали погрешне, уопштене и одговоре који се не могу ни на који начин повезати са суштином одрживог развоја – указују на закључак да је непознавање одрживог развоја (а до чега се дошло експлицитно или имплицитно) скоро 80%. Додатно слику о познавању термина одрживи развој замагљује податак да упркос бројним синонимима који се користе како би дефинисали овај појам – на питање да ли га сматрају истоветним са уобичајним синонимом (заштита животне средине) – испитаници одговарају да не, или да не знају или нису сигурни. Прихватање података о делимичној или потпуној необавештености и незнању студената о одрживом развоју и циљевима одрживог развоја као круцијалних изазова којима се доводи у питање реалистичност остваривања усвојених циљева до 2030. године, доводи до закључака да је максималне напоре неопходно уложити најпре на нивоу системске промоције и популаризације акције за одрживи развој. Студенти су у великој већини сагласни по питању одрживог развоја – када се неке од "звучних" дефиниција понуде. Тако чак 3/4 студената одлучно зна да одрживи развој веже за дефиницију: „задовољавања потребе данашњице без угрожавања могућности будућих генерација да задовоље своје

⁶⁸⁰ Исто, стр. 203–205.

потребе“. Са оваквим сигурним ставом сагласни су велика већина сва три испитивана универзитетска центра – Ниш, КиМ и Пале – Источно Сарајево. Када год смо желели да испитамо продубљено разумевање и знање о одрживом развоју – наилазили смо на потпуно супротне закључке. У том прилогу је и податак који забрињава – да чак половина испитаника не зна шта је Агенда 21 – упркос понуђеним одговорима; што јасно упућује на закључак да се знање о одрживом развоју темељи на површном препознавању тога шта одрживи развој јесте, без детаљног знања о томе који су његови циљеви. Потребу буђења свести младих за упознавање са циљевима одрживог развоја потврђује и студентско не/познавање о томе да ли Република Србија поседује или не стратегију одрживог развоја. Закључци до којих смо дошли даљим испитивањем потврђују претходне утиске – о површном препознавању појма одрживог развоја – без јасне разграничености његовог значења и поимања; с обзиром на то да су студенти сва три истраживачка подручја јасно показала своје непознавање са термином, своју незаинтересованост и пасиван став. Управо нас све ово наводи на потребу објашњења концепти и начела одрживог развоја у оквиру образовања младих, а све у циљу њихове боље припремљености за будућност, у којој ће они имати већег утицаја у процесима доношења одлука за себе и за друштво. Свој пасиван став студенти су показали и на нивоу непознавања основног концепта одрживог развоја, те неинформисаности о организацијама које су задужене за остваривање његових циљева. Важност управо треба да се да наглашавању друштвене димензије одрживог развоја, са инсистирањем на укљученост младих. „Одрживи развој је важан за свако друштво које настоји унапредити своје људске ресурсе, у овом случају младе, образоване људе. Да би одрживи развој био продуктиван, од пресудне је важности да читава друштвена заједница, заједно са државним институцијама, осигура све услове који ће младим људима помоћи да постигну и остваре све циљеве и стекну знања и вештине с којим ће постати суштински фактор одрживог развоја“⁶⁸¹. Највећи проценат анкетираних нема јасан став по питању доступности информација о одрживом развоју и улози појединих сектора у образовању и информисању младих о тој теми. Оваква врста незаинтересованости указује на закључак да се одрживом развоју у основи не посвећује довољно пажње и да се младим људима не дају релевантне информације о концепту и принципима одрживог развоја. Студенти се јасно слажу да се о проблематици одрживог развоја говори увек – јер је то нужно – несвесно

⁶⁸¹ Zbornik (2015): *Mladi i održivi razvoj*, прир. Dimić Vugec, M., Pavić-Rogošić, L., ODRAZ – Održivi razvoj zajednice, Zagreb.

прихватајући да је ово феномен коме и те како морамо пружити много већи значај. Млади људи добијају највише информација о одрживом развоју у медијима, мање у школи/факултету и најмање од укућана. Овим су млади препознали одговорност у промоцији одрживог развоја свих ових извора, те и институција и организација које иза њих стоје (попут: школе, факултета, медија, невладиних организација/удружења, власти и пословних организација). На овом месту ваља упознати са постојећим подацима неких других истраживања која јасно указују да испитаници и даље сматрају да су власти најодговорније за промоцију одрживог развоја, иако су разлике мале⁶⁸². На основу увида у постојеће податке можемо приметити да скоро половина испитаника уопште нема мишљење о питању имплементације одрживог развоја у васпитно образовном систему. На основу постављених питања оно са чиме су свакако сагласни јесте да предавачи (учитељи, наставници, професори) морају укључити садржаје васпитања и образовања за одрживи развој у своје предметно подручје; те да се у наставне програме мора што више уводити тема из подручја васпитања и образовања за одрживи развој, јер једино тако ученике/студенте треба подстаћи на одрживо понашање унутар заједнице. Студенти немају свој став ни по питању имплементације одрживог развоја на факултету; осим неколицине испитаника који деле мишљење да је она присутна само у основним/обавезним предметима; нешто мање у изборним предметима, и најмање у већини наставних предмета (12.5%). Такви подаци указују на закључак да се одрживом развоју не посвећује довољно пажње и да се младим људима не дају релевантне информације о концепту и принципима одрживог развоја; и његовој имплементацији. Оно што охрабљује јесте да већина испитаника сматра да би требало, у већој мери, васпитање и образовање за одрживи развој увести у састав високог школства, и то: најпре на дипломским студијама; потом на преддипломским студијама, затим специјалистичким/последипломским студијама и на крају докторским студијама.

Сви добијени резултати морају нас навести на јединствен закључак – а то је да је управо – примарни задатак факултета да образује студенте и то тако што треба да учествују у промоцији одрживог развоја. Зато је важно мишљење да одрживи развој треба и мора бити промовисан на факултетима. Оно на што морамо обратити пажњу јесте став неких младих људи који нису баш сигурни у улогу и потребу промовисања концепта одрживог развоја на факултетима. Процент студената који немају довољно информација о одрживом развоју није мали, што подразумева укључивање

⁶⁸² Опширније видету у: Исто.

различитих аспеката неформалног и информалног образовања како би се наставио и подржао развој компетенција за одрживи развој започет у оквиру формалног система образовања. Оно што може бити од користи, што је и показало наше истраживање, да међу младима постоји свест о важности размишљања и деловања за одрживи развој. Младим људима је потребно знање о одрживом развоју како би га могли користити и применити у свом животу, како у будућем професионалном ангажману, тако и у приватном животу. Постоји јасан став младих у којем они исказују потребу за укључивањем и учествовањем грађана у процесима доношења одлука и виде одговорност грађана за донесене одлуке, посебно оне које се тичу живота у локалним заједницама. Млади препознају одговорност свих сектора и актера, као и властиту одговорност за допринос одрживом развоју, било да је то квалитет живота за све у заједници или брига за екологију и очување природних ресурса.

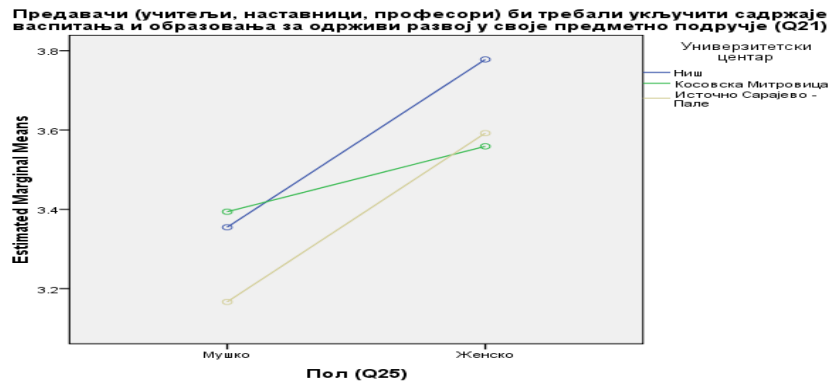
Следи анализа Т– тест и ANOVA анализа која ће показати статистички значај одговора испитаника на нивоу сигнификантности $p < 0,05$. Најпре приказујемо покушај доказивања хипотезе која се односи на утицај мушко-женских вредности и прихватања концепта одрживог развоја (видети табелу 40).

Табела 40: Однос утицаја мушко-женских вредности и прихватања концепта одрживог развоја

Бр. Питања		F	Sig.
<i>Предавачи (учитељи, наставници, професори) би требали укључити садржаје васпитања и образовања за одрживи развој у своје предметно подручје.</i>	Факултет	.717	.489
	Пол	7.281	.007
	Факултет * Пол	.496	.609

Из наведене табеле јасно видимо да фактор факултет није статистички значајан ($F=0.717$, $Sig.>0.05$). Просечан број студената из Ниша који сматрају да би *предавачи (учитељи, наставници, професори) требали укључити садржаје васпитања и образовања за одрживи развој у своје предметно подручје* ($M=3.566$) већи је од просечног броја студената из КиМ ($M=3.476$) и Источног Сарајева – Пале ($M=3.379$). Други фактор Пол статистички је значајан ($F=7.281$, $Sig.<0.05$). Просечан број студената који сматрају да би *предавачи (учитељи, наставници, професори) требали укључити садржаје васпитања и образовања за одрживи развој у своје предметно подручје* ($M=3.305$) мањи је од просечног броја студенткиња ($M=3.643$). Овим можемо

закључити да од оба испитивана фактора пол има значајан утицај на укључивање садржаја васпитања и образовања за одрживи развој. На основу добијених параметара ($F=0.496$, $Sig.>0.05$) закључујемо да не постоји значајна интеракција између ова два фактора.



Са графика је видљиво да су студенткиње из сва три посматрана узорка сагласније да би *предавачи (учитељи, наставници, професори) требали укључити садржаје васпитања и образовања за одрживи развој у своје предметно подручје* (видети табелу 41).

Табела 41: Корелациона анализа питања која се односи на утицај мушко-женских вредности и прихватања концепта одрживог развоја

		Предавачи (учитељи, наставници, професори) би требали укључити садржаје васпитања и образовања за одрживи развој у своје предметно подручје	Сматрате ли појмове "одрживи развој" и "заштита околине" истоветним?
Пол	Pearson Correlation	.149**	.145*
	Sig. (2-tailed)	.009	.011
	N	304	304
Универзитетски центар	Pearson Correlation	-.067	-.027
	Sig. (2-tailed)	.247	.633
	N	304	304

Из приказане корелационе матрице јасно можемо видети да је пол сигнификантан ($Sig.<0.05$) за оба постављена питања, за разлику од варијабле универзитетски центар, која статистички није значајна. Овако добијени резултати не потврђују нашу хипотезу *да што су у култури израженије женске вредности* (као

што су: међуљудски односи, квалитет живота, баланс и хармонија, односно равнотежа и склад – Hofstede, 2010: 135-185), *то је прихватање концепта одрживог развоја извесније*. Дакле, ову нашу хипотезу статистички прорачунима не можемо доказати. Објашњење може се наћи у карактеристикама самог узорка и вредностима индекса. Наша култура нема изразито ни мушке ни женске вредности. Према изнетим подацима могли смо да видимо да је за сва три узорка присутна вредност индекса негде на средини скале са нејасно дефинисаним односом преференција (подсећања ради: за узорак из Ниша MAS=55.95; за узорак из Косовске Митровице MAS=54.9; узорак из Пала MAS=43). Свакако треба указати на то да се вредности сва три узорка заправо крећу око средине те да не можемо са сигурношћу одредити тренд преференција, те да не постијемо драстична разлика. Делимична потврда наше постављене хипотезе, која се као што смо рекли статистички не може доказати, може се пронаћи у резултатима нашег истраживања. Више од половине испитаника нема става о томе "Колика је заступљеност проблематике одрживог развоја на Вашем факултету" (54.6%), у чему предњаче студенти из Ниша. Оно што још употпуњује хипотезу о којој је реч, је налаз да су студенти са Пала сагласнији да ниво имплементације васпитања и образовања за одрживи развој буду дипломске студије; студенти КиМ предност дају преддипломским студијама и специјалистичким /последипломским студијама; док студенти из Ниша важност дају докторским студијама (као ниво студија са много мањим бројем студената). Поред резултата до којих смо дошли у нашем истраживању, делимичну потврду хипотезе црпимо и из истраживања других аутора присутних у литератури⁶⁸³.

⁶⁸³ Видети: Tomljenović, Lj., Stilin, A. (2012): "Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva". 3rd *International Conference Vallis Aurea* focus on: Regional Development – Proceedings/Katalinic, Branko (ur.). Požega: Polytechnic of Požega; Croatia&DAAAM International Vienna, pp. 1031–1035; Miroslavljević, M., Milovanović, M. (2012): "Osnovne kulturološke dimenzije po Geert Hofstede-u, na primjeru Republike Srbije", *Časopis za društvena pitanja*, str. 78–79; Studija (2015): *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*, Klub Ekonomskog instituta, Zagreb; Podrug N., Filipović, D., Stančić, I. (2014): "Analysis of Cultural Differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia", *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, Vol. 21., Iss. 1., pp. 818–829; Treven, S., Mulej, M., Lynn, M. (2008): "The impact of culture on organizational behavior". *Management*, 13, pp. 27–39; Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw – Hill Companies (UK), pp. 115–160; Crotts, J. C., Erdmann, R. (2000): "Does national culture influence consumers' evaluation of travel services? A test of Hofstede's model of cross-cultural differences". *Journal of Travel Research*, 43 (1), pp. 83–88; Woodside, A. G., Hsu, S. Y., Marshall, R. (2011): "General theory of cultures' consequences on international tourism behavior". *Journal of Business Research*, 64 (8), pp. 785–799; Hernik, J., Minguez Vera, A. (2020): "Gender equality in parliaments – where do we stand in Europe? Considerations from the economic development and society's masculinity index point of view", *Ekonoski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 33 No. 1.

T-тест независних узорака примењен је да би се упоредиле аритметичке средине две групе испитаника – мушкараца и жена. Понуђени одговори у упитнику ранжирани су бројевима (од 1 до 5), у зависности од групе постављених питања.

Табела =. Анализа T-теста – ставови студената различитог пола према наведеним изјавама

Бр. Питања	Питање	Пол	Број испитаника	Аритметичка средина (Mean)	Станд. девијација (Std. Deviation)	Станд. грешка (Std. Error Mean)	T-тест	
1	Сматрате ли појмове "одрживи развој" и "заштита околине" истоветним	Мушко	88	1.92	.731	.078	T	Утицај
		Женско	216	2.14	.677	.046	-2.55	0.02
2	Има ли Република Србија стратегију одрживог развоја?	Мушко	88	1.97	.903	.096	T	Утицај
		Женско	216	2.16	.928	.063	-1.68	0.01
3	Одрживи развој је способност одговорног коришћења природних ресурса с циљем задовољења потреба свих у садашњости без угрожавања шанси будућих генерација	Мушко	88	3.42	1.003	.107	T	Утицај
		Женско	216	3.56	.928	.063	-1.124	0.01
4	Предавачи (учитељи, наставници, професори) би требали укључити садржаје васпитања и образовања за одрживи развој у своје предметно подручје.	Мушко	88	3.32	1.130	.120	T	Утицај
		Женско	216	3.64	.914	.062	-2.62	0.02
5	Сматрате ли да би требало, у већој мери, васпитање и образовање за одрживи развој ући у састав високог школства?	Мушко	88	1.70	.899	.096	T	Утицај
		Женско	216	1.70	.914	.062	0.05	9.93

Резултати T-тест за независне групе за прву групу питања указују на статистички значајну разлику у просечном броју поистовећивања појмова "одрживи развој" и "заштита околине" код студената ($M=1.92$, $SD=0.731$) и студенткиња ($M=2.14$, $SD=0.677$) $t(302)=-2.55$, $p=0.011$, $\alpha=0.05$. Разлика између средњих вредности обележја по групама (просечна разлика = -0.223 , 95% CI: -0.396 до -0.051) била је врло ниска (ета квадрат = 0.021).

Просек укупног броја испитаника који имају информацију о томе да ли Република Србија има стратегију одрживог развоја у узорку мушкараца износи 1.97 ($M=1.97$, $SD=0.903$). Просек укупног броја испитаника у узорку жена износи 2.16 ($M=2.16$, $SD=0.928$). Како је статистика F-теста $F=2.447$, а одговарајући израчунати

ниво значајности Левенеовог теста једнакости варијанси велики ($\text{Sig.} = 0.119 > 0.05$), претпоставка о хомогености варијанси је потврђена; те се резултати Т-теста могу користити за тестирање хипотезе о једнакости просечних вредности ова два скупа. Резултати Т-теста указују да је није присутна статистички значајна разлика између мушког и женског узорка у погледу знања о присутности стратегије одрживог развоја у Републици Србији $t(302) = -1.68$; $\text{Sig.} = 0.093 > 0.05$. У нашем примеру видимо да нема статистички значајне разлике аритметичких средина између група.

Просек укупног броја испитаника који *деле мишљење да је одрживи развој способност одговорног коришћења природних ресурса с циљем задовољења потреба свих у садашњости без угрожавања шанси будућих генерација* у узорку мушкарца износи 3.42 ($M=3.42$, $SD=1.003$). Просек укупног броја испитаника у узорку жена износи 3.56 ($M=3.56$, $SD=0.928$). Како је статистика мала F-теста $F=0.203$, а одговарајући израчунати ниво значајности Левенеовог теста једнакости варијанси велики ($\text{Sig.} = 0.653 > 0.05$), претпоставка о хомогености варијанси је потврђена; те се резултати т теста могу користити за тестирање хипотезе о једнакости просечних вредности ова два скупа. Резултати Т-теста указују да је није присутна статистички значајна разлика између мушког и женског узорка у погледу знања о присутности стратегије одрживог развоја у Републици Србији $t(302) = -1.124$; $\text{Sig.} = 0.262 > 0.05$; што указује да нема статистички значајне разлике међу групама.

Резултати Т-теста за независне групе за четврту групу питања говоре нам о следећем. Наиме, како је ниво значајности мањи од 0,05 ($\text{Sig.} = 0.002 < 0.05$), то значи да варијансе ове две групе нису исте. Како је вредност у Sig. (2 tailed) мања од 0,05 постоји статистички значајна разлика између група који *сматрају да би предавачи (учитељи, наставници, професори) требали укључити садржаје васпитања и образовања за одрживи развој у своје предметно подручје*, и то код студената ($M=3.32$, $SD=1.130$) и студенткиња ($M=3.64$, $SD=0.914$) $t(302) = -2.62$, $p=0.009$, $\alpha < 0.05$. Разлика између средњих вредности обележја по групама (просечна разлика = -0.325 , 95% CI: -0.559 до -0.081) била је ниска (ета квадрат = 0.02). Закључујемо да су студенткиње ($M = 3.64$) у просеку мало сагласније са чињеницом укључивања садржаја одрживог развоја у предметно подручје у односу на студенте ($M = 3.32$).

Резултати Т-тест за независне групе за пету групу питања указују на статистички значајну разлику у просечном броју испитаника који *сматрају да би требао, у већој мери, васпитање и образовање за одрживи развој уврстити у састав високог школства*, и то код студената ($M=1.70$, $SD=0.899$) и студенткиња ($M=1.70$,

SD=0.914) $t(302) = 0.05$, $p=0.369$, $\alpha > 0.05$. Како је вредност у Sig. (2 tailed) већа од 0,05 (Sig. = 0.962 > 0.05), видимо да нема статистички значајне разлике аритметичких средина између група.

Овакви резултати потврђују хипотезу: *да што је концепт одрживог развоја прихваћенији, одрживи развој ће бити више присутан у наставним плановима и програмима.*

У истраживању се тестира однос између варијансе међугрупног варијабилитета и варијансе унутаргрупног варијабилитета. Анализа варијансе се користи када се жели утврдити постоје ли разлике између неколико аритметичких средина и да ли су те разлике статистичке значајне или случајне.

Табела = Анализа варијансе ANOVA – ставови студената различитих региона према наведеним изјавама

Бр. Питања	Питање	Регион	Број испитаника	Аритметичка средина (Mean)	Станд. девијација (Std. Deviation)	Станд. грешка (Std. Error Mean)	ANOVA	
							F	Значај
1	Сматрате ли појмове "одрживи развој" и "заштита околине" истоветним	Ниш	103	2.09	.612	.060	0.254	0.01
		КМ	101	2.11	.773	.077		
		Пале	100	2.04	.710	.071		
2	Има ли Република Србија стратегију одрживог развоја?	Ниш	103	2.13	.893	.088	F	Значај
		КМ	101	2.21	.931	.093		
		Пале	100	1.98	.943	.094		
3	Одрживи развој је способност одговорног коришћења природних ресурса с циљем задовољења потреба свих у садашњости без угрожавања шанси будућих генерација	Ниш	103	3.70	.938	.092	F	Значај
		КМ	101	3.47	.819	.082		
		Пале	100	3.38	1.062	.106		
4	Предавачи (учитељи, наставници, професори) би требали укључити садржаје васпитања и образовања за одрживи развој у своје предметно подручје.	Ниш	103	3.65	.997	.098	F	Значај
		КМ	101	3.50	.934	.093		
		Пале	100	3.49	1.040	.104		
5	Сматрате ли да би требало, у већој мери, васпитање и образовање за одрживи развој ући у састав високог школства?	Ниш	103	1.63	.886	.087	F	Значај
		КМ	101	1.85	.953	.095		
		Пале	100	1.62	.874	.087		

Једнофакторском анализом варијансе истражен је утицај различитог региона на ставове студената о поистовећивању појмова "одрживи развој" и "заштита околине".

Региони су били класификовани као Ниш, Косовска Митровица и Источно Сарајево – Пале. Израчунате аритметичке средине региона указују да се и овај став мења у зависности од региона (најмање поистовећивање – Источно Сарајево – Пале 2.04; средње поистовећивање Ниш 2.09; и највеће поистовећивање Косовска Митровица 2.11). Утврђена разлика је статистички значајна $F = 2.54$, $p < 0.0005$. Величина те разлике, изражена помоћу показатеља ета квадрат, износи 0.01^{684} . Накнадна поређења помоћу Scheffe теста указују да средње вредности групе ова три региона нису статистички значајне.

Једнофакторском анализом варијансе истражен је утицај различитог региона на ставове студената о *томе да ли Република Србија има стратегију одрживог развоја*. Израчунате аритметичке средине региона указују да се овај став мења у зависности од региона (најмање су упознати испитаници из – Источног Сарајева – Пале 1.98; нешто више упознати да она постоји су испитаници из Ниша 2.13; а највише испитаници из Косовске Митровице 2.21). Утврђена разлика је статистички значајна $F = 1.58$, $p < 0.0005$. Величина те разлике, изражена помоћу показатеља ета квадрат, износи 0.01 . Накнадна поређења помоћу Scheffe теста указују да средње вредности групе ова три региона нису статистички значајне; али се свакако може регион Косовска Митровица издвојити као регион који јаче утиче на ставове студената у односу на остала два региона.

Овакви резултати потврђују хипотезу: *што су израженије регионалне разлике, то су израженије и разлике у образовању за одрживи развој*. Ово смо донекле и потврдили постојањем регионалних разлика у образовању за одрживи развој.

Истом анализом варијансе истражен је утицај различитог региона на ставове студената о *томе да је одрживи развој способност одговорног коришћења природних ресурса с циљем задовољења потреба свих у садашњости без угрожавања шанси будућих генерација*. Аритметичке средине региона указују да се и овај став мења у зависности од региона (најмање се слажу испитаници из Источног Сарајева – Пале 3.38; средње слагање показују испитаници из Косовске Митровице 3.47, а највише слагања показују испитаници из Ниша чак 3.70). Утврђена разлика је статистички значајна $F = 3.12$, $p < 0.0005$. Величина те разлике, изражена помоћу показатеља ета квадрат, износи 0.02 . Накнадна поређења помоћу Scheffe теста указују да средње вредности групе Косовска Митровица и Источног Сарајева – Пале, и Ниша и

⁶⁸⁴ Коен класификује 0.01 као мали утицај, 0.06 као средњи утицај и 0.14 као велики утицај.

Источног Сарајева – Пале нису статистички значајне ($\text{Sig.} > 0.05$); осим за однос Ниша и Косовске Митровице које се статистички значајно разликују од средњих вредности осталих група.

Једнофакторском анализом варијансе истражен је утицај различитог региона на ставове студената који *сматрају да би предавачи (учитељи, наставници, професори) требали укључити садржаје васпитања и образовања за одрживи развој у своје предметно подручје*. Израчунате аритметичке средине региона указују да се и овај став мења у зависности од региона (најмање слагање су изразили испитаници из Источног Сарајева – Пале 3.49; незнатно веће слагање испитаници из Косовске Митровице 3.50, а највише слагање показују студенти из Ниша 3.65). Утврђена разлика је статистички значајна $F = 0.82$, $p < 0.0005$. Величина те разлике, изражена помоћу показатеља ета квадрат, износи 0.01. Накнадна поређења помоћу Scheffe теста указују да средње вредности групе ова три региона нису статистички значајне.

Овом анализом смо такође истраживали утицај различитог региона на ставове студената који *сматрају да би требало, у већој мери, васпитање и образовање за одрживи развој уврстити у састав високог школства*. Израчунате аритметичке средине региона указују да се и овај став мења у зависности од региона (најмање слагање показују испитаници из Источног Сарајева – Пале 1.62 и Ниша 1.63; док нешто веће слагање показују испитаници из Косовске Митровице 1.85). Утврђена разлика је статистички значајна $F = 2.11$, $p < 0.0005$. Величина те разлике, изражена помоћу показатеља ета квадрат, износи 0.02. Накнадна поређења помоћу Scheffe теста указују да средње вредности групе ова три региона нису статистички значајне.

Овакви резултати потврђују хипотезу: *што су израженије регионалне разлике, то су израженије и разлике у вредносним ставовима испитаника*. Ову хипотезу смо потврдили, између осталог, и када смо показали да постоје регионалне разлике у вредносним ставовима испитаника.

Табела =. Анализа варијансе ANOVA – ставови студената различите националности према наведеној изјави

Бр. Питања	Питање	Националност	Број испитаника	Аритметичка средина (Mean)	Станд. девијација (Std. Deviation)	Станд. грешка (Std. Error Mean)	ANOVA			
							F	Значај		
1	Има ли Република Србија стратегију одрживог развоја?	Српска	268	2.15	.917	.056	3.908	0.04		
		Бошњачка	3	2.00	1.000	.577				
		Ромска	7	2.43	.787	.297				
		Не изјашњава се	26	1.54	.859	.169				
2		Годиште							0.608	0.01
		20-24	289	2.10	.926	.054	F	Значај		
		25-29	11	2.27	.905	.273	0.608	0.01		
		30-34	3	2.00	1.000	.577				
3		Формално образовање							0.885	0.02
		10 година или мање	7	1.71	.951	.360	F	Значај		
	11 година	4	2.00	1.155	.577	0.885	0.02			
	12 година	20	2.15	.988	.221					
	13 година	9	2.22	.972	.324					
	14 година	53	2.30	.890	.122					
	15 година	137	2.07	.917	.078					
	16 година	66	2.11	.930	.115					
	17 година	3	2.00	1.000	.577					
18 година или преко	5	1.40	.894	.400						

Једнофакторском анализом варијансе истражен је утицај различите националности на ставове студената о *томе да ли Република Србија има стратегију одрживог развоја*. Аритметичке средине региона указују да се овај став мења у зависности од националне припадности (најмање слагања истичу испитаници који своју националну припадност желе да сачувају за себе 1.54; затим следе Бошњаци 2.00 и Срби 2.15, а највише слагања показују испитаници који су се изјаснили као Роми 2.43). Утврђена разлика је статистички значајна $F = 3.91$, $p < 0.0005$. Величина те разлике, изражена помоћу показатеља ета квадрат, износи 0.04. Накнадна поређења помоћу Scheffe теста указују да средње вредности групе припадника који су се изјаснили као Срби и оних који нису желели да своју припадност искажу које се статистички значајно разликују од средњих вредности осталих група (Бошњака и Рома) које нису статистички значајне ($Sig. > 0.05$).

Једнофакторском анализом варијансе истражен је утицај различитог годишта на ставове студената о *томе да ли Република Србија има стратегију одрживог развоја*. Аритметичке средине региона указују да се овај став мења у зависности од годишта (најмање слагања истичу испитаници старости од 60 и више година 1.00; затим испитаници старости од 30 до 34 године 2.00, затим следе испитаници старости од 20 до 24 године 2.10; а највише слагања показују испитаници старости од 25 до 29 године 2.27). Утврђена разлика је статистички значајна $F = 0.61$, $p < 0.0005$. Величина те разлике, изражена помоћу показатеља ета квадрат, износи 0.01.

Истом анализом истражен је утицај различитог формалног образовања на ставове студената о *томе да ли Република Србија има стратегију одрживог развоја*. Аритметичке средине региона указују да се овај став мења у зависности од завршеног формалног образовања (највеће слагање код испитаника са 14 година формалног образовања 2.30 до најмање код испитаника са 18 година и преко 1.40). Утврђена разлика је статистички значајна $F = 0.89$, $p < 0.0005$. Величина те разлике, изражена помоћу показатеља ета квадрат, износи 0.02. Накнадна поређења помоћу Scheffe теста указују да средње вредности посматраних група нису статистички значајне (Sig. > 0.05).

Овакви резултати потврђују хипотезу: да *што су вредносни ставови испитаника према принципима одрживог развоја позитивнији, то је прихватање концепта одрживог развоја извесније*. То свакако треба повезати са анализом у предходним поглављима у којима смо показали да *прихватање концепта одрживог развоја зависи од вредносних ставова испитаника који су у корелацији са националном културом*. У њој смо, између осталог показали и да су основне претпоставке и вредности које одређују карактер националне културе у већој корелацији са основним принципима одрживог развоја, те да је самим тим и већа могућност да се принципи одрживог развоја инкорпорирају у образовање (односно да национална култура утиче на образовање за одрживи развој).

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Образовање за одрживи развој постало је у последњих десет година доминантна формула за развој и трансформацију образовних система. Универзитети, на једној страни, представљају места учења, усвајања одређених знања и вештина, док, на другој, служе критичком промишљању и преиспитивању тих истих знања. Образовање за одрживи развој мора да успостави равнотежу између ове две функције, а све то да би студенти усвојили одрживи стил живота и изградили одрживију будућност. Не треба заборавити да је у Србији образовање за одрживи развој теоријски све присутније, али не и практично, што оправдава чињеницу да оно још увек није довољно имплементирано у универзитетско образовање. То су потврдила и истраживања о заступљености одрживог развоја у силабусима предмета факултета природних наука Универзитета у Нишу. Свакако треба споменути да се на основним студијама факултета друштвених наука повећао број предмета који у свом имену садржи термин „одрживи развој“, па је и већи број предмета у којима се помиње одрживи развој. Међутим, оно што ипак забрињава, и што потврђује сазнање о недовољној имплементацији тематике одрживог развоја у универзитетско образовање, јесте чињеница да су већина ново наведених предмета најчешће изборни.

Како бисмо образовали што већи број студената за одрживи развој, потребно је да поред измене силабуса, дође и до промене доминантних приступа образовању, као и метода и техника предавања и учења. Прави правац за тако нешто треба тражити у *економији знања*, у квалитетнијем образовању, изградњи система креативности и толеранције. Све ово заправо почива на институцијама. Треба настојати да се принципи одрживог развоја уврсте у што већи број наставних програма, пре него да се одрживи развој третира као засебна тема кроз посебне наставне предмете.

У имплементацији идеја одрживог развоја кроз курикулуме и силабусе на нашим универзитетима потребно је користити две комплементарне стратегије: (а) интеграцију тема о образовању за одрживи развој кроз све релевантне предмете, програме и курсеве на основним и постдипломским студијама; и (б) увођење и развијање специфичних програма и курсева фокусираних на сложену проблематику одрживог развоја. Имајући то у виду, универзитетима у Србији предстоји посао темељног преиспитивања програма и њихових садржаја у светлу теорије и праксе одрживог развоја, не само Европске уније или државе Србије, већ и у секторском

смислу одрживости која се назире у свакој акцији организованог човечанства, окренутог будућности.

У друштву захваћеном променама, пре или касније се кристалише тежња за успостављањем једног модела развоја, који би представљао заједнички оквир и за развој културе. У остварењу ове тежње, образовање као да добија на значају, јер се све више прихвата мишљење да заједничка култура може настати из заједничког образовања. Тако је образовање добило улогу представљања и формирања нових образаца културе, који, према мишљењу заговорника хуманистичке оријентације, треба да се темеље на плуралистичким садржајима и вредностима универзализма.

У времену глобалне кризе образовање и васпитање се, поред благовременог и веродостојног информисања, законске регулативе и оправданих улагања, поставља као најважнији задатак, будући да најнепосредније утиче на стварање свести и понашања. Укратко речено, идеја одрживог развоја, од које сви зависимо, још увек није стављена у први план унутар васпитно-образовних институција. Развој позитивних визија о одрживој будућности је начин мотивисања људи у тражењу и креирању одрживих стилова живота. Процес трагања за визијом требало би да буде усмерен ка будућности и да омогућава да људи у оквиру овог процеса изразе своју имагинацију, креативност и посвећеност будућности. Будућност је, на неки начин, разлог нашег садашњег понашања. "*Свака генерација мора решити своје задатке и не сме их оставити следећим генерацијама – ово је основна замисао одрживог развоја и она укључује и глобалну перспективу*" (видети: Šreder, 2004). Зато се може рећи да образовање за одрживи развој утиче на покретање људи ка позитивним акцијама за будућност.

Да се на резултатима савремене науке и образовања редефинишу хуманистичко-еманципаторски циљеви глобалног друштвеног развоја у свету: у служби човека, свих људи и сваког народа (*Popularum Progressio*), истиче Ф. Мајор, бивши директор УНЕСК-а, у студији „*Сутра је увек касно*“, дефинишући социјалдемократску стратегију одрживог и хуманог развоја човечанства и друштвеног напретка⁶⁸⁵. Савремено друштво, у ери „трећег таласа“, мери свој развој и напредак како бројем научних иновација и открића, тако и њиховом делотворношћу да служе одрживом и хуманом развоју друштва и еманципацији човека. Историји је познат различит однос према улози образовања у развоју друштва и живота сваког човека.

⁶⁸⁵ Мајор, Ф. (1991), *Сутра је увек касно*, Београд: Југословенска ревија, Завод за проучавање културног развоја Србије, стр. 64.

Диоген је сматрао: “Образовање даје младима – разборитост, старцима – утеху, сиромашнима – богатство“. Само образовање представља системски процес скупљања, чувања и ширења знања, стечених на основу развоја фундаменталне и примењене науке, али такође и на бази социјалног искуства нације. Оно истовремено чини интелектуалну основу социјалног прогреса, инструмент националне безбедности и одрживог развоја, саставни део културе нације. Образовање, као прво, има индивидуалну страну и одржава неку од особина личности; а као друго, кроз скуп индивидуалних особина образовање даје представу о карактеру друштва. Треће, оно је социјално-културни феномен, тј. у исто време и резултат и услов развоја цивилизације.

Нација која буде имала најразвијенији интелектуални културни капитал имаће најразвијеније нове технологије и моћи ће њима да осваја и очарава свет. Одговорне националне елите стога морају да се концентришу на реформу образовања и научног система ако желе да имају компаративне предности у тој новој конкуренцији са светом. Показаће се, на крају, да је *Ф. Ниче* – био у праву, када је тврдио у својој проспекцији – да је образовање најбоља „политика будућности“, те да његов развој може помоћи како „да човечанство овлада и управља својом будућношћу“ (према Ж. Делор).

Значајно поље образовања за одрживи развој је инвестирање у људе и њихово духовно, еколошко образовање јер су они, као носиоци основних елемената еколошке културе, главни покретачи одрживог развоја. Зато је неопходно развијати схватања да нема трајног и суштинског решавања проблема животне средине и развоја у локалним, регионалним и планетарним размерама, без решавања друштвених проблема и ангажовања на подизању еколошке свести и еколошке етике. То је циљ којем морамо стремити.

Стратегија одрживог развоја једне земље је дугорочни план који пројектује визију за наредних пет, десет и двадесет и пет година; због чега је неопходно имати висок степен политичке сагласности, јер је то документ који одређује најшире оквире развоја једне земље. Неопходно је изградити и ускладити законску регулативу и обезбедити механизме њене примене и праћења, развити и ојачати, а првенствено успоставити институције којима ће се применити закони ради постизања циљева из стратегије.

Стратегија одрживог развоја дефинише одрживи развој као дугорочан, свеобухватан процес који утиче на све аспекте живота (економски, социјални, еколошки, образовни и институционални) на свим нивоима. Дугорочни концепт

одрживог развоја подразумева стални економски раст, који осим економске ефикасности и технолошког напретка, већег учешћа чистијих технологија и иновативности целог друштва, обезбеђује смањење сиромаштва, дугорочно боље коришћење ресурса, унапређење здравствених услова и квалитета живота и смањење нивоа загађења, спречавање будућих загађења и очување биодиверзитета. Једна од карактеристика одрживог развоја јесте веће укључивање јавности у процесе доношења одлука о проблемима животне средине, зашта су неопходни посебни подстицаји (попут информисаности и образовања).

Осамдесетих и деведесетих година XX века када је питање одрживог развоја у свету било све актуелније, док још идеја одрживог развоја није имала ту утопијску тенденцију, наша земља је била ван интегративних процеса. Док су друге земље пролазиле кроз економске и политичке транзиционе процесе, у нашој земљи се распадао и рушио институционални оквир друштвеног и привредног живота. Брига за очување животне средине и унапређење одрживог развоја све до недавно била је периферно политичко питање.

Образовање за одрживи развој чији је циљ усвајање знања о неопходности усклађивања друштвеног, а пре свега економског развоја са еколошким могућностима и законитостима, мора наћи своје место на свим нивоима образовања, а посебно и најозбиљније у високом образовању. Високо образовање је сегмент образовања који утиче на квалитет у осталим сегментима система, почев од прешколског до средњег образовања. Посебна пажња мора се испољити у уграђивању ових знања у универзитетске образовне програме, доприносећи не само решавању постојећих еколошких проблема, већ да покаже колико је универзитет окренут будућности, а он је био увек онолико значајан и славан у мери у којој је будућности био окренут. Централна улога у формирању социјалног капитала друштва и развоја културних вредности управо припада универзитетима. У овом смислу посебан значај има образовање за одрживи развој оних који се образују да усмеравају, или усмеравају, друштвени развој. И једни и други су морално одговорни: ако њихово стваралаштво у свакој од ових области не доприноси хуманизацији положаја човека у друштву.

Образовање као значајан друштвени процес који све више добија глобални карактер, одвија се у глобализујућем човечанству, док нову страницу у развоју цивилизације отварају образовање, наука и култура. Знање постаје не само област глобалног међународног наметања већ и сфера која уједињује свет. *Клод Адријан Хелвеције*, француски филозоф, један од идеолога револуционарне буржоазије је још

пре 200 година приметио: „Народ стичући знања не наноси штету својим суседима. Напротив, што је држава образованија то више она размењује идеје и повећава снагу и утицај светског разума“.

Последњих деценија прошлог века, свет мења свој однос према свим врстама образовања. Образовање постаје главни водећи фактор социјалног и економског напретка. Државе постају свесне чињенице да ниво високог образовања у земљи одређују њен будући развој. Данас ми постајемо сведоци све већег разумевања улоге високог образовања у формирању и учвршћивању интелектуалног, културног, социјалног и научно-техничког потенцијала државе. Општепризнато је да су знања – незаменљив фактор социјалног и хуманистичког развоја, неопходна компонента уједињења и оплемењивања грађана.

Препоруке за боље разумевање одрживог развоја могу се сумирати у три главне области, и то⁶⁸⁶:

а) потребно је систематски радити на подизању свести грађана о одрживом развоју; информисати и учити о одрживом развоју, укључујући децу од најраније доби;

б) радити на већем укључивању грађана и заинтересованих страна у процесе доношења одлука у развоју заједнице на одржив начин;

в) више укључивати младе у теме које се тичу одрживог развоја, а нарочито о заштити животне средине.

Можемо да закључимо да са пасивношћу младих, незнањем и недостатком воље не можемо данас напредовати ни на једном пољу. Крајње је време да нове генерације раде на одрживом развоју, јер се у заједници може постићи много, не само уз младе, већ и уз старије људе, који у своје време нису довољно заштитили и неговали планету и заједницу. Данас је "преживљавање" постало свакодневна рутина". Својевремено је академик *Н. Н. Моисејев* приметио: “Епоха, коју је започела Реформација и француска револуција се завршава. Искуство које је скупило човечанство у XX веку дозвољава нам да кажемо: нову страницу у развоју цивилизације отвориће образовање, наука и култура“⁶⁸⁷.

Задатак сваког васпитања и образовања је вредносно-нормативан: утицати на обликовање оних оријентација које оспособљавају за живот у демократском, плуралистичком, одрживом и тржиштем све више повезаном свету. Намеће се питање:

⁶⁸⁶ Zbornik (2015): *Mladi i održivi razvoj*, прир. Dimić Vugec, M., Pavić–Rogošić, L., ODRAZ – Održivi razvoj zajednice, Zagreb.

⁶⁸⁷ Исто.

које су то оријентације? Да би одговорили на то питање, не можемо избећи вредносно опредељење и неизравно уплитање у нормативно обликовање националног курикулума. Реч је о комбиновању начела ефикасности и прерасподеле као једнакоправна, политичком саставу који комбинује права већине с правима мањина, и култури која даје потпору најуспјешнијима, под условом да се неуспешни не остављају на цедилу. Према резултатима Хофстедевих истраживања такав профил националне културе својствен је у највећој мери Шведској, Норвешкој и Холандији.

У доба глобализације где значај традиционалних баријера као што су време и простор опада, интернационализација пословања је природна последица економског система. У данашње време уобичајено је да компаније имају запослене неколико националности, хетерогену групу људи различитих вредности, понашања и културних корена. У зависности од околности у којима неко предузеће живи, култура настаје и чини динамичан систем нематеријалних концепата попут на пример међукултурних односа, перцепција, вербалних и невербалних кодова. Сви ови концепти доводе до самоодрживог обрасца понашања који одређује како се ствари раде⁶⁸⁸. Интернационализација пословања условила је снажнијом потребом за разумевањем других култура, зашто се њихови чланови понашају на одређени начин и како култура утиче на њихову пословну праксу. Разумевање и прихватање националне културе са њеним вредностима, веровањима, ставовима и облицима понашања предуслов су за упоређивање домаће и међународне пословне праксе, ширење на инострана тржишта, стицање знања и вештина на којима почива успех појединца или организације.

Стога је важно бити свесан културне околине, како би се избегли неспоразуми који могу довести до губитка тржишта и пословања. Културна истраживања су увек занимљива и важна јер проширују хоризонте и пружају то нова знање, које се може применити у пракси. То доводи до међусобног разумевања и поштовања међу припадницима различитих култура и до успешније пословне сарадње и бољих резултата⁶⁸⁹.

Национална култура лична је карта једног народа, и од непроцењивог је значаја за један народ и његову земљу. Националну културу, како је већ речено, можемо да дефинишемо као низ особина једне заједнице које ту заједницу чине различитом од осталих, а изграђене су на бази заједничких вредности, норми

⁶⁸⁸ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

⁶⁸⁹ Podrug N., Filipović, D., Stančić, I. (2014): "Analysis of Cultural Differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia", *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, Vol. 21., Iss. 1., pp. 818–829.

понашања, и начина мишљења. Можемо посебно нагласити да свакако постоје фактори који могу да изазову културни помак, као што су: промењени економски услови, прилив страних инвестиција, али и нагле друштвене промене (политичке, економске, религиозне).

Промене изазване технолошким напретком и промене које се дешавају у социо-демографској структури становништва (промене полне, старосне, образовне структуре) и те како утичу на димензије националних култура⁶⁹⁰. Управо ћемо се овом тематиком бавити у неким будућим истраживањима.

Западни истраживачи јасно дају значај културних чинилаца у објашњавању људског понашања у друштвима (и организацијама). Како је у том истраживању учествовала и наша земља (бивша Југославија) резултати су нам користили као основа за истраживачку процедуру, али и за поређење. Оно што смо тада открили говори о томе да је национална култура бивше Југославије карактеристична по високој дистанци моћи, високом избегавању неизвесности, израженом колективизму и преовладавању "женских" вредности. Отуда је Хофстеде Југославију сврстао у кластер латиноамеричких земаља⁶⁹¹. Наши резултати указују на присутност: високе стопе индекса дистанце моћи; високе стопе индекса избегавања неизвесности и високе стопе индекса колективизма у сва три анализирана подручја. Такође указују на присутност модификованих преференција за сва три региона које се крећу од преласка на мушке вредности за узорак из Србије и женске вредности за узорак из Косовске Митровице и Источног Сарајева – Пале; као и усмерење ка краткорочним оријентацијама уз суздржаност посматраног друштва.

Драматичне политичке, економске и друштвене промене које су се десиле у Србији утицале су на димензије националне културе. "Извор наведених очекивања и понашања везују се за тзв. *синдром ауторитарно-традиционалистичког карактера или менталитета*, који потиче из традиционалне, патријархалне културе"⁶⁹².

Истраживања о развоју културних вредности више пута су показала да има мало доказа међународне конвергенције током времена, осим индивидуализма за државе које су постале богатије. Вредносне разлике међу нацијама које описују

⁶⁹⁰ Продовић, Б., Продовић Милојковић, Б., (2018): „Димензије националне културе према Герту Хофстеду – са посебним освртом на вредносне димензије српске националне културе“, *Српска политичка мисао*, Институт за политичке студије, Београд; број 1/2018; год. 25. vol. 59; стр. 225–244.

⁶⁹¹ Hofstede, G. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

⁶⁹² Мојић, Д. (2003): *Стилови вођства менаџера у Србији*, Институт за социолошка истраживања, Филозофски факултет, Београд.

аутори вековима пре, присутни су и данас, упркос сталним блиским контактима. У наредних неколико стотина година, државе ће постати културно разнолике. Стога закључци из овог нашег истраживања могу бити корисни за разумевање активности, извора и последице различитих пракси и принципа у анализираним узорцима. Многи научници покушали су да допринесу откривању објективних критеријума по којима се националне културе разликују. Већина досадашњих компаративних културних истраживања, користе земљу као сурогат за културу. У многим случајевима много је култура унутар једне земље, што значи да прецизна идентификација културолошких разлика није исто што и разлике у земљама. Дobar пример за то је Бразил са преко 190 милиона становника и много различитих етничких група са различитим културама. Дакле, можда би било корисно да се будућа истраживања спроведу на нивоу етничких група. Додатно ограничење је како контролисати варијансу у подацима, тако да се она заиста може приписати културолошким разликама. Ризик је упоређивање појединаца, а не народа/култура. Упитник националне културе није поуздан тест личности. На пример, оцена земље за избегавање несигурности заснива се на три питања (стрес, оријентација на правила и намера да останете у компанији), а на нивоу државе ова три су у корелацији. Али за појединце та питања нису повезана на исти начин⁶⁹³. Оно што је такође важно напоменути, јесте да се Хофстедеов модел најчешће користи како би се испитала перцепција одређене културе од стране припадника исте. И наш налаз пружа подршку употребе Хофстедеовог модела изучавања националних култура. Међутим, поменути модел не дозвољава да се испита како припадници једне културе посматрају припаднике друге културе. У складу са тим је потребно усмерити даља истраживања ка перцепцији испитиване културе од стране локалног становништва, у смислу стереотипа и предрасуда о другима. Све нас то упућује да међукултурално истраживање служи у сврху стварања јединствених и нових увида и генерисања ширих концепата, а не једноставна поређења.

Оно што је неопходно је да се у истраживања утицаја националне културе укључе све димензије националне културе као јединствена целина. Управо зато што су културне разлике важне у разумевању људског понашања.

⁶⁹³ Podrug N., Filipović, D., Stančić, I. (2014): "Analysis of Cultural Differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia", *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, Vol. 21., Iss. 1., pp. 818–829.

ПРИЛОГ

Упуство анкетарима

1. Анкета је анонимна, а њени резултати биће коришћени у сврху научних истраживања.
2. Узорак је случајан: испитаници су студенти: исте године (3 године) студија; исте врсте (државних друштвених факултета); и истог смера (са Департмана за социологију, психологију, педагогију, комуникологију и историју).
3. Упитник је састављен од затворених и отворених питања. Испитаници треба да заокруже једну од понуђених алтернатива (у спектру понуђених одговора) или да допишу свој одговор. За његово испуњавање биће потребно 10 до 15 минута.
4. Захваљујемо Вам се на колегијалној сарадњи и одазиву нашем позиву да учествујете у овој анкети, која ће искључиво бити спроведена у сврху израде докторске дисертације!

УПИТНИК БР. 1

Молимо Вас да размислите о идеалном послу, без обзира на Ваш тренутни посао, ако га имате. У одабиру идеалног посла, колико би за Вас било важно... (молимо заокружите један одговор поред сваког реда):

- 1 = од највећег значаја
 2 = врло значајно
 3 = средње значајно
 4 = веома мало значајно
 5 = веома мало или без значаја

01. Имати довољно времена за лични или породични живот	1	2	3	4	5
02. Имати шефа (директног надређеног) којег можете поштовати	1	2	3	4	5
03. Добити признање за добар рад	1	2	3	4	5
04. Имати сигурност запослења	1	2	3	4	5
05. Имати пријатне људе за рад	1	2	3	4	5
06. Радити посао који је интересантан	1	2	3	4	5
07. Бити консултован од стране шефа у одлукама које се тичу Вашег посла	1	2	3	4	5
08. Живети у пожељном подручју	1	2	3	4	5
09. Имати посао поштован од стране Ваше породице и пријатеља	1	2	3	4	5
10. Имати могућност напредовања	1	2	3	4	5

У Вашем приватном животу, колико је за Вас важно свако од следећег (молимо заокружите један одговор поред сваког реда):

11. Сачувати слободно време за забаву	1	2	3	4	5
12. Умереност: Имати неколико жеља	1	2	3	4	5
13. Чинити услугу пријатељу	1	2	3	4	5
14. Штедљивост (не трошити више него је потребно)	1	2	3	4	5

15. Колико често се осећате нервозно или напето?

1. Увек
2. Обично
3. Понекад
4. Ретко
5. Никад

16. Јесте ли Ви срећна особа?

1. Увек
2. Обично
3. Понекад
4. Ретко
5. Никад

17. Да ли Вас други људи или околности икад спречавају од чињења онога што заиста желите?

1. Да, увек
2. Да, обично
3. Понекад
4. Не, ретко
5. Не, никад

18. Све у свему, како бисте описали Ваше здравствено стање ових дана?

1. Веома добро
2. Добро
3. Прилично
4. Лоше
5. Веома лоше

19. Колико сте поносни што сте држављанин Ваше земље?

1. Веома поносан
2. Прилично поносан
3. Донекле поносан
4. Не баш поносан
5. Нисам уопште поносан

20. Колико се често, по Вашем искуству, подређени плаше да противурече своје шефу (или ученици свом учитељу)?

1. Никад
2. Ретко
3. Понекад
4. Обично
5. Увек

У којој мери се слажете или не слажете са сваком од следећих изјава? (молимо Вас да заокружите један одговор поред сваког реда):

- 1 = У потпуности се слажем
- 2 = Слажем се
- 3 = Неодлучан сам
- 4 = Не слажем се
- 5 = Уопште се не слажем

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 21. Може се бити добар менаџер и без поседовања прецизних одговора на већину питања која подређени могу имати о свом послу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Упорна настојања су најсигурнији пут до резултата | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Организациона структура у којој неки подређени имају два или више шефова треба се избећи под сваку цену | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Правила фирме или организације се не требају кршити – чак ни онда када запослени мисли да би кршење правила било у најбољем интересу организације | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Неке информације о Вама (за статистичке сврхе):

25. Да ли сте:

1. Мушко
2. Женско

26. Колико имате година?

1. Испод 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 или преко

27. Колико сте година формалног образовања (или њему одговарајућег) завршили (почевши од Основне школе)?

1. 10 година или мање
2. 11 година
3. 12 година
4. 13 година
5. 14 година
6. 15 година
7. 16 година
8. 17 година
9. 18 година или преко

28. Ако имате или сте имали плаћен посао, каква је то (била) врста посла?

1. Неплаћен посао (укључујући редовне студенте).
2. Неквалификовани (НКВ) или полуквалификовани (ПКВ) радник/ца.
3. Општеобучени канцеларијски радник/ца или секретар/ица.
4. ВК занатлија, техничар, информатичар, медицинска сестра, уметник или одговарајуће.
5. Академски образован професионалац или одговарајуће (али не и менаџер људства).
6. Менаџер једног или више подређених (неменаџера).
7. Менаџер једног или више менаџера.

29. Која је Ваша националност?

_____ (Допиши).

30. Која је била Ваша националност по рођењу (ако је другачија)?

_____ (Допиши).

УПИТНИК БР. 2

1. Када се први пут појавила идеја о одрживом развоју?

1. 1973
2. 1983
3. 1993
4. 2003
5. Не знам

2. Покушајте дефинисати одрживи развој темељем сазнања која имате.

3. Сматрате ли појмове "одрживи развој" и "заштита околине" истоветним?

1. Да
2. Не
3. Не знам

4. Одрживи развој:

1. Омогућава развој индустрије, независно од природних ресурса.
2. Омогућава задовољење потреба садашњих генерација, а истовремено не угрожава потребе будућих генерација.
3. Не ограничава коришћење природних ресурса.

5. Шта је Агенда 21?

1. План деловања на глобалном, националном и локалном нивоу с циљем одрживог развоја.
2. Закони с циљем спровођења одрживог развоја.
3. Не знам.

6. Има ли Република Србија стратегију одрживог развоја?

1. Да
2. Не
3. Не знам

	7. Молимо Вас да пажљиво прочитате сваку тврдњу, а потом на лествици од 1 до 5 заокружите и процените Ваш ниво (не)слагања са следећим тврдњама.	Уопште се не слажем	Не слажем се	Не знам, нисам сигуран/а	Слажем се	У потпуности се слажем
1	Одрживи развој мора следити логику досадашњег модела развоја индустријског друштва уз рационално коришћење природних ресурса.	1	2	3	4	5
2	Идеја одрживог развоја је недоречена, непрецизна и противречна фраза без конкретног садржаја.	1	2	3	4	5
3	Излаз из актуалне кризе није могућ ако се друштвена енергија буде губила на заштиту околине и претерану социјалну осетљивост.	1	2	3	4	5
4	Одрживи развој настоји уравнотежити магични трокут: заштита околине, стабилан друштвени развој и праведна расподела социјалних могућности.	1	2	3	4	5
5	Одрживи развој подразумева радикални раскид с актуалним економским концептом развоја.	1	2	3	4	5
6	Одрживи развој је политичка синтагма и празна формула.	1	2	3	4	5
7	Имплементација идеје одрживог развоја могућа је једино уз дубоку промену вредности и политичких концепата.	1	2	3	4	5
8	Заштита околине треба бити на првом месту без обзира на спорији економски развој.	1	2	3	4	5
9	Одрживи развој је способност одговорног коришћења природних ресурса с циљем задовољења потреба свих у садашњости без угрожавања шанси будућих генерација.	1	2	3	4	5

10	Актуална криза права је последица развојног обрасца који не уважава начело одрживости.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

8. Која међународна организација прати напретке држава у остваривању циљева одрживог развоја?

1. УН (UN)
2. УНПРОФОР (UNPROFOR)
3. УНХЦР (UNHCR)
4. Не знам

9. На који се начин прати остваривање циљева одрживог развоја?

1. Извештајима на стручним скуповима
2. Извештајима у јавним гласилима
3. Посебно дефинисаним показатељима
4. Не знам

10. О проблематици одрживог развоја се говори:

1. Да нас заплаше
2. Јер је то нужно
3. Кад нема других тема

11. О одрживом развоју највише чујем:

1. Од укућана
2. У медијима
3. На факултету/школи

		Уопште се не слажем	Не слажем се	Не знам, нисам сигуран/а	Слажем се	У потпуности се слажем
	12. Молимо Вас да на лествици од 1 до 5 означите ниво Вашег (не)слагања с наведеним тврдњама.					
1	Предавачи (учитељи, наставници, професори) би требали укључити садржаје васпитања и образовања за одрживи развој у своје предметно подручје.	1	2	3	4	5
2	Васпитање и образовање за одрживи развој није могуће имплементирати у сва предметна подручја.	1	2	3	4	5
3	Због непостојања формалне едукације из подручја васпитања и образовања за одрживи развој предавачи не могу стећи вештине за имплементацију васпитања и одрживог развоја унутар свог предметног подручја.	1	2	3	4	5
4	Док постоје социјално угрожене групе у друштву, васпитање и образовање за одрживи развој и програми целоживотног учења доступни су само привилегованима.	1	2	3	4	5
5	Васпитање и образовање за одрживи развој треба бити засебно предметно подручје.	1	2	3	4	5
6	Васпитање и образовање за одрживи развој могуће је имплементирати као међупредметну тему.	1	2	3	4	5
7	Уколико предавач жели спроводити елементе васпитања и образовања за одрживи развој	1	2	3	4	5

	најчешће мора сам изградити дидактички материјал.					
8	Спровођење међупредметних тема које обухвата васпитање и образовање за одрживи развој тражи додатни ангажман предавача, те представља додатно оптерећење.	1	2	3	4	5
9	У наставне програме потребно је увести што више тема из подручја васпитања и образовања за одрживи развој, јер ученике/студенте треба подстаћи на одрживо понашање унутар заједнице.	1	2	3	4	5
10	У мом предметном подручју није могуће обрађивати теме одрживог развоја.	1	2	3	4	5
11	Изванучионички и пројектни облик наставе добри су облици за спровођење садржаја из подручја васпитања и образовања за одрживи развој.	1	2	3	4	5

13. Колика је заступљеност проблематике одрживог развоја на Вашем факултету?

1. Само у основним/обавезним предметима.
2. Само у изборним предметима.
3. У већини наставних предмета.
4. Не знам.

14. Сматрате ли да би требао, у већој мери, васпитање и образовање за одрживи развој ући у састав високог школства?

1. Да
2. Не
3. Не знам

15. Ако сте одговорили потврдно на предходно питање, одаберите ниво имплементације васпитања и образовања за одрживи развој:

1. Преддипломске студије
2. Дипломске студије
3. Специјалистичке последипломске студије
4. Докторске студије.

Хвала Вам пуно на сарадњи! ☺

Ниш							
Питање		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	1	1.70	1.00	1	1.037	1	5
	2	2.65	3.00	3	1.194	1	5
	3	1.79	1.00	1	1.117	1	5
	4	1.62	1.00	1	1.139	1	5
	5	1.65	1.00	1	1.045	1	5
	6	1.61	1.00	1	0.942	1	5
	7	1.97	2.00	1	1.061	1	5
	8	2.02	2.00	1	1.221	1	5
	9	2.31	2.00	1	1.245	1	5
	10	1.58	1.00	1	1.062	1	5
	11	1.75	1.00	1	1.017	1	5
	12	2.31	2.00	2	1.048	1	5
	13	2.12	2.00	2	1.069	1	5
	14	2.50	3.00	3	1.171	1	5

Табела 59: (0-14 питања)

Косовска Митровица							
Питање		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	1	1.78	2.00	1	1.026	1	5
	2	2.77	3.00	2	1.148	1	5
	3	2.12	2.00	2	1.107	1	5
	4	1.88	1.00	1	1.344	1	5
	5	1.93	2.00	1	1.219	1	5
	6	1.90	2.00	1	1.171	1	5
	7	2.60	2.00	2	1.132	1	5
	8	2.24	2.00	2	1.115	1	5
	9	2.48	2.00	2	1.230	1	5
	10	1.78	1.00	1	1.137	1	5
	11	2.25	2.00	2	1.126	1	5
	12	2.42	2.00	2	0.919	1	5
	13	2.27	2.00	2	1.067	1	5
	14	2.58	2.00	2	1.089	1	5

Табела 60: (0-14 питања)

Источно Сарајево - Пале							
Питања		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	1	1.93	2.00	2	1.018	1	5
	2	2.56	2.00	2	0.998	1	5
	3	2.08	2.00	2	0.825	1	5
	4	1.56	1.00	1	0.914	1	5
	5	1.67	2.00	1	0.817	1	4
	6	1.74	2.00	2	0.824	1	5
	7	2.33	2.00	2	0.965	1	5
	8	1.94	2.00	2	0.814	1	4
	9	2.19	2.00	2	0.982	1	5
	10	1.6	1.00	1	0.816	1	4
	11	1.97	2.00	2	0.858	1	5
	12	2.35	2.00	3	0.903	1	5
	13	2.07	2.00	2	0.879	1	5
	14	2.51	3.00	3	0.948	1	5

Табела 61: (15-24 питања)

Ниш							
Питања		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	15	2.88	3.00	3	0.932	1	5
	16	1.99	2.00	2	0.734	1	5
	17	3.21	3.00	3	0.788	1	5
	18	2.12	2.00	2	0.932	1	5
	19	2.95	3.00	3	1.166	1	5
	20	3.76	4.00	4	1.005	1	5
	21	3.30	3.00	4	1.227	1	5
	22	2.13	2.00	2	0.987	1	5
	23	2.93	3.00	3	1.050	1	5
	24	3.2	3.00	4	1.158	1	5

Табела 62: (15-24 питања)

Косовска Митровица							
Питања		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	15	2.88	3.00	3	0.828	1	5
	16	1.93	2.00	2	0.765	1	5
	17	3.20	3.00	3	0.860	1	5
	18	2.04	2.00	2	0.859	1	5
	19	2.40	2.00	1	1.217	1	5
	20	3.64	4.00	4	0.923	1	5
	21	3.12	3.00	3	0.962	1	5
	22	2.06	2.00	2	0.957	1	5
	23	2.67	3.00	3	0.960	1	5
24	2.85	3.00	3	1.024	1	5	

Табела 63: (15-24 питања)

Источно Сарајево - Пале							
Питање		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	15	2.99	3.00	3	0.732	1	4
	16	1.92	2.00	2	0.706	1	4
	17	3.36	3.00	4	0.798	1	5
	18	2.14	2.00	2	0.841	1	4
	19	2.93	3.00	3	0.977	1	5
	20	3.74	4.00	4	0.949	1	5
	21	2.91	3.00	3	1.120	1	5
	22	1.74	2.00	2	0.787	1	5
	23	2.43	3.00	3	0.832	1	4
	24	2.64	3.00	3	1.087	1	5

Графикон 41: Универзитетски центар * Имати довољно времена за лични и породични живот (Q1) Crosstabulation

		Имати довољно времена за лични и породични живот (Q1)					Укупно
		Од највећег значаја	Врло значајно	Средње значајно	Веома мало значајно	Веома мало или без значаја	
Универзитетски центар	Ниш	58	30	8	2	5	103
	КиМ	48	40	5	3	5	101
	Пале	35	51	6	2	6	100
Укупно		141	121	19	7	16	304

Графикон 42: Универзитетски центар * Имати шефа (директног надређеног) којег можете поштовати (Q2) Crosstabulation

		Имати шефа (директног надређеног) којег можете поштовати (Q2)					Укупно
		Од највећег значаја	Врло значајно	Средње значајно	Веома мало значајно	Веома мало или без значаја	
Универзитетски центар	Ниш	19	29	35	9	11	103
	КиМ	10	38	30	11	12	101
	Пале	11	44	27	14	4	100
Укупно		40	111	92	34	27	304

Графикон 43: Универзитетски центар * Добити признање за добар рад (Q3) Crosstabulation

		Добити признање за добар рад (Q3)					Укупно
		Од највећег значаја	Врло значајно	Средње значајно	Веома мало значајно	Веома мало или без значаја	
Универзитетски центар	Ниш	55	30	10	1	7	103
	КиМ	31	46	11	7	6	101
	Пале	21	57	17	3	2	100
Укупно		107	133	38	11	15	304

Графикон 44: Универзитетски центар * Имати сигурност запослења (Q4) Crosstabulation

		Имати сигурност запослења (Q4)					Укупно
		Од највећег значаја	Врло значајно	Средње значајно	Веома мало значајно	Веома мало или без значаја	
Универзитетски центар	Ниш	71	16	6	4	6	103
	КиМ	58	24	4	3	12	101
	Пале	62	28	5	2	3	100
Укупно		191	68	15	9	21	304

Графикон 45: Универзитетски центар * Имати пријатне људе за рад (Q5) Crosstabulation

		Имати пријатне људе за рад (Q5)					Укупно
		Од највећег значаја	Врло значајно	Средње значајно	Веома мало значајно	Веома мало или без значаја	
Универзитетски центар	Ниш	60	33	2	2	6	103
	КиМ	46	38	5	2	10	101
	Пале	49	41	4	6	0	100
Укупно		155	112	11	10	16	304

Графикон 46: Универзитетски центар * Радити посао који је интересантан (Q6) Crosstabulation

		Радити посао који је интересантан (Q6)					Укупно
		Од највећег значаја	Врло значајно	Средње значајно	Веома мало значајно	Веома мало или без значаја	
Универзитетски центар	Ниш	62	27	9	2	3	103
	КиМ	49	30	13	1	8	101
	Пале	43	46	6	4	1	100
Укупно		154	103	28	7	12	304

Графикон 47: Универзитетски центар * Бити консултован од стране шефа у одлукама које се тичу Вашег посла (Q7) Crosstabulation

		Бити консултован од стране шефа у одлукама које се тичу Вашег посла (Q7)					Укупно
		Од највећег значаја	Врло значајно	Средње значајно	Веома мало значајно	Веома мало или без значаја	
Универзитетски центар	Ниш	43	32	20	4	4	103
	КиМ	14	40	29	8	10	101
	Пале	17	48	23	9	3	100
Укупно		74	120	72	21	17	304

Графикон 48: Универзитетски центар * Живети у пожељном подручју (8) Crosstabulation

		Живети у пожељном подручју (8)					Укупно
		Од највећег значаја	Врло значајно	Средње значајно	Веома мало значајно	Веома мало или без значаја	
Универзитетски центар	Ниш	44	35	11	4	9	103
	КиМ	30	34	26	5	6	101
	Пале	32	46	18	4	0	100
Укупно		106	115	55	13	15	304

Графикон 49: Универзитетски центар * Имати посао поштован од стране Ваше породице и пријатеља (9) Crosstabulation

		Имати посао поштован од стране Ваше породице и пријатеља (9)					Укупно
		Од највећег значаја	Врло значајно	Средње значајно	Веома мало значајно	Веома мало или без значаја	
Универзитетски центар	Ниш	34	28	25	7	9	103
	КиМ	23	36	24	7	11	101
	Пале	25	44	20	9	2	100
Укупно		82	108	69	23	22	304

Графикон 50: Универзитетски центар * Имати могућност напредовања (Q10) Crosstabulation

		Имати могућност напредовања (Q10)					Укупно
		Од највећег значаја	Врло значајно	Средње значајно	Веома мало значајно	Веома мало или без значаја	
Универзитетски центар	Ниш	69	21	6	1	6	103
	КиМ	54	31	8	0	8	101
	Пале	55	36	3	6	0	100
Укупно		178	88	17	7	14	304

Графикон 51: Универзитетски центар * Сачувати слободно време за забаву (Q11) Crosstabulation

		Сачувати слободно време за забаву (Q11)					Укупно
		Од највећег значаја	Врло значајно	Средње значајно	Веома мало значајно	Веома мало или без значаја	
Универзитетски центар	Ниш	55	29	13	2	4	103
	КиМ	29	37	22	7	6	101
	Пале	31	46	20	1	2	100
Укупно		115	112	55	10	12	304

Графикон 52: Универзитетски центар * Умереност: Имати неколико жеља (Q12) Crosstabulation

		Умереност: Имати неколико жеља (Q12)					Укупно
		Од највећег значаја	Врло значајно	Средње значајно	Веома мало значајно	Веома мало или без значаја	
Универзитетски центар	Ниш	25	37	29	8	4	103
	КиМ	11	53	24	10	3	101
	Пале	19	36	37	7	1	100
Укупно		55	126	90	25	8	304

Графикон 53: Универзитетски центар * Чинити услугу пријатељу (Q13) Crosstabulation

		Чинити услугу пријатељу (Q13)					Укупно
		Од највећег значаја	Врло значајно	Средње значајно	Веома мало значајно	Веома мало или без значаја	
Универзитетски центар	Ниш	32	44	14	9	4	103
	КиМ	25	40	26	4	6	101
	Пале	27	45	24	2	2	100
Укупно		84	129	64	15	12	304

Графикон 54: Универзитетски центар * Штедљивост (не трошити више него је потребно) (Q14) Crosstabulation

		Štedljivost (ne trošiti više nego je potrebno) (Q14)					Укупно
		Од највећег значаја	Врло значајно	Средње значајно	Веома мало значајно	Веома мало или без значаја	
Универзитетски центар	Ниш	26	25	31	16	5	103
	КиМ	13	41	31	7	9	101
	Пале	15	33	41	8	3	100
Укупно		54	99	103	31	17	304

Графикон 55: Универзитетски центар * Колико се често осећате нервозно или напето? (Q15) Crosstabulation

		Колико се често осећате нервозно или напето? (Q15)					Укупно
		Увек	Обично	Понекад	Ретко	Никад	
Универзитетски центар	Ниш	8	23	49	19	4	103
	КиМ	6	21	55	17	2	101
	Пале	4	15	59	22	0	100
Укупно		18	59	163	58	6	304

Графикон 56: Универзитетски центар * Јесте ли Ви срећна особа? (Q16) Crosstabulation

		Јесте ли Ви срећна особа? (Q16)					Укупно
		Увек	Обично	Понекад	Ретко	Никад	
Универзитетски центар	Ниш	22	65	12	3	1	103
	КиМ	27	59	11	3	1	101
	Пале	28	53	18	1	0	100
Укупно		77	177	41	7	2	304

Графикон 57: Универзитетски центар * Да ли вас људи или околности икада спречавају од чињења онога што заиста желите? (Q17) Crosstabulation

		Да ли вас људи или околности икада спречавају од чињења онога што заиста желите? (Q17)					Укупно
		Да, увек	Да, обично	Понекад	Не, ретко	Не, никад	
Универзитетски центар	Ниш	1	15	53	29	5	103
	КиМ	2	16	50	26	7	101
	Пале	3	8	42	44	3	100
Укупно		6	39	145	99	15	304

Графикон 58: Универзитетски центар * Све у свему, како би сте описали ваше здравствено стање ових дана? (Q18) Crosstabulation

		Све у свему, како би сте описали ваше здравствено стање ових дана? (Q18)					Укупно
		Веома добро	Добро	Прилично	Лоше	Веома лоше	
Универзитетски центар	Ниш	27	47	21	6	2	103
	КиМ	26	52	18	3	2	101
	Пале	22	49	22	7	0	100
Укупно		75	148	61	16	4	304

Графикон 59: Универзитетски центар * Колико сте поносни што сте држављанин Ваше земље? (Q19) Crosstabulation

		Колико сте поносни што сте држављанин Ваше земље? (Q19)					Укупно
		Веома поносни	Прилично поносни	Донекле поносни	Не баш поносни	Нисам уопште поносан	
Универзитетски центар	Ниш	13	22	36	21	11	103
	КиМ	30	26	27	11	7	101
	Пале	10	20	38	31	1	100
Укупно		53	68	101	63	19	304

Графикон 60: Универзитетски центар * Колико се често, по вашем искуству, подређени плаше да противрече своме шефу (или ученици, свом учитељу) (Q20)
Crosstabulation

		Колико се често, по вашем искуству, подређени плаше да противрече своме шефу (или ученици, свом учитељу) (Q20)					Укупно
		Никад	Ретко	Понекад	Обично	Увек	
Универзитетски центар	Ниш	4	9	16	53	21	103
	КиМ	2	12	19	55	13	101
	Пале	1	14	13	54	18	100
Укупно		7	35	48	162	52	304

Графикон 61: Универзитетски центар * Може се бити добар менаџер и без поседовања прецизних одговора на већину питања која подређени могу имати о свом послу (Q21)
Crosstabulation

		Може се бити добар менаџер и без поседовања прецизних одговора на већину питања која подређени могу имати о свом послу (Q21)					Укупно
		У потпуности се слажем	Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	Уопште се не слажем	
Универзитетски центар	Ниш	9	20	24	31	19	103
	КиМ	3	25	37	29	7	101
	Пале	14	20	32	29	5	100
Укупно		26	65	93	89	31	304

Графикон 62: Универзитетски центар * Упорна настојања су најсигурнији пут до резултата (Q22)
Crosstabulation

		Упорна настојања су најсигурнији пут до резултата (Q22)					Укупно
		У потпуности се слажем	Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	Уопште се не слажем	
Универзитетски центар	Ниш	28	48	15	10	2	103
	КиМ	29	49	13	8	2	101
	Пале	41	48	9	0	2	100
Укупно		98	145	37	18	6	304

Графикон 63: Универзитетски центар * Организациона структура у којој неки подређени имају два или више шефова треба се избећи по сваку цену (Q23) Crosstabulation

		Организациона структура у којој неки подређени имају два или више шефова треба се избећи по сваку цену (Q23)					Укупно
		У потпуности се слажем	Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	Уопште се не слажем	
Универзитетски центар	Ниш	14	12	50	21	6	103
	КиМ	11	33	37	18	2	101
	Пале	16	31	47	6	0	100
Укупно		41	76	134	45	8	304

Графикон 64: Универзитетски центар * Правила фирме или организације се не требају кршити - чак ни онда када запослени мисли да би кршење правила било у најбољем интересу организације (Q24) Crosstabulation

		Правила фирме или организације се не требају кршити - чак ни онда када запослени мисли да би кршење правила било у најбољем интересу организације (Q24)					Укупно
		У потпуности се слажем	Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	Уопште се не слажем	
Универзитетски центар	Ниш	12	13	31	36	11	103
	КиМ	10	26	39	21	5	101
	Пале	19	24	33	22	2	100
Укупно		41	63	103	79	18	304

ЛИТЕРАТУРА

“Основно питање није шта ћемо радити сутра,
већ шта би требало да урадимо данас,
да би били спремни за сутра”!
(Peter Drucker)

1. **Abdelnour-Nocera, J., M. Michaelides, A. Austin, S. Modi** (2012): "A cross-national study of HCI education experience and representation". In *Proceedings of the 4th international conference on Intercultural Collaboration* (pp. 157–160). New York: ACM.
2. **Abdullah Shaiq, H. M., Sufyan Khalid, H. M., Akram, A., Ali, B.** (2011): "Why not everybody loves Hofstede? What are the alternative approaches to study of culture?", *European Journal of Business and Management*, 3 (6), 101-111.
3. **Аврамовић, З. М.** (2004): "Образовање за грађанско друштво – идеолошко средство транзиције", *Социолошки преглед*, 38(1-2).
4. **Adler, N.** (1991): *International Dimensions of Organizational Behavior* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
5. **Agarwal, S., DeCarlo, T., Vyas, S.** (1999): "Leadership Behavior and Organization Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons". *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 4, fourth quarter.
6. **Ajiferuke, M., Boddewyn, J.** (1970): "Culture" and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies". *Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 153–163.
7. **Aleksić, A. & Bogićević, B.** (2004): "Kulturne pretpostavke za timski rad", *Zbornik radova sa IX Međunarodnog simpozijuma SymOrg "Menadžment – ključni faktor uspeha"* (elektronski izvor), Zlatibor, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
8. **Amado, G., Faucheux, C., Laurent, A.** (1991): "Organizational Change and Cultural realities: Franco-American Contrasts". *International Studies of Management, Organization*, vol. 21, no. 3, pp. 62–95.
9. **Andrijauskienė, M., Dumčiuvienė, D.** (2017): "Hofstede's cultural dimensions and national innovation level", *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, Vol. 3 No. 1.
10. **Arrindell, W. A., M. Eisemann, J. Richter, T. P. S. Oei, V. E. Caballo, J. Van Der Ende, . . . B. L. Hudson** (2003): "Phobic anxiety in 11 nations. Part I: Dimensional constancy of the five-factor model". *Behaviour Research and Therapy*, 41(4), 461–479.
11. **Бабић В.** (2009): "Наука и образовање у функцији одрживог развоја", ИМК-14, *Истраживање и развој*, vol. 15, бр. 3-4.
12. **Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P., Pološki Vokić, N.** (2008): *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.
13. **Barkema, H. G., Vermeulen, G.A.M.** (1997): "What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures?", *Journal of International Business Studies*, 28(4), 845- 864.
14. **Baskerville-Morley, R. F.** (2005): "A research note: the unfinished business of culture". *Accounting, Organizations and Society*, 30 (4), 389–391.
15. **Beardwell, I., Holden, L.** (2003): *Human Resource Management*, Person Education.
16. **Bearden, W., R. Money, J. Nevins** (2006): "Multidimensional versus unidimensional measures in assessing national culture values: The Hofstede VSM 94 example". *Journal of Business Research*, 59(2), 195–203.
17. **Бек У.** (2001), *Ризично друштво*, превод Љ.Глишовић, Београд, „Филип Вишњић“.
18. **Bejaković, P.** (2020): "Book review "Innovation Culture in Crony Capitalism: Does Hofstede's Model Matter?", *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 33 No. 1.
19. **Berglund, T., et all.** (2020): "A cross-cultural comparative study of sustainability consciousness between students in Taiwan and Sweden", *Environment, Development and Sustainability* (2020) 22: 6287–6313.
20. **Beugelsdijk, S., Maseland, R., van Hoorn, A.** (2015): "Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis". *Global Strategy Journal*, 5(3), 223-240.
21. **Bik, O. P. G.** (2010): *The behavior of assurance professionals: A cross-cultural perspective*. Delft: Eburon.
22. **Bilandžić, M.** (2018): "Kultura i nacionalna sigurnost: prilog raspravama kritičkih sigurnosnih studija", *Studia ethnologica Croatica*, Vol. 30 No. 1.

23. **Blodgett, J., Bakir, A., Rose, G.** (2008): "A test of the validity of Hofstede's cultural framework". *Advances in Consumer Research*, 35, 762-763.
24. **Bogićević-Milikić, B.** (2009): "The influence of culture on human resource management processes and practices: the propositions for Serbia", *Economic annals*, Volume LIV, No. 181, April – June.
25. **Božilović, N.** (2010): *Sva lica kulture: studije i ogledi iz antroposociologije*. Niš: Filozofski fakultet u Nišu.
26. **Boland, G., S. Sugahara, E. Opdecam, P. Everaert** (2011): "The impact of cultural factors on students' learning style preferences: A global comparison between Japan, Australia and Belgium". *Asian Review of Accounting*, 19(3), 243–265.
27. **Branković, S.** (2014): *Metodologija društvenog istraživanja*, Zavod za udžbenike, Beograd, 1–407.
28. **Bulutlar, F., Öz, E. Ü.** (2009): "The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace". *Journal of Business Ethics*, 86(3), 273-295.
29. **Van Vugt, Ronnie G. M. A.** (2006): *Culture's Consequences Re-examined*. Unpublished Master's Thesis, Radboud Universiteit Nijmegen.
30. **Velo, V.** (2012): *Cross-Cultural Management*, Business Expert Press.
31. **Venaik, S., Brewer, P.** (2013): "Critical issues in the Hofstede and GLOBE national culture models". *International Marketing Review*, 30(5), 469-482.
32. (2015): "The common threads of national cultures". *Australasian Marketing Journal*, 23 (1), 75-85.
33. **Vertinsky, I., Tse, D., Wehrung, D., Lee, K.** (1990): "Organizational Design and Management Norms: A Comparative Study of Managers' Perceptions in the People's republic of China, Hong Kong, and Canada". *Journal of Management*, vol. 16, no. 4, pp. 853–867.
34. **Vlachoutsicos, C.** (2001): "Russian Communitarianism: An Invisible Fist in the Transformation Process of Russia". In D. Denison (ed), *Managing Organizational Change in Transition Economies*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
35. **Vlastelica-Bakić, T.** (2011): "Odnosi sa medijima". U: Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (Ured.). *Odnosi s javnošću* (str. 187-209). Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
36. **Vukobratović, J.** (2017): *Stavovi učitelja o položaju i mogućnostima implementacije odgoja i obrazovanja za održivi razvoj u osnovne škole*, Sveučilište u Rijeci, Filozofski Fakultet, Odsjek za pedagogiju, Rijeka, Diplomski rad.
37. **Gashi, Lj. M., Požega, Ž., Crnković, B.** (2019): "Analysis of values of employees in local self governments in South east Europe", *Tranzicija*, Vol. 22 No. 44.
38. **Georgas, J.** (1993): "Management in Greece". In D. Hickson. (ed), *Management in Western Europe*. Berlin: Walter De Gruyter.
39. **Gerritsen, M.** (2012): "The reflection of national culture in media choice. Recruiting personnel and seeking employment in Germany and the Netherlands". In N. de Jong, K. Juffermans, M. Keijzer, L. Rasier. (Eds.), *The Anéla Conference 2012*. (p.279–288). Delft, The Netherlands: Uitgeverij Eburon.
40. **Gert, J.** (2005): *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill.
41. **Gerhart, B., Fang, M.** (2005): "National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence", *International Journal of Human Resource Management*, June, 971–986.
42. **Geertz, C.** (1973), *The Interpretation of Cultures*, Wiley, New York, NY.
43. **Getz, K. A., Volkema, R. J.** (2001): "Culture, Perceived Corruption, and Economics". *Business and Society*, 40(1), 7-30.
44. **Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J. H.** (1994): *Organizations: Behavior, Structure, and Processes*. Burr Ridge Ill.: Irwin.
45. **Gidens, A.** (2010), *Klimatske promene i politika*, Beograd: Clío.
46. **Girlando, A. P., N. B. Eduljee** (2010): "An empirical investigation of the malleability of Hofstede's cultural dimensions: The case of the United States and Russia". *Journal of Transnational Management*, 15(3), 265–289.
47. **Gladwin, T. N.** (1981): "Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values", *Academy of Management Review*, 6 (4), 681.-683., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>.
48. **Glazer, S., Beehr, T. A.** (2005): "Consistency of implications of three role stressors across four countries". *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 467-487.
49. **Goodstein, S. E.** (2009), *Ekonomika i okoliš*, drugo izdanje, Zagreb: MATE, d.o.o.
50. **Gnoth, J., Zins, A. H.** (2013): "Developing a tourism cultural contact scale". *Journal of Business Research*, 66 (6), 738-744.

51. Gomez-Mejia, L. R., Palich, L. E. (1997): "Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No 2, 309–335.
52. Gong, W., Z. Lee., R. Stump (2007): "Global internet and access: Cultural considerations". *Asia Pacific Journal of Marketing*, 19(1), 57–74.
53. Gregory, R. J. (1996): *Psychological testing: History, principles and applications* (2nd Ed). Boston: Allyn & Bacon.
54. Grenness, T. (2012): "Hofstede revisited: Is making the ecological fallacy when using Hofstede's instrument on individual behavior really unavoidable?" *International Journal of Business Management*, 7 (7), 75-84.
55. Grove, C. N. (2005): *Worldwide Differences in Business Values and Practices: Overview of GLOBE Research Findings*. <http://www.grovewell.com/pub-GLOBE-dimensions.html>.
56. Gholipour, H. F., Tajaddini, R. (2014): "Cultural dimensions and outbound tourism". *Annals of Tourism Research*, 49, 203–205.
57. Dawe, G.; Jucker, R., Stephen, M. (2005), *Sustainable Development in Higher Education: Current Practice and Future Developments*, A report for the Higher Education Academy, <http://www-new2.heacademy.ac.uk/assets/York/documents/ourwork/sustainability/sustdevinHEfinalreport.pdf>, Pristupljeno 12.04.2011.
58. Deresky, H. (2006): *International management: Managing across borderd and cultures*. Plattsburg: State University of New York.
59. Desha, C., Hargroves, K. (2014): *Higher Education and Sustainable Development: A model for curriculum renewal*, Routledge, New York. Preuzeto s: https://zavod.pgz.hr/pdf/6_doc.dr.sc.Kristina_CRNJAR.pdf, pristupljeno: 03.05.2017.
60. Diamond, J. (2005): *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*. New York: Penguin.
61. Достанић, Д. (2011): "Значај проучавања културе за модерну политичку мисао", *Политичка ревија*, Број 2 / 2011 Год. (XXIII) X vol. 28, 277-300.
62. Драгутиновић, Д. Филиповић, М. Цветановић, С. (2005), *Теорија привредног раста и развоја*, Београд: ЦИД, Економски факултет.
63. Duong, H. K., Kang, H., Salter, S. B. (2016): "National Culture and Corporate Governance". *Journal of International Accounting Research*, 15 (3), 67–96.
64. Ђелић Б. (2008), *Национална стратегија одрживог развоја Републике Србије*, Влада Републике Србије, Београд.
65. Ђорић, Г., Поповић, Н. (2000): Увод у анализу података у контексту социолошке теорије, Филозофски факултет, Универзитета у Нишу, Ниш.
66. Ђорђевић, М. (2005): *Међународни маркетинг*. Крагујевац: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
67. Ђорђевић, Милошевић, Ј. (2008): *Човек о нацији: схватање националног идентитета у Србији*, Институт за политичке студије, Београд.
68. Ђукановић, М. (1996): *Животна средина и одрживи развој*. Београд:ELIT.
69. Букић, П. (2011): *Одрживи развој, утопија или шанса за Србију*. Београд: Технолошко-металушки факултет.
70. Eringa, K., Caudron, L. N., Rieck, K., Xie, F., Gerhardt, T. (2015): "How relevant are Hofstede's dimensions for inter-cultural studies? A replication of Hofstede's research among current international business students", *Research in Hospitality Management*, 5:2, 187-198.
71. Zakić, K., Milutinović, O. (2013): "Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju". *Anali poslovne ekonomije*, godina V, sveska 2(9), 162-177.
72. Zhao, S. M., Zhang, J. (2005): "A Study of Cross-cultural Difference Integration Strategies for Chinese Enterprises in Transnational Mergers and Acquisitions". *Journal of Nanjing University*, No.5.
73. Zheng, X., et all. (2021): "Consideration of culture is vital if we are to achieve the Sustainable Development Goals", *One Earth*, 4, 307–319.
74. Zbornik (2015): *Mladi i održivi razvoj*, prip. Dimić Vugec, M., Pavić-Rogošić, L., ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, Zagreb.
75. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. (1996): *Organizational Behavior and Management*. Chicago: Irwin.
76. Inglehart, R. (1997): *Modernization and postmodernization: Cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
77. Inglehart, R., Basañez, M., Moreno, A. (1998): *Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook. Findings from the 1990-1993 World Values Survey*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

78. Inglehart, R., Basañez, M., Díez-Medrano, J., Halman, L., Luijkx, R. (2004): *Human Beliefs and Values: A Cross-Cultural Sourcebook Based on the 1999-2002 Values Surveys*. Mexico: Siglo XXI Editores.
79. Inglehart, R. and associates (2007): World Values Survey: The World's Most Comprehensive Investigation of Political and Sociocultural Change. <http://www.worldvaluessurvey.org>.
80. Janićijević, N. (1997): *Organizaciona kultura - kolektivni um preduzeća*, Novi Sad: Ulixes.
81. (2002): "Globalizacija i nacionalne kulture zemalja u tranziciji: konvergencija ili divergencija?" *Poslovna politika*, God. 31, br. 7–8.
82. (2003): "Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji", *Ekonomski anali*, br. 156, 45–66.
83. (2013): *Organizaciona kultura i menadžment*, Univerzitet u Beogradu Ekonomski fakultet.
84. (2013b): "Uticaj nacionalne kulture na organizaciono učenje i upravljanje znanjem". *Ekonomске теме*, 51(2), 251-272.
85. (2014): "Uloga nacionalne kulture u izboru strategije promena u organizacijama". *Ekonomski horizonti*, 16(1), 3-15.
86. Jeknić, R. (2011): "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, No. 1, str. 103-123.
87. Jickling, B. i Wals, Arjen E. J. (2002), „Sustainability“ in higher education: from doublethink and newspeak to critical thinking and meaningful learning“, u: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 3, No. 3, 2002, str. 221–232, (<http://www.scribd.com/doc/7892643/Sustainability-in-Higher-Education-From-Double-Think-and-Newspeak-to-Critical-Thinking-and-Meaningful-Learning>, Pristupljeno 11. 04. 2011).
88. Јовановић, В. (2016): *Организационо учење као фактор одрживог управљања привредним друштвима*, Докторска дисертација, Факултет за менаџмент, Зајечар.
89. Јовановић, В., Паунковић, Д.Ž., Žikić, S. (2015): "Prihvatanje koncepta organizacionog učenja i uticaj nacionalne kulture", ERAZ konferencija, 2015: *Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristup*, Beograd, 278–286.
90. Јовановић, М. (2004): *Interkulturni menadžment*, Megatrend, Beograd.
91. Јовановић, М., Langović-Milicević, А. (2006): *Interkulturni izazovi globalizacije*, Megatrend University, Belgrade.
92. Jones, M. (2007): "Hofstede – Culturally Questionable?", *Oxford Business and Economics Conference*, Oxford, UK, 24-26 June.
93. Josipovic, D. (2016): "The post-Yugoslav space on a demographic crossway: 25 years after the collapse of Yugoslavia". *Stanovništvo*, 54(1), 15-40.
94. Johann, R. (2008): *Cross-Cultural Management: The case of Daimler Chrysler Merger*. Munich, Grin Verlag.
95. Kagitcibasi, C.; Berry, J. W. (1989): "Cross-cultural psychology: Current Research and Trends", *Annual Review of Psychology*; Vol. 40, 493.-531., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>.
96. Kalanj, R. (2006): "Argumenti za sociologiju kulture", Pogovor knjige Franca Crespia *Sociologija kulture*, Politička kultura, Zagreb, 194. – 210.
97. Karin, A. J., Lawter, L., Brockerhoff, M., J. Rutigliano, P. (2014): "Cultural impact of human resource practices on job satisfaction". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 21(1), 55-77.
98. Katunarić, V. (2004): "Od distinkcije prema srodnosti: model "nacionalne kulture" Geerta Hofstede", *Pedagogijska istraživanja*, 1 (1), 25-39.
99. (2007): *Lica kulture*, Biblioteka Antibarbarus, Zagreb.
100. Kirkman, B., Lowe, K.; Gibson, C. (2006): "A quarter century of "Culture's Consequences": A review of empirical research incorporates Hofstede's cultural values framework". *Journal of International Business Studies*, 37, 285-320.
101. Kirn, A. (2000): "Održivi razvoj i environmentalističke vrijednosti", u: *Socijalna ekologija* 9(3) 149-162. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/141734> pristupljeno: 13. 03. 2017.
102. Klein, K. J., Dansereau, F., Hall, R. (2004): "Level issues in theory development, data collection, and analysis". *Academy of Management Review*, Vol.19, 195-229.
103. Kluckhohn, R. (1962): *Culture and behavior: Collected essays of Clyde Kluckhohn*. New York: The Free Press of Glencoe/ Macmillan.
104. Kluckhohn, F., Strodtbeck, F. (1961): *Variations in Value Orientations*. New York, NY: Harper and Row.

105. (2008): *Variations in value orientations*, Evanston, IL: Row, Peterson.
106. **Koković, D.** (2005), *Pukotine kulture*, Novi Sad: Prometej.
107. **Kolman, L., Noorderhaven, N. G., Hofstede, G., Dienes, E.** (2003): "Cross-cultural differences in Central Europe". *Journal of Managerial Psychology*, 18, 76-88.
108. **Kozak, M., Crotts, J. C., Law R.** (2007): "The Impact of the Perception of Risk on International Travellers". *International Journal of Tourism Research*, 9 (4), 233-242.
109. **Kock, N., R. Parente, J. Verville** (2008): "Can Hofstede's model explain national differences in perceived information overload? A look at data from the US and New Zealand". *IEEE Transactions on Professional Communication*, 51(1), 33-49.
110. **Kreder, M., Zeller, M.** (1988): "Control in Germany and U.S. Companies". *MIR*, vol. 28, no. 3. pp. 58-66.
111. **Kroeber, A. L., Kluckholm, C.** (1952): *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Boston, MA: Harvard University Press.
112. (1983): *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books.
113. **Kroeber, A. L., Parsons, T.** (1958): "The Concepts of Culture of Social System". *American Sociological Review*, 23 (5), 582-583.
114. **Kuchinke, K. P.** (1999): "Leadership and culture: Work-related values and leadership styles among one company's U.S. and German telecommunications employees." *Human Resource Development Quarterly*, 10 (2), 135-154.
115. **Kwon, J. W.** (2012): "Does China have more than one culture?", *Asia Pacific Journal of Management*, 29(1), 79-102.
116. **Lau, C. A** (1996): "Culture Based Perspective of Organization Development Implementation". *Research in Organizational Change and Development*, vol. 9, pp. 49-79.
117. **Litvin, S. W., Crotts, J. C., Hefner, F. L.** (2004): "Cross-cultural tourist behaviour: a replication and extension involving Hofstede's uncertainty avoidance dimension". *International Journal of Tourism Research*, 6(1), 29-37.
118. **Liu, J., Meng, F., Fellows, R.** (2015): "An exploratory study of understanding project risk management from the perspective of national culture". *International Journal of Project Management*, 33, 564-575.
119. **Littlemore, J.** (2003): "The effect of cultural background on metaphor interpretation". *Metaphor and Symbol*, 18(4), 273-288.
120. **Lažnjak, J.** (2011): "Dimensions of National Innovation Culture in Croatia, Content Validity of Hofstede's Dimensions", *Društvena istraživanja*, Vol. 20, No. 4 (114), 1015-1038.
121. **Loh, J., Lloyd, D. R. S., Gallois, C.** (2010): "Attitudinal outcomes of boundary permeability". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(2), 118-134.
122. **Malinowski, B.** (1939): "Review of Six Essays on Culture by Albert Blumenthal". *American Sociological Review*. Vol. 4, No. 4, pp. 588-592.
123. **Мажор, Ф.** (1991), *Сутра је увек касно*, Београд: Југословенска ревија, Завод за проучавање културног развоја Србије.
124. **Manrai, L. A., Manrai, A. K.** (2011); "Hofstede's Cultural Dimensions and Tourist Behaviours". *Journal of economics finance and Administrative Science*.
125. **Marshak, R. J.** (1994): "Lewin Meets Confucius: A Re-view of the Model of Change". *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 29, no. 4, pp. 393-415.
126. **Марковић, Ж. Д.** (2005): *Социјална екологија*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд.
127. **Maude, V.** (2011): *Managing Cross-Cultural Communication: Principles and Practice*, New York, Palgrave Macmillan.
128. **Милосављевић З., Несторовић О., Здравковић Д.** (2010), "Менаџмент и знање као неопходан предуслов одрживог развоја", *Економика*, vol. 56, бр. 1.
129. **Михајлов, А. и Алексић Д.** (2011), *Образовање за заштиту животне средине – постојећи профили: стање и отворена питања*, истраживања за потребе Одбора за животну средину и одрживи развој ПКС.
130. **Minkov, M.** (2007): *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*. Sofia, Bulgaria: Klasika I Stil.
131. (2011): *Cultural Differences in a Globalizing World*. Bingley, UK: Emerald.
132. (2013): *Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures*. Sage Publications.
133. **Minkov, M., Hofstede, G.** (2010): "Long-versus short-term orientation: new perspectives". *Asia Pacific Business Review*, Vol. 16 no. 4, 493-504.

134. (2011): "The evolution of Hofstede's doctrine". *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18 no. 1, 10-20.
135. (2012a): "Is National Culture a Meaningful Concept? Cultural Values Delineate Homogeneous National Clusters of In-Country Regions". *CrossCultural Research*. 46(2), 133–159.
136. (2012b): "Hofstede's fifth dimension: New evidence from the World Values Survey". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 43 no. 1, 3-14.
137. **Miroshnik, V.** (2002): "Culture and international management: a review". *Journal of Management Development*, 21, 521-544.
138. **Mirosavljević, M., Milovanović, M.** (2012): "Osnovne kulturološke dimenzije po Geert Hofstede-u, na primjeru Republike Srbije", *Časopis za društvena pitanja*, 73-84.
139. **McSweeney, B.** (2000): *The Fallacy of National Culture Identification*, <http://www.les.man.ac.uk/IPA/papers>.
140. (2002): "Hofstedes Model of National Cultural Differences And Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis", *Human Relations*, 55(1), 89-118; URL: <http://www.it.murdoch.edu.au/~sudweeks/b329/readings/mcsweeney.doc>.
141. (2002b): "The essentials of scholarship: A reply to Geert Hofstede". *Human Relations*, 55(11), 1363–1372.
142. **McSweeney, B., Brown, D., Piopoulou, S.** (2016): "Claiming Too Much, Delivering Too Little – Testing Some of Hofstede's Generalisations". *Irish Journal of Management*, 35 (1), 34-57.
143. **Mojuh, D.** (2003): *Стилови вођства менаџера у Србију*, Институт за социолошка истраживања, Филозофски факултет, Београд.
144. (2007): "Organizacija i nacionalna kultura", *Sociologija*, Beograd, Vol. XLIX, br. 4, 347–368.
145. (2009): "O mogućnostima i dometima empirijskih istraživanja kulture i njihovom značaju za proučavanje organizacija". *Sociologija* LI (2), 205-212.
146. **Moon, Y. S., Franke, G. R.** (2000): "Cultural Influences on Agency Practitioners' Ethical Perceptions: A Comparison of Korea and the U.S". *Journal of Advertising*, 29(1), 51-65.
147. **Moran, R. T., Harris, P. R. Moran, S. V.** (2010): "Managing Cultural Differences: Leadership Skills and Strategies for Working", *Global World*. Oxford: Routledge.
148. **Morris, T., Pavett, C. M.** (1992): "Management Style and Productivity in Two Cultures". *Journal of Interantional Business Studies*, first quarter.
149. **Mueller, S. L.; Thomas, A. S. & Jaeger, A. M.** (2002): "National entrepreneurial potential: The Role of Culture", *Economic Development, and Political History, Advances in International Management*, Vol. 14, str. 221-257.
150. **Murphy, D. S.** (2003): "Management Control Preferences: A Cross-Cultural Perspective". *Management Research News*, 26, 78-95.
151. **Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P.** (2017): "Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance". *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22–32.
152. **Nadić, D., Šuvaković, U.** (2011): "Nacionalna strategija održivog razvoja Republike Srbije - politička vizija ili utopija". *Ecologica*, vol. 18, br. 62, str. 161-167.
153. *Национална стратегија одрживог развоја* (2008), Службени гласник РС 55/05, 71/05, 101/07, 57/2008.
154. *Национална стратегија за младе* (2007), „Службени гласник РС“, бр. 55/05, 71/05 - исправка, и 101/07.
155. **Nelson, D. L., Quick, J. C.** (1997): *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.
156. **Newman, K. L., Nollen, S. D.** (1996): "Culture and Congruence: The Fit between management Practices and National Culture". *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753-780.
157. **Nikolić, V.** (2018): *Održivi razvoj kao sadržaj visokoškolskog obrazovanja*, Univerzitet u Nišu, Fakultet zaštite na radu u Nišu, Magistarska teza.
158. **Nurse, K.** (2006): "Culture as the fourth pillar of sustainable development". *Small States: Economic Review and Basic Statistics*. 11. pp. 28-40.
159. **Obradović, J.** (1985): *Psihologija i sociologija organizacije*. Zagreb: Školska knjiga.
160. **Ogbor, J.** (1990): *Organizational Change within a Cultural Context*, Lund University Press, Lund.

161. **Omar, A., Davidson, M. J.** (2001): "Women in management: A comparative cross-cultural overview". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 8, 35-67.
162. **O'Reilly, C. A. III, Chatman J., Caldwell, D. F.** (1991): "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management*, 34 (3): 487-516.
163. **Orr, L. M., W. J. Hauser** (2008): "A re-inquiry of Hofstede's cultural dimensions: A call for the 21st century". *Marketing Management Journal*, 18(2), 1-19.
164. **Ostojić, Đ.** (2014): "Uticaj nacionalne kulture na organizacione promene i konkurentnost u Republici Srbiji", *Škola biznisa*, 2/2014, 188-202.
165. **Oshlyansky, L., P. Cairns, H. Thimbleby** (2006): "A cautionary tale: Hofstede's VSM revisited". *Time*, 2(168), 8-11. http://www.cs.swan.ac.uk/~csharold/cv/files/Oshlyansky_HCI06.pdf.
166. **Ohmae, K.** (1985): *Triad Power*, Free Press, New York.
167. **Offermann, L. R., Hellmann, P. S.** (1997). Culture's consequences for leadership behavior: National values in action. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 342-351.
168. **Parsons, T., Shils, E. A.** (Eds) (1952): *Toward a General Theory of Action*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
169. **Павловић, V.** (2006), *Друштвени покрети и промене*, Београд: Службени гласник.
170. **Павловић, V.** (2011): "Održivi razvoj i univerzitetsko obrazovanje", u *Univerzitet i održivi razvoj*, (Pri. Pavlović, V.), Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu, Centar za ekološku politiku i održivi razvoj.
171. **Paunković, J., Jovanović, R., Stojković, Z., Stojković, I.** (2010): "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*, 3(3), September 2010, 1-8.
172. **Paunković J., Baltezarević V., Žikić S., Cvetković A.** (2011) "Cultural dimensions for management of sustainable development projects", Serbia XIX International Scientific and Professional Meeting "Ecological truth" ECO-IST'11, University of Belgrade – Technical faculty Bor.
173. **Paunković, J., Paunković, N., Milutinović, S., Žikić, S.** (2007): "Education for sustainable development", *October Annual of the University of Mining and Geology "St. Ivan Rilski"*, volume 50.
174. **Perman, R., Ma, Y. and Mc Gilvray, J.** (1996): *Natural Resource & Environmental Economics*, Longman, London, New York.
175. **Payan, J., J. Reardon, D. E. McCorkle** (2010): "The effect of culture on the academic honesty of marketing and business students". *Journal of Marketing Education*, 32(3), 275-291.
176. **Podrug, N.** (2005): *The influence of national culture's dimensions on decision-making style* (Unpublished master thesis). University of Zagreb, Zagreb.
177. **Podrug N., Filipović, D., Stančić, I.** (2014): "Analysis of Cultural Differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia", *Economic Research - Ekonomska istraživanja*, Vol. 21., Iss. 1., pp. 818-829.
178. **Podrug, N., Brezović, A., Filipović, D.** (2020): "Odnos dimenzija nacionalne kulture i jasnoće uloga na poslu", *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 29 No. 2.
179. **Previšić, V.** (2008), *Globalne dimenzije održiva razvoja u Nacionalnom školskom kurikulumu*, u: Uzelac, V. (ur), *Cjeloživotno učenje za održivi razvoj*, Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet, Rijeka.
180. **Продовић, Б.** (2014): *Образовање за одрживи развој у високо-школским установама у Србији*, Факултет за менаџмент, Зајечар. Мастер рад.
181. **Продовић, Б., Продовић Милојковић, Б.**, (2018): „Димензије националне културе према Герту Хофстеду - са посебним освртом на вредносне димензије српске националне културе“, *Српска политичка мисао*, Институт за политичке студије, Београд; број 1/2018; год. 25. vol. 59; 225-244.
182. **Продовић Милојковић, Б.** (2020): *Промена вредносних оријентација у Србији - провера алтернативних хипотеза на подацима светске и европске студије вредности за Србију у периоду од 1995-2010. године*, Универзитета у Нишу, Филозофски факултет, Ниш. Докторска дисертација.
183. **Przeworski, A., Teune, M.** (1970): *The logic of comparative society inquiry*. New York: John Wiley.
184. **Pržulj, Ž.** (2000): *Kultura i preduzetništvo*. Zagreb: Zadužbina Andrejević.

185. **Радушки, Н.** (2011): "Демографске компоненте националног идентитета", *Српска политичка мисао*, вол. 31, бр.1.
186. **Rakić, V., Vukušić, S.** (2008): "Odgoj i obrazovanje za vrijednosti". *Društvena istraživanja*, 19 (4-5), 771-795). Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=90543 , pristupljeno: 14.04.2017.
187. **Ralston, D. A., Stepina, L. P., Kai-Cheng, Y., Fadil, P., Terpstra, R. H.** (1995): "The Relevance of Equity Values in Eastern Cultures". In Stewart, S., Donleavy, G. (eds), *Whose Business Values?* Hong Kong: Hong Kong University Press.
188. **Rarick, C.** et al. (2014): "Mongolia: A Cultural Portrait using the Hofstede 5-D Model", *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Volume 14, Issue 9, Version 1.0.
189. **Rahimić, Z., Podrug, N.** (2013): *Međunarodni menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Sarajevo.
190. **Reisinger, Y., Crofts, J. C.** (2010): "Applying Hofstede's National Culture Measures in Tourism Research: Illuminating Issues of Divergence and Convergence". *Journal of Travel Research*, 49(2), 153-164.
191. **Reisinger, Y., Turner, L.** (2003): "Cross-Cultural Behaviour in Tourism - Concepts and Analysis". *Butterworth-Heinemann, Elsevier Science Limited, Burlington*.
192. **Ришар Ж-Ф.** (2008): *Тачно у подне – двадесет глобалних проблема, двадесет година да буду решени*, Београд: Клио.
193. **Rienties, B., D. Tempelaar** (2013): "The role of cultural dimensions of international and Dutch students on academic and social integration and academic performance in the Netherlands". *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 188–201.
194. **Rienties, B., D. Luchoomun, D. Tempelaar** (2014): "Academic and social integration of Master students: a cross-institutional comparison between Dutch and international students". *Innovations in Education and Teaching International*, 51(2), 130–141.
195. **Robbins, S. P.** (1996): *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
196. **Rončević, A., Globočnik Žunac, A., Car, M.** (2021): "Intercultural differences between Austria and Croatia in the context of business communication", *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 34 No. 1.
197. **Rosenhauer, S.** (2007): *Cross-Cultural Communication: Intercultural Competence as a universal Interculture*. Munich, GRIN Verlag.
198. **Sanchez-Burks, J., Barak M. E.** (2005): "Chapter 9: Interpersonal Relationships in a Global Work Context", in *Managing Diversity: Toward a Worldwide Inclusive Workplace*, Thousand Oaks: Sage, pp: 2.
199. **Sivakumar, K., Nakata, C.** (2001): "The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design pit in cross-cultural research". *Journal of International Business Studies*, 32(3), 555-574.
200. **Signorini, P., R. Wiesemes, R. Murphy** (2009): "Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: A critique of Hofstede's cultural difference model". *Teaching in Higher Education*, 14(3), 253–264.
201. **Simeon, R., J. D. Nicholson, Y. Yu Wong** (2001): "Comparisons of Asian and US workplace gender roles". *Cross Cultural Management*, 8(2), 47–59.
202. **Smith, P. B., Dugan, S., Tompenaars, F.** (1996): "National Culture and the Values of Organizational Employees - a Dimensional Analysis Across 43 Nations". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27 (2).
203. **Smith, P. B. et al.** (1998): "Individualism - Collectivism and the Handling of Disagreement - a 23 Country Study". *International Journal of Intercultural Relations*, 22 (3).
204. **Soares, A. M., Farhangmehr, M., Shoham, A.** (2007): "Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies". *Journal of Business Research*, 60 (3), 277-284.
205. **Sondergaard, M.** (1994): "Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications", *Organization Studies*, 15(3), 447–456.
206. **Spector, P. E., Cooper, C. L., Sparks, K.** (2001): "An international study of the psychometric properties of the Hofstede Value Survey Module 1994: A comparison of individual and country/province level results". *Applied Psychology: an International Review*, 50 (2).
207. **Spector, P. E., Cooper, C. L.** (2002): "The Pitfalls of Poor Psychometric Properties. A Rejoinder to Hofstede's Reply to Us". *Applied Psychology*, 51 (1).
208. **Steenkamp, J. B. E. M.** (2001): "The role of national culture in international marketing research". *International Marketing Review*, 18 (1), 30-44.

209. **Steers, R. M., Sanchez-Runde, C. J.** (2002): "Culture, Motivation, and Work Behavior". In Gannon M., Newman K. (eds.) *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*. Malden: Blackwell Publishers.
210. *Стратегија за увођење чистије производње у Републици Србији* (2008).
211. **Stelmack, Colleen M; Sinclair, John A i Fitzpatrick, P.** (2005), „An overview of the state of environmental assessment education at Canadian universities“, u: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 6 No 1, str. 36–53.
212. **Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., Brettel, M.** (2016): "Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management". *International Business Review*, 25, 1149–1168.
213. **Studija (2015): Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj**, Klub Ekonomskog instituta, Zagreb.
214. **Scarborough, J.** (1998): *The origins of cultural differences and their impact on management*. Westport: Connecticut.
215. **Schein, E.** (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
216. (1992): *Organizational culture and leadership*. Second edition, Jossey – Bass Publishers, San Francisco.
217. **Schmitz, L., Weber, W.** (2014): "Are Hofstede's Dimensions Valid? A Test for Measurement Invariance of Uncertainty Avoidance". *Interculture Journal*, 13 (22), 11-26.
218. **Schwartz, S. H.** (1992): "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries". In: M.P. Zanna, ed. *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego, CA: Academic Press, 1–65.
219. (1999): "A theory of cultural values and some implications for work". *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.
220. **Schwartz, S. H., Bilsky, W.** (1987): "Toward a universal psychological structure of human values". *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
221. **Schneider, S. C.** (1992): "National vs Corporate Culture: Implications for Human Resources Management". In V. Pucik, Tichy, N., Barnett, C. (Eds.), *Globalizing management*. New York: John Wiley&Sons.
222. **Schneider, S., Barsoux, J.** (1997): *Managing Across Cultures*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
223. (2003): *Managing Across Cultures*. Harlow: Prentice Hall.
224. **Schneider, S. C., De Meyer, A.** (1991): "Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp 307–320.
225. **Schuster, C., Copeland, M.** (1996): "Cross-Cultural Communications: Issues and Implications". In Ghauri P., Usunier, J. (eds.) *International Business Negotiations*. Oxford: Pergamon Books.
226. **Sulkowski, N. B., M. K. Deakin** (2009): "Does understanding culture help enhance students' learning experience?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(2), 154–166.
227. **Švarc, J., Lažnjak, J.** (2017): *Innovation Culture in Crony Capitalism: Does Hofstede's Model Matter?*, Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
228. **Tainio, R., Santalainen, T.** (1984): "Some Evidence for the Cultural Relativity of Organizational Development Program". *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 20., No. 2, pp. 93–111.
229. **Tantekin, G. C., E. O. Laptali, A. Korkmaz** (2011): "Cultural values of architectural students". *The Built and Human Environment Review*, 4(1), 13–22.
230. **Tapanes, M. A., G. G. Smith, J. A. White** (2009): "Cultural diversity in online learning: A study of the perceived effects of dissonance in levels of individualism/collectivism and tolerance of ambiguity". *The Internet and Higher Education*, 12(1), 26–34.
231. **Tempelaar, D. T., B. Rienties, B. Giesbers, S. Schim van der Loeff** (2013): "Cultural differences in learning dispositions". In: P. Van den Bossche, W. H. Gijsselaers, R. G. Milter (Eds.): *Facilitating learning in the 21st century: Leading through technology, diversity and authenticity*. *Advances in business education and training* (5). Dordrecht: Springer, pp. 3–30.
232. **Tesla, N.** (2005): *Problem povećanja ljudske energije*, Neopress, Beograd.
233. **Tipurić, D., Podrug, N., Hruška, D.** (2007): "Cultural Differences: Results from Empirical Research Conducted in Croatia, Slovenia, Bosnia and Herzegovina and Hungary". *The Business Review*, Cambridge, 7, 151-157.

234. **Tomljenović, Lj., Stilin, A.** (2012): "Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva". 3rd *International Conference Vallis Aurea* focus on: Regional Development - Proceedings/Katalinic, Branko (ur.). Požega: Polytechnic of Požega; Croatia&DAAAM International Vienna, 1031-1035. (<https://www.bib.irb.hr/718585>).
235. **Treven, S., Mulej, M., Lynn, M.** (2008): "The impact of culture on organizational behavior". *Management*, 13, 27-39.
236. **Trompenaars, F., Hampden-Turner, C.** (1997): *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGrawHill.
237. (1998): *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (2nd ed.). New York, NY: McGrawHill.
238. **Thomas, A., M. Krambia-Kapardis, A. Zopiatis** (2008): "Attitudes of management students towards workplace ethics: A comparative study between South Africa and Cyprus". *African Journal of Business Ethics*, 3, 1–13.
239. **Tylor, E. B.** (1881): *Anthropology: An Introduction to the Study of Man and Civilization*. New York: D. Appleton & Co.
240. **Hall, E. T.** (1966): *The Hidden Dimension*. Anchor Books.
241. (1976): *Beyond culture*. Garden City, NY: Anchor.
242. **Hall, E. T., Hall, M. R.** (1990): *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, MA: Intercultural Press, Inc.
243. **Hallale, N.** (2013): "The safety of cultures". *TCE: The Chemical Engineer*, 863, 24-26.
244. **Hambrick, D. C., G. L. Brandon** (1988): *Executive values*, In D.C. Hambrick (Ed.). *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (pp. 3–34). Greenwich, CT: JAI Press.
245. **Hampden-Turner, C. M., Trompenaars, F.** (2000): *Buliding Cross-Cultural Competence: How To Create Wealth from Conflicting Values*. New Haven: Yale University Press.
246. **Hantington, S. P.** (2000): *Sukob civilizacija i preoblikovanje svetskog poretka*. Podgorica: CID.
247. **Harrison, G. L., McKinnon, J. L., Wu, A., Chow, C. W.** (2000): "Cultural Influences on Adaptation to Fluid Workgroups and Teams". *Journal of International Business Studies*, vol. 31, no. 3, pp. 489–505.
248. **Hart, A., Montague, J.** (2016): "Negotiating Identity and Alterity: Cultural Competence, Colonization and Cultural Voyeurism in Students' Work-Based Learning". *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 6 (3), 7-23.
249. **Hackert, A. M., Krumwiede, D., Tokle, J., Vokurka R. J.** (2012): "Global corporate social responsibility practices and cultural dimensions". *SAM Advanced Management Journal*, 77 (4), 33-42.
250. **He, Z.** (1995): "Risk management for overseas construction projects", *International Journal of Project Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 231-7.
251. **Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W.** (1998): *Organisational Behavior*. USA: International Thomson Publishing.
252. **Hernik, J., Minguez Vera, A.** (2020): "Gender equality in parliaments - where do we stand in Europe? Considerations from the economic development and society's masculinity index point of view", *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 33 No. 1.
253. **Ho, Y.-H., C.-Y. Lin** (2008): "Cultural values and cognitive moral development of accounting ethics: A cross-cultural study". *Social Behavior and Personality*, 36(7), 883–892.
254. **Holden, N.** (2004): "Why marketers need a new concept of culture for the global knowledge economy". *International Marketing Review*, 21(6), 563–572.
255. **Holmen, J.** (2012): "Intellectual Capital Disclosure and the Cultural and Legal Differences of Nations". *International Journal of the Academic Business World*, 6 (2), 51-62.
256. **Hofstede, G.** (1980a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
257. (1980b): "Motivation, Leadership and Organization: do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, Summer, 42–46.
258. (1981): "Culture and organizations", *International Studies of Management & Organization*, Volume 10.
259. (1983): "National Cultures in Four Dimensions. A Research – based Theory of Cultural Differences among Nations". *International Studies of Management & Organization*, 13 (1/2), elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>.

260. (1984): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. USA: SAGE Publications.
261. (1984b): "Cultural dimensions in management and planning", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 81-99.
262. (1985): "The interaction between national and organizational value system", *Journal of Management Studies*, Vol. 22 No. 4, pp. 347-57.
263. (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw-Hill, London, New York.
264. (1993): "Cultural constraints in management theories", *Academy of Management Executive*, Vol. 7 (1), 81-94, <http://search.ebscohost.com>.
265. (1994): "Management Scientists are Human". *Management Science*, Vol. 40, No. 1, pp. 4-13.
266. (1994b): Value Survey Module 1994 Manual, Maastricht: University of Limburg.
267. (1996): "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories". In Billsberry J. (ed), *The Effective Management*. London: Sage Publications.
268. (1997): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill USA.
269. (1998a): "A case for comparing apples with oranges", *International Journal of Comparative Sociology*, Vol. 39 (1), 16-31, elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>.
270. (1998b): "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, Vol. 19 (3), 477-493, elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>.
271. (1998c): "Identifying organizational subcultures: an empirical approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (1), 1-12, elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>.
272. (1999): "Problems Remain, But Theories Will Change: The Universal and the Specific in 21st – Century Global Management", *Organizational Dynamics*, Vol. 28 (1), 34-44, <http://search.ebscohost.com>.
273. (2001a): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
274. (2001b): "Difference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to Tolerance", in Albrecht M. (ed), *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*. London: Blackwell.
275. (2007): "A European in Asia", *Asian Journal of Social Psychology*, 1 (10), 16-21, elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>.
276. (2011): "National cultures, organizational cultures, and the role of management". In F. González (Ed.), *Values and Ethics for the 21st Century*. BBVA, Madrid, Spain, 2011, 459-81. Spanish version "Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial", in *Valores y Ética para el siglo XXI*, BBVA Madrid, 2011, 487-511. Summary in O. Kozlova and A. Kolodziej-Durnas (Eds.), *Cultural Diversity as a Source of Integration and Alienation – Nations, Regions, Organizations*. Economicus and University of Szczecin, Poland, 7-14.
277. (2013): "Replicating and extending cross-national value studies: Rewards and pitfalls – An example from Middle East studies". *Academy of International Business Insights*, 13(2), 5-7.
278. **Hofstede Insights** (2018): *National Culture*. URL: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>.
279. **Hofstede, G., Bond, M. H.** (1984): "Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 417-433.
280. (1988): "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
281. **Hofstede, G., Bond, M. H., Luk, C.** (1993): "Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis". *Organization Studies*, Vol. 14 (4), 483-503, elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>.
282. **Hofstede, G., Garibaldi de Hilal, A.V., Malvezzi, S., Tanure, B., Vinken, H.** (2010): "Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 41 no. 3, 336-352.

283. **Hofstede, G., Minkov, M.** (2013): *V S M 2013 - Values Survey module 2013 manual*, preuzeto sa: <https://geerthofstede.com/>. Poslednja poseta: 9. 7. 2020.
284. **Hofstede, G., Soeters, J.** (2002): "Consensus Societies with Their Own Character: National Cultures in Japan and the Netherlands". *Comparative Sociology*, 1 (1).
285. **Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M.** (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded Third Edition*. New York: McGraw Hill.
286. **Hofstede, G., G. J. Hofstede, M. Minkov, H. Vink** (2008): *Value survey module manual 2008*. <http://www.geerthofstede.com/vsm-08>
287. **Hofstede, G., McCrae, R. R.** (2004): "Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture". *Cross-Cultural Research*, Vol. 38 no. 1, 52-88.
288. **Hofstede, G., Neuijen, B.; Ohayv, D., Sanders, G.** (1990): "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (2), 286.– 316.; elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>.
289. **Hofstede, G., Franke, Richard H.; Bond, M. H.** (1991): "Cultural Roots of Economic Performance: a research note", *Strategic Management Journal*, Vol.12, 165–173, <http://search.ebscohost.com>.
290. **Hofstede, G.; Hofstede, G. J.** (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw - Hill Companies (UK).
291. (2010): *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (revised and expanded 3rd Edition), McGraw- Hill, New York, USA.
292. **Huettinger, M.** (2008): "Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania". *Baltic Journal of Management*, 3(3), 359–376.
293. **House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfmann, P. W., Gupta, V.** (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
294. **Hurn, B. J.** (2007): "The influence of culture on international business negotiations". *Industrial and commercial training*, 39, 354-360.
295. **Huo, Y. P., D. M. Randall** (1988): "Exploring subcultural differences in Hofstede's value survey: The case of the Chinese". *Asia Pacific Journal of Management*, 8(2), 159–173.
296. **Capela, John J.** (2012): *Export/import Kit for Dummies*. 2.izd. New Jersey: John Wiley, Sons, Inc., Hoboken.
297. **Crespi, F.** (2006): *Sociologija kulture*, Politička kultura, Zagreb.
298. **Crozier, M.** (1964): *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
299. **Crotts, J. C.** (2004): "The Effect of Cultural Distance on Overseas Travel Behaviors". *Journal of Travel Research*, 43 (1), 83-88.
300. **Crotts, J. C., Erdmann, R.** (2000): "Does national culture influence consumers' evaluation of travel services? A test of Hofstede's model of cross-cultural differences". *Journal of Travel Research*, 43 (1), 83-88.
301. **Chayakovikom, M., P. Fuangvut and S. Cannell**, (2016): "Exploring education culture by employing Hofstede's cultural dimensions to evaluate the effectiveness of the current ERP training approach in Thailand". *Journal of Education and Training Studies*, 4(10): 79-8.
302. **Chow, C., Shields, M., Chan, Y. K.** (1991): "The Effects of Management Controls and National Culture on Manufacturing Performance: An Experimental Investigation". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 16, no. 3, pp. 209–226.
303. **Cullen, J. B., Praveen Parboteeah, K.** (2005): *Multinational Management: A Strategic Approach* (3rd ed.). Mason, Ohio: Thomson South-Western.
304. **Cutler, J.** (2005): *The cross-cultural communication trainer's manual*. 2 vols. Aldershot: Gower Publishing.
305. **Čomić, Đ.** (2013): "Sociologija turizma". U: Skakun, M. i Čomić, Đ. (Ured.). *Sociologija sa sociologijom turizma* (str. 187-317). Beograd: Visoka turistička škola.
306. **Urošević S., Riznić D.** (2010), „Obrazovanje zaposlenih-put ka postizanju konkurentske prednosti“ - *XII International Symposium, Faculty of Organizational Sciences*, Symorg, Zlatibor, 9-12. juni 2010., Zbornik izvoda radova.

307. **UNESCO** (2001): UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity, URL: http://portal.unesco.org/en/ev.phpURL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.
308. **Ueno, S., Sekaran, U.** (1992): "The Influence of Culture on Budget Control Practices in the USA and Japan: An Empirical Study". *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, pp. 659–674.
309. **Uzelac, V.** (2008): *Teorijsko - praktični okvir cjeloživotnog učenja za održivi razvoj. Cjeloživotno učenje za održivi razvoj*. Rijeka: Učiteljski fakultet u Rijeci.
310. **Usunier, J.** (1996): "The Role of Time in International Business Negotiations". In Ghauri, P., Usunier, J. (eds.) *International Business Negotiations*. Oxford: Pergamon Books.
311. (1998): *International and Cross-Cultural Management Research*. London: Sage Publication.
312. **Yeh, R.-S.** (1983): "On Hofstede's treatment of Chinese and Japanese values", *Asia Pacific Journal of Management*, 6(1), 149–160.
313. **Yoo, B., Donthu, N.** (2002): "The Effects of Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics of Students". *Journal of Marketing Education*, 24(2), 92-103.
314. **Yousef, D. A.** (2002): "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment". *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266.
315. **Fang, T.** (2003): "A critique of Hofstede's fifth national culture dimension". *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368.
316. **Fays, B.** (2003): "Contemporary Philosophy of Social Science". *A Multicultural Approach*. Blackwell Publishing.
317. **Ferreira, M. P., Serra, F. A. R., Pinto, C. S. F.** (2014): "Culture and Hofstede (1980) in international business studies: a bibliometric study in top management journals". *REGE - Revista de Gestão*, 21 (3), 379-399.
318. **Ferrell, O. C., Skinner, S. J.** (1988): "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations". *Journal of Marketing Research*, 25(1), 103-109.
319. **Forgas-Coll, S., Palau-Saumell, R., Sanchez-Garcia, J., Callarisa-Fiol, L. J.** (2012): "Urban destination loyalty drivers and cross-national moderator effects: The case of Barcelona". *Tourism Management*, 33 (6), 1309-1320.
320. **Fernandez, D. R. et al.** (1997): "Hofstede Country Classification 25 Years Later". *Journal of Social Psychology*, 137 (1).
321. **Francis, J. L.** (2001): "Training Across Cultures". In Albrecht M. (ed), *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*. London: Blackwell.
322. **Francesco, A. M., Gold, B. A.** (2005): *International organizational behavior: text, cases, and skill* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
323. **Шарановић-Божановић, Н., Милановић-Наход, С. С.** (2002). *Знање и наставни програм*. Зборник Института за педагошка истраживања, (34).
324. **Weber, E. U., Hsee, C. K.** (1999): "Models and mosaics: Investigating cross-cultural differences in risk perception and risk preference". *Psychonomic Bulletin & Review*, 6 (4), 611-617.
325. **Weick, K. E.** (1985): "The significance of corporate culture." In *Organizational Culture*, ed. J. P. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin: Sage Publications.
326. **Woodside, A. G., Hsu, S. Y., Marshall, R.** (2011): "General theory of cultures' consequences on international tourism behavior". *Journal of Business Research*, 64 (8), 785-799.

Закони

1. Устав Републике Србије (2006), „Службени гласник РС“, 98/06–3.
2. Закон о универзитету (1998), „Службени гласник РС“, 20/98.
3. Закон о универзитету (2002), „Службени гласник РС“, 21/02.
4. Закон о високом образовању (2005), „Службени гласник РС“, 76/05–3, 100/07–4 (аутентично тумачење), 97/08–51, 44/10–28.

Електронски извори/линкови:

1. Влада Републике Србије: <http://www.srbija.sr.gov.yu>
2. Министарство просвете Републике Србије: <http://www.mps.sr.gov.yu>
3. Завод за вредновање квалитета образовања и васпитања: <http://www.ceo.edu.yu>

4. Завод за унапређивање образовања и васпитања: <http://www.zuov.sr.gov.yu>
5. Институт за педагошка истраживања Београд: <http://www.ipisr.org.yu>
6. <http://www.dadalos.org> - (poslednja poseta: 17.09.2011).
7. <http://www.unep.org/>
8. <http://www.strategijanis.info/horizontalni%20principi.mht>
9. <http://www.nuns.rs> – (poslednja poseta 02.11.2011).
10. <http://www.odrzivi-razvoj.gov.rs/assets/download/Nacionalnastrategija-odrzivog-razvoja-Republike-Srbije.pdf> (pristupljeno 15.aprila 2011.)
11. <http://www.odrzivi-razvoj.gov.rs/uploads/documents/Akcioniplan-za-sprovođenje-NSOR.pdf> (pristupljeno 18. aprila 2011.)
12. <http://www.odrzivirazvoj.gov.rs/uploads/documents/Izvestaj%20o%20napretku%20AP%20NSOR%20za%202009..pdf> (pristupljeno 20. Aprila 2011.)
13. <http://www.odzivirazvoj.gov.rs/uploads/documents/Izvestaj%20o%20nap.%20u%20real.%20nacionalne%20strategije.pdf> (pristupljeno 20. aprila 2011.)
14. <http://www.stat.gov.rs/> (pristupljeno 20. aprila 2011.)
15. http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda2100.shtml (pristupljeno 15. aprila 2011.)
16. <http://www.odrzivi-razvoj.gov.rs/>
17. Економски факултет у Београду - www.ekof.bg.ac.rs
18. Правни факултет у Београду - www.ius.bg.ac.rs
19. Православни богословски факултет у Београду - www.bfspc.bg.ac.rs
20. Учитељски факултет у Београду - www.uf.bg.ac.rs
21. Факултет безбедности у Београду - www.fb.bg.ac.rs
22. Факултет за специјалну едукацију и рехабилитацију у Београду - www.fasper.bg.ac.rs
23. Факултет политичких наука у Београду - www.fpn.bg.ac.rs
24. Факултет спорта и физичког васпитања у Београду - www.fsfv.bg.ac.rs
25. Филозофски факултет у Београду - www.f.bg.ac.rs
26. Филолошки факултет у Београду - www.fil.bg.ac.rs
27. Факултет организационих наука у Београду - <http://www.fon.bg.ac.rs/>
28. Филозофски факултет у Новом Саду - <http://www.ff.uns.ac.rs>
29. Правни факултет у Новом Саду - <http://www.pf.uns.ac.rs>
30. Економски факултет у Новом Саду - <http://www.ef.uns.ac.rs>
31. Академија уметности у Новом Саду - <http://www.akademija.uns.ac.rs>
32. Факултет спорта и физичког васпитања у Новом Саду - <http://www.fsfvns.rs>
33. Педагошки факултет у Новом Саду - <http://www.pef.uns.ac.rs>
34. Учитељски факултет на мађарском наставном језику у Новом Саду - <http://www.magister.uns.ac.rs>
35. Економски факултет у Нишу - <http://www.eknfak.ni.ac.rs>
36. Правни факултет у Нишу - <http://www.prafak.ni.ac.rs>
37. Учитељски факултет у Нишу - <http://www.ucfak.ni.ac.rs>
38. Факултет заштите на раду у Нишу - <http://www.znrfak.ni.ac.rs>
39. Факултет уметности у Нишу - <http://www.artf.ni.ac.rs>
40. Факултет спорта и физичког васпитања у Нишу - <http://www.fsfv.ni.ac.rs>
41. Филозофски факултет у Нишу - <http://www.filfak.ni.ac.rs/>
42. Економски факултет у Крагујевцу - <http://www.ekfak.kg.ac.rs/>
43. Правни факултет у Крагујевцу - <http://www.jura.kg.ac.rs/>
44. Филолошко уметнички факултет у Крагујевцу - <http://www.filum.kg.ac.rs/>
45. Учитељски факултет, Ужице - <http://www.ucfu.kg.ac.rs/>
46. Факултет педагошких наука, Јагодина - <http://www.pefja.kg.ac.rs/>
47. Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој бањи - <http://www.hit-vb.kg.ac.rs/>
48. Алфа универзитет, Београд (бивши Браћа Карић) - www.alfa.edu.rs
49. Европски универзитет, Београд - <http://www.eu.ac.rs/>
50. Мегатренд универзитет, Београд - www.megatrend.edu.rs
51. Универзитет Едуконс, Нови Сад – <http://www.educons.edu.rs>
52. Универзитет Метрополитан, Београд – <http://metropolitan.edu.rs>
53. Универзитет Привредна Академија, Нови Сад - <http://www.privrednaakademija.edu.rs/>
54. Универзитет Сингидунум, Београд - www.singidunum.ac.rs
55. Универзитет Унион, Београд - www.union.edu.rs
56. Универзитет Унион - Никола Тесла, Београд - <http://unionnikolatesla.edu.rs>
57. Универзитет у Новом Пазару - <http://www.uninp.edu.rs/>
58. ФЕФА Универзитет - <http://www.fefa.edu.rs/sr/o-fakultetu>.