

POSTSOCIJALISTIČKA TRANSFORMACIJA I STAVOVI PREMA RADU U REPUBLICI SRPSKOJ: PRIMENA HOFSTEDOVOG MODELA

Aleksandar Janković

<https://doi.org/10.63356/FPNDP.2025.003>

Univerzitet u Banjoj Luci, Fakultet političkih nauka, BiH
Katedra za sociologiju
aleksandar.jankovic@fpm.unibl.org

Dragana Despić

Alphabet Group d.o.o., Banja Luka, BiH
ddesplic97@gmail.com

APSTRAKT:

U radu se na teorijskom nivou ispituje evoluciona pretpostavka o promeni vrednosti i stavova prema radu usled sistemске promene – prelasaka iz socijalizma u kapitalizam. U osnovi ove teze leži modernizaciona teorija. Empirijski deo istraživanja se odnosi na praćenje promena stavova prema radu i njihovih prediktora, koji se menjaju u procesu postsocijalističke transformacije i uspostavljanja perifernog kapitalizma u BiH. U radu se služimo podacima iz tri vremenske tačke: socijalistička Jugoslavija početkom 1970-ih, deblokirana postsocijalistička transformacija u Srbiji 2000. godine i konsolidovana postsocijalistička transformacija u BiH/Republici Srpskoj 2020-2023., kada se naziru konture uspostavljenog kapitalističkog sistema. Za potrebe analize je korišten standardni Hofstedeov VSM80 (Value Survey Module), uz određene adaptacije koje su urađene u istraživanju u Srbiji (bihevioralna procena menadžerskog ponašanja za distancu moći i namera ostanka u preduzeću za izbegavanje neizvesnosti), koje smo usvojili radi uporedivosti podataka. U analizi je korišćena multivarijaciona analiza varijanse (MANOVA) koja je potvrdila polazne pretpostavke o vrednosnim promenama. Nalazi ukazuju na stabilne pomake u skladu s trendovima modernizacije: opadanje distance moći, rast individualizma, stabilnost kolektivizma i izbegavanja neizvesnosti, rast muških vrednosti u dominantno ženskoj kulturi.

Originalni naučni rad

UDK:

65.012.3(497.6RS):[339.5: 316.752]

Ključne riječi:

vrednosti, kultura, distanca moći, izbegavanje neizvesnosti, individualizam, muške i ženske vrednosti

Uvod: značaj nacionalne kulture za proučavanje menadžmenta i organizacije

Svest o značaju uticaja nacionalne kulture na poslovanje i organizovanje preduzeća se javila relativno kasno, tek nakon Hofstedovih istraživanja sprovedenih sedamdesetih godina prošlog veka (Hofstede, 1980). Uticaj nacionalne kulture na organizacione prakse i procese predstavlja veoma važnu istraživačku temu u oblasti teorije menadžmenta i organizacije. Slobodno se može reći da nacionalna

kultura predstavlja jedan od najuticajnijih situacionih faktora koji određuju organizacione fenomene (Snaebjornsson, Edvardsson, Littrell, 2017). Nakon propasti socijalizma, uticaj nacionalne kulture na tok i uspešnost procesa postsocijalističke transformacije postaje važna i nezaobilazna tema.

Najstarije teorije organizacije i menadžmenta nisu uzimale u obzir kulturne specifičnosti zemalja ili su to činile u nedovoljnoj meri. „Teorija naučnog menadžmenta“ Frederika Tejlora (Taylor, 1911) se bavila principima organizovanja rada, tragajući za onim načinom organizacije rada koji bi sa stanovišta produktivnosti dao najbolje rezultate. Tejlor je razvio koncept „naučnog menadžmenta“, koji je počivao na četiri principa: razvoj nauke o menadžmentu, naučna selekcija i odabiranje radnika, naučno usavršavanje radnika i rukovodilaca, uspostavljanje koordinacije između upravljačkih i izvršilačkih poslova (Petković, Janićijević, Bogićević, 2002: 30-32). Primena Tejlorovih principa je dovela do specifičnog modela organizacije rada: složenije podele rada (na upravljačke i manuelne poslove) i specijalizacije radnika i rukovodilaca, što je vodilo ka povećanju produktivnosti u, do tada, nezamislivim razmerama. Tejlor je, tragajući za najefikasnijim i jedinstvenim modelom organizovanja poslova, organizaciju posmatrao „iznutra“, kao „zatvoren sistem“, zanemarujući uticaj iz okruženja i kulturne specifičnosti sredine u kojoj organizacija posluje, što je iz današnje perspektive potpuno nezamislivo.

Anri Fajol (Fayol, 1917) je u svom delu *Generalni i industrijski menadžment* sistematizovao četrnaest principa upravljanja, pri čemu na poslednjem mestu izdvaja „korporativni duh“, što se može dovesti u vezu sa kasnijim konceptom *organizacione kulture*, koji je osamdesetih godina prošlog veka definisao Šajn (Schein, 2004).

Elton Mejo (Mayo, 1973) je tridesetih godina prošlog veka, nakon niza eksperimenata, u svojoj „teoriji međuljudskih odnosa“ došao do saznanja da će produktivnost biti veća ako su zaposleni visoko motivisani: ako se uvažavaju njihove potrebe, ako su uključeni u neposredno organizovanje rada, ako im je poverena odgovornost za posao koji rade, ako postoji otvorena komunikacija između zaposlenih i rukovodilaca.

Koncept „nacionalne kulture“ u okviru organizacione i menadžment teorije se prvi put pominje u istraživanju Hofsteda (Hofstede, 1980, 2001) koje je sprovedeno u poslovnica kompanije IBM-a u 40 zemalja širom sveta krajem šezdesetih i početkom sedamdesetih godina. U istraživanju se naglašava postojanje kulturnih razlika širom sveta i njihov uticaj na poslovnu praksu i upravljanje preduzećima. Hofsted odbacuje antropološki pojam „nacionalnog karaktera“ zbog toga što može izražavati subjektivne stavove istraživača i preovlađujuće etničke stereotipe (Hofstede, 2001: 1; Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010: 39) i umesto njega uvodi pojam kulture. Njegova definicija kulture je neuobičajeno jednostavna: „Kultura se definiše kao kolektivno programiranje uma; ona se ispoljava ne samo kroz vrednosti, već i na površnijim nivoima: u simbolima, herojima i ritualima“ (Hofstede, 2001:

1). Na drugom mestu, koristeći analogiju sa kompjuterom, kaže "kulturu možemo razumeti kao obrasce mišljenja, emocija i ponašanja – svojevrzne mentalne programe, odnosno, kako to naglašava podnaslov knjige, *softver uma*" (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010: 5). Izvor *mentalnog programiranja* se nalazi u socijalnom okruženju, gde je osoba odrasla i stekla životno iskustvo: u porodici, susedstvu, školi, mladalačkim grupama, radnom mestu, mestu življenja.

Važno je primetiti da su vrednosti ključni pojam prilikom određenja kulture, što proizilazi i iz podnaslova Hofstedovih knjiga (Hofstede, 1980; 2001). Iako je izneo suštinu fenomena kulture, njegovo određenje se može smatrati pojednostavljenim. Jedno kompletnije određenje glasi: „Nacionalna kultura je skup pretpostavki, verovanja i vrednosti koje dele pripadnici jedne nacionalne zajednice i koji bitno određuju njihovo razumevanje sveta, kao i ponašanje u njemu“ (Janićijević, 2002: 16).

Pod uticajem kritika zbog upotrebe pojma „nacionalna kultura“ u multietničkim društvima, u kojima se prepliću više različitih kultura, uveden je pojam „socijetalne kulture“ (House et al. 2004; prema Mojić, 2010: 14). To je opravdano ukoliko su etničke, rasne, religijske i druge razlike unutar jednog društva utiču na poslovne prakse i odnos prema radu. To se, pre svega, odnosi na velike i mnogoljudne države poput SAD, Kine i Rusije, što su istraživanja i potvrdila (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Kad je u pitanju postdejtonska BiH treba naglasiti da bi se moglo govoriti o postojanju tri nacionalne kulture. Jedno novije istraživanje pokazuje da etničke i regionalne razlike u pogledu stavova prema radu nisu zanemarljive (Kožo, Janković & Rahimić, 2024), mada se bez dodatnih istraživanja ne može pouzdano tvrditi da se kreću u divergentnim pravcima.

Cilj istraživanja je utvrditi intenzitet i raširenost dimenzija nacionalne (socijetalne) kulture i stavova prema radu kod zaposlenih i menadžera u Republici Srpskoj primenom Hofstedovog modela. Već sama činjenica da su društva Centralne i Istočne Evrope, posle urušavanja socijalizma prošla kroz sveobuhvatan proces postsocijalističke transformacije, menjajući, pri tome, organizacionu strukturu i poslovnu praksu preduzeća, predstavlja dovoljan razlog za takvo istraživanje. S druge strane, ekspanzija novih tehnologija¹ vodi na globalnom nivou ka ujednačavanju poslovne prakse, odnosa prema radu, načina rukovođenja radnim organizacijama i odnosa između menadžera i zaposlenih. Pored toga, važan cilj istraživanja je uporediti rezultate istraživanja dimenzija nacionalne kulture u Republici Srpskoj (2020-2023), sa istraživanjem u Jugoslaviji u periodu socijalizma (1967-73), odnosno u Srbiji u periodu deblokirane postsocijalističke transformacije (2000).

¹ Nezbit u svojoj poznatoj studiji *Megatrends 2000* prognozira sledeće promene u sferi rada na prelazu dva milenijuma: trend kompjuterizacije rada usled razvoja informaciono-komunikacionih tehnologija, trend „razmasovljavanja proizvodnje“, profesionalizacija rada, rad u debirokratizovanim organizacijama, širenje volonterskog rada, „istiskivanje“ ljudi iz sfere rada usled rasta životnog standarda (Naisbitt, Aburdene, 1990).

1. Teorijsko-hipotetički okvir: istorijsko-strukturalni činioci kulturnih promena

Promene u društvenoj (nacionalnoj) kulturi su uglavnom rezultat promena u institucionalnom sistemu, obrascima ponašanja i vrednostima članova društva. Shodno tome, promene su spore, postupene, nepredvidive i ponekad je potrebno nekoliko decenija da bi se uočile.

Kada govorimo o promenama u kulturi i stavovima prema radu, istorijski faktori mogu igrati važnu ulogu. Istorijski faktori „dugog trajanja“, koji prevazilaze različite istorijske epohe, vladare i društvene sisteme, su posebno važni (Braudel, 1993). Južnoslovenski narodi su vekovima bili porobljeni i oslobodili su se relativno kasno od vlasti Otomanskog carstva i Austrougarske monarhije. Pored toga, niz istorijskih okolnosti je nepovoljno uticalo na privredni i društveno-ekonomski razvoj južnoslovenskih zemalja krajem 19. i početkom 20. veka: usporena i zakasnela modernizacija (koja se ubrzala tek posle Drugog svetskog rata), nizak nivo industrijske proizvodnje², loša putna i železnička infrastruktura³, visok nivo nepismenog i ruralnog stanovništva⁴, nedostatak buržoaskе klase⁵, tradicionalno-patrijarhalni sistem vrednosti (nasuprot liberalnog u Zapadnoj Evropi)⁶. Od svog osnivanja, Jugoslavija je stalno bila opterećena problemima nejednakog društveno-ekonomskog i političkog razvoja. Zapadne republike (Slovenija i Hrvatska) bile su ekonomski razvijenije i politički više orijentisane ka Zapadnoj Evropi nego istočne republike (Calic, 2019; Berend, Ranki, 1982).

Nakon Drugog svetskog rata, socijalistička Jugoslavija je brzo ekonomski napredovala, gradeći autohtoni oblik socijalističkog društva - „samoupravni socijalizam“. Jugoslavija je bila jedina socijalistička zemlja u Evropi koja je uspela da se oslobodi direktnog sovjetskog uticaja. U periodu između 1957. i 1960. godine, Jugoslavija je

² Na prelasku iz 19. u 20. vek, oko 85% stanovništva u Hrvatskoj, Slavoniji, Srbiji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini je živelo od poljoprivrede, a samo oko 10% stanovništva su radili u industriji, zanatstvu i trgovini i samostalnim delatnostima. Samo se Slovenija razlikovala u tom pogledu. Ovde je oko dve trećine stanovništva još uvek radilo u agrarnom sektoru, dok je 11% bilo zaposleno u rudarstvu i industriji (Calic, 2019: 14).

³ Početkom 1880-ih, Srbija i Crna Gora su bile jedine zemlje u Evropi bez železničke infrastrukture (Calic, 2019: 21).

⁴ 1910. godine samo 13,2% stanovništva u Srbiji živelo je u gradovima, u Hrvatskoj svega 8,5% (Calic, 2019: 17).

⁵ Na primer, u Srbiji je buržoaski sloj bio veoma slab što se odrazilo na karakter i tempo modernizacije. Pored kraljevske porodice, u Beogradu je 1900. godine živelo ukupno šest milijardera, dok je u Cirihu bilo 500 (Mišković, 2008: 154).

⁶ Ne treba podleći stereotipu da je odsustvo Reformacije i Prosvetiteljstva uticalo da Balkan gaji anti-zapadne i anti-modernizacijske stavove. Presudan faktor nisu bile ni fundamentalne civilizacijske razlike između latinskog Zapada i pravoslavnog/islamskog Istoka, već činjenica da se širenje glavnih ideja o društvenom razvoju odvijalo u potpuno drugačijim društvenim okolnostima. Svako ko je želeo da za svoje ideje dobije uporište u narodu morao je računati da je više od 4/5 stanovništva živelo od poljoprivrede, a interesi i vrednosti seljaštva su često bili prepreka modernizaciji (Calic, 2019: 20).

bila jedna od vodećih zemalja u svetu po rastu industrije, čak ispred Japana (Calic, 2019: 183). Međutim, institucionalni i vrednosni sistem trpeo je posledice vekovnog ropstva, zakasnele modernizacije i društvene zaostalosti (Chiot, ur. 1989).

Čak i u najprosperitetnijem periodu jugoslovenskog socijalizma, društvene vrednosti bile su slične onima koje postoje u tradicionalnim društvima: anti-individualizam, naglašavanje kolektivnih interesa ispred individualnih, striktno poštovanje hijerarhije, društvena autarhičnost, egalitarizam u raspodeli društvenih dobara, fokus na potrošnju a ne na akumulaciju, anti-preduzetništvo (Županov, 1970; Lazić, 2011). Istraživanja vrednosti iz perioda socijalizma u Jugoslaviji pokazuju da je bila raširena nekonzistentna mešavina različitih vrednosti: patrijarhalizma, autoritarne svesti, kolektivism, egalitarizma, solidarizma i samoupravne svesti (Pantić, 1977: 294).

Kao jedina evropska socijalistička zemlja, bivša Jugoslavija je bila uključena u čuveno Hofstedeovo istraživanje iz 1970-ih (Hofstede, 1980). Stanovništvo Jugoslavije pokazivalo je visok indeks distance moći (76), veoma visok indeks izbegavanja neizvesnosti (88), nizak individualizam (27) i dominaciju feminističkih vrednosti (21) (Tabela 3). Tako visok indeks distance moći pripisivan je izuzetno autoritarnoj političkoj kulturi, duboko integrisanoj u sve segmente društva. Visok skor izbegavanja neizvesnosti se može objasniti sigurnošću koje je nudio državni posao, budući da je industrija privukla značajan deo radne snage sa sela. Izražen kolektivism odražavao je dominantnu socijalističku ideologiju, izraženu sloganom „bratstvo i jedinstvo“. Visoke vrednosti feminističke kulture pokazivale su veću važnost priznanja i dobro uspostavljenih društvenih odnosa, umesto visokih radnih dostignuća i materijalnih dobitaka. Može se primetiti da je nacionalna kultura u bivšoj Jugoslaviji, prikazana u Hofstedeovom radu, bila najviše slična klasteru latinoameričkih zemalja, a najrazličitija u odnosu na klaster anglosaksonskih zemalja (Hofstede, 1980).

Nakon raspada socijalizma i disolucije Jugoslavije, postsocijalistička transformacija u BiH je, zbog ratnih sukoba 1992-1995. počela relativno kasno. Čitav period postsocijalističke transformacije BiH je bio okarakterisan političkim intervencijama međunarodnih organizacija, više nego u bilo kojoj drugoj republici bivše Jugoslavije. Glavni pravac reformi je bio pod okriljem neoliberalne ekonomske doktrine (Hudson, 2003) čija su ključna načela: privatizacija, državna deregulacija i liberalizacija tržišta. U takvoj situaciji, nije bilo dovoljno prostora za izgradnju državnih institucija, koje su bile oslabljene što od strane međunarodne zajednice i finansijskih organizacija globalnog kapitalizma, što od strane klijentističkih nacionalnih elita, koje su svoje delovanje prilagođavale spolja nametnutim uslovima. Suštinski, država je bila organizovana kao pseudo-međunarodni protektorat pod kontrolom Kancelarije visokog predstavnika (OHR) i spoljnih političkih i finansijskih organizacija (Organizacija za evropsku bezbednost i saradnju, Evropska unija,

itd.) (prema Janković, 2024). Spoljni akteri i domaće političke elite su balansirali između izgradnje države i umanjivanja njene uloge kao ekonomskog aktera kroz proces privatizacije javnih resursa. Ovaj fenomen je označen kao „disfunkcionalni aspekt neoliberalizma“ (Pugh, 2002, p. 468).

U takvim društveno-ekonomskim okolnostima su se dešavale kulturne promene o kojima ćemo u nastavku govoriti. U nauci je uobičajeno shvatanje da kulturne promene ne dolaze same od sebe nego da su pratilac društvenih promena, promena ekonomskih sistema, menjanja navika i obrazaca življenja ljudi. U skorije vreme se kulturne promene u socio-kulturnoj antropologiji otkrivaju kroz promene u svakodnevnom životu ljudi - observacije, telesna iskustva, društvene interakcije (Stephenson, 2023). Stoga se i promene stavova i odnosa prema radu mogu posmatrati kao deo procesa postsocijalističke transformacije našeg društva.

Prelazak iz socijalističke komandno-planske na tržišno orijentisanu ekonomiju, demokratizacija društva i globalne promene vezane za radno mesto (Naisbitt & Aburdene, 1990) mogu izazvati promene u percepciji i stavovima menadžera i zaposlenih prema radu. Integracija postsocijalističkih zemalja u zapadne organizacije (Evropska unija i NATO) krajem 20. i početkom 21. veka mogu doprineti promeni političkih i kulturnih vrednosti (Bugajski, 2002). Stoga se predlažu sledeće istraživačke hipoteze:

H1: Pretpostavljamo da proces postsocijalističke transformacije BiH i restauracija kapitalizma podstiču usvajanje stavova prema radu koji se razlikuju od onih u socijalističkoj Jugoslaviji i od onih u Srbiji u periodu deblokirane post-socijalističke transformacije. U poređenju sa Hofstedeovim istraživanjem u Jugoslaviji početkom 1970-ih očekujemo: nižu distancu moći, manje izbegavanje neizvesnosti, veći individualizam i veće prihvatanje muških vrednosti. U poređenju sa istraživanjem u Srbiji u periodu deblokirane tranzicije, očekujemo naglašeniji trend navedenih promena vrednosti, budući da je naše istraživanje sprovedeno u završnoj fazi procesa postsocijalističke transformacije, kad se jasno vide konture uspostavljenog kapitalističkog sistema (up. Mojić, 2003). Opšta je pretpostavka da sadašnji menadžeri imaju drugačiji odnos prema radu i upravljanju od menadžera u vreme socijalizma, pa i od onih u vreme deblokirane postsocijalističke transformacije. Drugim rečima, više su zainteresovani za radnu efikasnost, postizanje ciljeva, u većoj meri prihvataju individualizam i skloni su prilagođavanju u tržišnoj utakmici. U tom smislu, menadžere možemo smatrati nosiocima promena u društvu. Očekujemo da zaposleni menjaju svoje stavove prema radu, ali u manjoj meri nego menadžeri.

H2: Varijacije kulturnih vrednosti se mogu dovesti u vezu sa socio-demografskim karakteristikama ispitanika. Grinfield (Greenfield, 2014) ističe vezu između socio-demografskih karakteristika i kulturnih vrednosti, tvrdeći da pojedinci različitih socio-demografskih osobenosti unutar iste nacije mogu pokazivati različite vrednosne orijentacije. Pored etničke pripadnosti kao primarne ose diferencijacije

kulturnih specifičnosti, sve veći broj istraživanja (Akaliyski et al., 2021; de Mooij & Beniflah, 2017; Taras, Steel & Kirkman, 2016) naglašavaju važnost proučavanja socio-demografskih varijabli, kao što su: pol, generacijska pripadnost, religijska identifikacija, socio-ekonomski status, profesionalna uloga, tvrdeći da mogu oblikovati razlike u kulturnim vrednostima. Kad je u pitanju naše istraživanje, veće promene vrednosti očekujemo kod menadžera u odnosu na zaposlene. To se, pre svega, očekuje kod menadžera na višim pozicijama, kod menadžera koji pripadaju mlađim generacijama, kod obrazovanijih menadžera i kod menadžera muškaraca.

2. Dimenzije nacionalne kulture

Hofstede i saradnici (1980, 2001, p. 29; 2010, p. 31) su, na početku, definisali četiri dimenzije nacionalne kulture, na osnovu kojih je moguće upoređivati različite zemlje: distanca moći, izbegavanje neizvesnosti, individualizam vs. kolektivism, muške vs. ženske vrednosti.

Distanca moći je „stepen u kojem članovi institucija i organizacija sa manjom moći u jednoj zemlji očekuju i prihvataju da je moć raspodeljena nejednako“ (Hofstede, 2001, p. 98; Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, p. 61).

Izbegavanje neizvesnosti je „stepen u kojem članovi jedne kulture osećaju pretanju u nesigurnim ili nepoznatim situacijama“ (Hofstede, 2001, p. 161).

„Individualizam označava društvo u kojem su veze između pojedinaca slabe: očekuje se da svako brine samo o sebi i svojoj neposrednoj porodici. Kolektivism označava društvo u kojem su ljudi od rođenja integrisani u jake, kohezivne unutrašnje grupe, koje ih tokom celog života nastavljaju štiti u zamenu za bezuslovnu lojalnost“ (Hofstede, 2001, p. 225; Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, p. 92).

„Maskulinitet označava društvo u kojem su društvene rodne uloge jasno odvojene: muškarci treba da budu odlučni, čvrsti i fokusirani na materijalni uspeh; žene treba da budu skromnije, nežnije i posvećene kvalitetu života. Feminitet označava društvo u kojem se društvene rodne uloge preklapaju: i muškarci i žene treba da budu skromni, nežni i posvećeni kvalitetu života“ (Hofstede, 2001, p. 297).

Kasnije je uvedena i peta dimenzija – *konfućijski dinamizam*, nakon što su Hofstede i kanadski psiholog Majkl Bond izvršili istraživanje na Dalekom Istoku. Ubrzo je ova dimenzija preimenovana u *dugoročna naspram kratkoročne orijentacije*. „Dugoročna orijentacija označava negovanje vrlina usmerenih ka budućim nagradama, posebno istrajnosti i štedljivosti. Njen suprotni pol - kratkoročna orijentacija, označava negovanje vrlina povezanih sa prošlošću i sadašnjošću, posebno poštovanje tradicije, očuvanje ‘obraza’ i ispunjavanje društvenih obaveza“ (Hofstede, 2001, p. 359). Važno je istaknuti da navedene dimenzije nisu teorijska pretpostavka, nego su dobijene kao rezultat empirijskog istraživanja, što je dokaz njihove validnosti. U kasnijim istraživanjima su dopunjene sa još dve: „uživanje naspram ograničavanja“

(eng. indulgence versus restraint) i “monumentalizam naspram “samo-zanemarivanja” (eng. monumentalism versus self-effacement). “*Uživanje* označava društvo koje dozvoljava relativno slobodno zadovoljenje određenih želja i osećanja, posebno onih koja se tiču slobodnog vremena, zabave sa prijateljima, trošenja, potrošnje i seksa. Njen suprotni pol - *ograničavanje*, označava društvo koje kontroliše takvo zadovoljenje, i gde se ljudi osećaju manje sposobnima da uživaju u svom životu” (Hofstede, Hofstede, Minkov & Vinken, 2008, p. 9). “*Monumentalizam* označava društvo koje nagrađuje ljude koji su, metaforički rečeno, poput spomenika: ponosni i nepromenljivi. Njegov suprotni pol *samo-zanemarivanje*, označava društvo koje nagrađuje skromnost i fleksibilnost” (Hofstede, Hofstede, Minkov & Vinken, 2008, p. 10).

Na osnovu navedenih dimenzija nacionalne kulture moguće je izdvojiti *kulturne klaster*e, sačinjene od zemalja koje su u kulturološkom pogledu podudarne u više dimenzija (anglosaksonske, germanske, nordijske, bliskoistočne, dalekoistočne, arapske, latinoameričke i latinevropske zemlje). Na taj način se dolazi do *kulturne mape* sveta koja ukazuje na kulturnu raznolikost (Hofstede, 1980a). I drugi teoretičari, koji su se bavili istraživanjem kulturnih razlika na globalnom nivou, ukazuju na mogućnost formiranja *kulturne mape* sveta (Inglehart & Welzel, 2005).

3. Metodološke napomene

Hofsted je prilikom kvantifikacije dimenzija nacionalne kulture koristio instrument Modul za istraživanje vrednosti (Value Survey Module – VSM). Prvobitna verzija instrumenta VSM80 je bazirana na IBM-ovim unutrašnjim anketama u nekoliko zemalja i sastojala se od četiri dimenzije, primenjene u istraživanju u Jugoslaviji. Nakon toga su razvijene poboljšane verzije VSM82, VSM94, VSM08, VSM2013, koje su modifikovale i proširile listu pitanja, dodale nove dimenzije, poboljšale statističku validnost itd. Iako su i pre Hofsteda razvijeni pojedini instrumenti za merenje razlika u kulturama (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; Rokeach, 1973), neki i nakon pojave VSM-a (Taras et al., 2009), upravo je VSM ostao najčešće korišćen instrument u većini studija koje su se bavile istraživanjem kulturnih vrednosti (Taras et al., 2010; 2012).

Uprkos svojoj popularnosti, VSM je bio predmet brojnih kritika: prvo, istraživanje je sprovedeno u lokalnim ograncima jedne globalne kompanije (IBM), što znači da je nemoguće isključiti uticaj organizacione kulture; drugo, istraživanje je prvobitno osmišljeno kao istraživanje stavova prema radu, a ne kao razlika u nacionalnim kulturama; treće, loše metrijske sposobnosti (nediskriminativnost); četvrto, upotreba konstanti kako bi se prosečni skorovi u uporednim istraživanjima sveli na sredinu merne skale; peto, arbitrarna upotreba koeficijenata pri dobijanju skorova za pojedine dimenzije; šesto, problem sa faktorskom strukturom; sedmo,

standardizacija skorova može doprineti manjoj preciznosti pri poređenju kultura (Baskerville, 2003; Bearden et al., 2006; Gerlach & Eriksson, 2021; McSweeney, 2002; Taras et al., 2009). Neke studije su napisane isključivo da bi se predstavila evaluacija Hofstedovog VSM (Kruger & Roodt, 2007; Spector et al., 2001), a bilo je i onih u kojima su predloženi novi instrumenti (Maznevski & DiStefano, 1995; Yoo et al., 2011).

U našem istraživanju mi smo koristili delimično modifikovani instrument koji se razlikovao od VSM80 u dve dimenzije. Kod distance moći ispitanici su procenjivali *stvarno* i *poželjno* ponašanje menadžera umesto iznošenja stavova (Mojić, 2003, str. 98-99). Kod izbegavanja neizvesnosti ispitanici su iznosili svoju *procenu da li nameravaju ostati u preduzeću duže od pet godina* (Mojić, 2003, str. 100). Stoga poređenje rezultata sa onim dobijenim u Jugoslaviji treba shvatiti uslovno. Tome doprinosi i razlika u dimenzijama individualizam-kolektivism i muško-ženske vrednosti, koje su u jugoslovenskom istraživanju bile jednodimenzionalne, a u potonja dva su posmatrane kao različite merne skale.

4. Uzorci

Uzorci zaposlenih i menadžera su realizovani kao stratifikovani, višestapni. Priкупljanje podataka je izvršeno tako što smo najpre izvršili anketiranje zaposlenih (2020), a zatim menadžera (2022-2023). Usled načina anketiranja „face to face“ uzorak nije bilo moguće sprovesti u celoj Republici Srpskoj, nego je bio ograničen na Banjolučku i Dobojsku regiju. Osnovne jedinice izbora su bile firme, organizacije i ustanove u tim regijama, koje su birane slučajnim putem. Struktura uzorka zaposlenih prema firmama/organizacijama/ustanovama je bila sledeća: privatna preduzeća (31), javne ustanove (12), mešovita preduzeća (6), državna administracija (6), javno preduzeće (2), udruženje građana (1) (Tabela 1).

Tabela 1. *Struktura uzorka zaposlenih*

Varijabla	Modaliteti	Broj
Pol	Muški	95
	Ženski	152
Generacijska kohorta	Baby Boomers	25
	Generacija X	105
	Generacija Y	106
	Generacija Z	11
Zanimanje	Nekvalifikovani/polukvalifikovani radnik	47
	Kvalifikovani/visokokvalifikovani radnik	50
	Tehničar	51
	Administrativni radnik	48
	Profesionalac	51

Obrazovanje	Nepotpuna osnovna škola	1
	Završena osnovna škola	46
	Završena trogodišnja srednja škola	46
	Završena četvorogodišnja srednja škola	70
	Viša ili visoka škola	12
	Fakultet / univerzitetska diploma	72
Ukupno		247

Struktura uzorka menadžera prema firmama/organizacijama/ustanovama je bila sledeća: privatna preduzeća (12), javne ustanove (4), mešovita preduzeća (2), državna administracija (3) (tabela 2). Broj ispitanika je bio proporcionalan broju ukupno zaposlenih u pojedinačnim firmama/oranizacijama/ustanovama.

Tabela 2. *Struktura uzorka menadžera*

Varijabla	Modaliteti	Broj
Pol	Muški	45
	Ženski	26
Generacijska kohorta	Baby Boom	9
	Generacija X	22
	Generacija Y	40
Godine menadžerskog iskustva	1–10 godina	49
	Više od 10 godina	22
Pozicija u kompaniji	Viši menadžment	9
	Srednji menadžment	37
	Niži menadžment	25
Oblast specijalizacije	Ekonomija	21
	Pravo	5
	Tehničke nauke	28
	Ostalo	17
Obrazovanje	Srednja škola	22
	Viša škola	1
	Fakultet / univerzitet	42
	Specijalističke studije	1
	Master studije	5
Ukupno		71

Drugi nivo stratifikacije je izvršen prema stručnoj spremi ispitanika (kod zaposlenih), odnosno prema poziciji menadžera u organizacionoj stukturi - viši nivo

(generalni direktor), srednji nivo (zamenik, pomoćnik, član Upravnog odbora) i niži nivo (šef, poslovođa) pri čemu smo nastojali da uzorak što je moguće vernije odslikava strukturu zaposlenih. Usled nemogućnosti prekidanja radnog procesa ili odbijanja ispitanika ili njihovih neposrednih rukovodilaca, struktura ispitanika prema školskoj spremi u izvesnoj meri odstupa od stvarne. Prikupljanje podataka je izvršeno tako što smo najpre izvršili anketiranje zaposlenih (2020), a zatim menadžera (2022-2023).

5. Rezultati

Promene socijetalne kulture su rezultat promene institucionalnog sistema, obrazaca ponašanja i vrednosti pripadnika društva. Stoga se dešavaju sporo, neprimetno, ponekad je potrebno i nekoliko decenija da bi se uočile značajnije promene. Bivša Jugoslavija je bila uključena u poznato Hofstedovo (Hofstede, 1980) istraživanje iz sedamdesetih godina, kao jedina istočnoevropska socijalistička zemlja. Prema rezultatima istraživanja Jugoslavija je imala visoku distancu moći (skor 76 na skali od 1 do 100), visoko izbegavanje neizvesnosti (skor 88), nizak individualizam (27) i dominantno ženske vrednosti (21). Visoka distanca moći, jedna od najviših u svetu, se pripisuje autoritarnoj političkoj kulturi koja je prožimala sve segmente društva: od škole i porodice, do radne organizacije. Visoko izbegavanje neizvesnosti izražava nespremnost da se prihvate promene i rizik, što je u suprotnosti sa tipičnim "preduzetničkim kulturama". Visok kolektivizam se može tumačiti na više načina, u zavisnosti od toga kako ispitanici shvataju šta je to kolektiv. S jedne strane, kolektiv može biti emanacija klasnog jedinstva „radnika i seljaka“ u izgradnji samoupravnog socijalizma. S druge strane, kolektiv se može shvatiti kao nadnacionalna zajednica proizašla iz ideologije „bratstva i jedinstva“ koja je trebalo da potisne međunacionalne sukobe iz Drugog svetskog rata. Nakon raspada krvavih ratova tokom devedesetih, kolektiv se shvata kao etnička zajednica pod plaštom nacionalističke ideologije. Visok feminizam izražava veću važnost sticanja socijalnog statusa, priznanja i dobrih socijalnih odnosa umesto visokog radnog postignuća i materijalnih nagrada. Jugoslovenska nacionalna kultura je bila najbliža klasteru latinoameričkih zemalja, a najrazličitija od klastera anglosaksonskih zemalja (u sve četiri dimenzije) i skandinavskih zemalja (u tri dimenzije) (Petković, Janićijević i Bogićević, 2002).

Mojić (2003) je sproveo komparativno Hofstedovo istraživanje u periodu deblokade postsocijalističke transformacije u Srbiji. Budući da su Srbija i BiH bile u sastavu Jugoslavije, to nam pruža dobru početnu osnovu za poređenje trendova u promeni socijetalne kulture na postjugoslovenskim prostorima. Suprotno očekivanjima, Mojić zaključuje da su menadžeri u Srbiji 2000. pokazali veću distancu moći, veće izbegavanje neizvesnosti i snažniji kolektivizam od ostalih zaposlenih

u preduzećima Srbije. Jedino je četvrta dimenzija sledila očekivani obrazac i kod menadžera i kod zaposlenih – dominantne ženske vrednosti, sa značajnim porastom muških vrednosti u odnosu na bivšu Jugoslaviju (Mojić, 2003, str. 106). U poređenju sa socijalističkim periodom, kod menadžera je došlo do rasta individualizma, ali i do blagog rasta izbegavanja neizvesnosti. Mojić takvu supkulturu menadžera povezuje sa otporom menadžera sprovođenju ekonomskih reformi i uvođenju tržišne privrede, što bi moglo ugroziti njihove trenutne menadžerske pozicije. Budući da značajan deo menadžera iz uzorka čine rukovodioci iz vremena socijalizma, promena vlasničke strukture bi mogla ugroziti njihove dugogodišnje menadžerske karijere i stečene privilegije. U tom smislu treba tumačiti njihovu ulogu u procesu postsocijalističke transformacije da spreče ili barem uspore promene, nego da budu njihovi inicijatori i predvodnici. Poznato je da su menadžeri u doba socijalizma praktikovali autoritarne obrasce upravljanja i strogu kontrolu nad zaposlenima (Bolčić, 1994). Dve trećine zaposlenih ocenjuju da njihovi menadžeri imaju autoritaran stil vođstva, dok se sa tim slaže tri četvrtine menadžera, što govori o veoma visokoj samokritičnosti menadžera. S druge strane, 55% menadžera su svesni činjenice da bi trebali praktikovati konsultativni ili participativni stil (Mojić, 2003, str. 121). Rezultati o zaposlenima u Srbiji su takođe iznenađujući. U mnogim dimenzijama oni pokazuju snažnije vrednosne promene orijentisane ka preduzetničkoj kulturi u odnosu na menadžere. To bi se moglo tumačiti kao iskrena želja za društvenim promenama. To se najviše odnosi na srednje slojeve i visokoobrazovane, čiji je realni interes bio da dođe do društvenih promena jer, pored krupnih preduzetnika, oni od njih imaju najveće koristi (Lazić, 2011). Ono što je najvažnije u promenjenim vrednostima zaposlenih jeste niža distanca moći i niži indeks izbegavanja neizvesnosti, kako u poređenju sa menadžerima, tako i u poređenju sa zaposlenima u periodu socijalizma. Individualizam je porastao u odnosu na socijalistički period, ali je na nižem nivou u odnosu na menadžere. Kolektivizam je manje raširena orijentacija kod zaposlenih nego kod menadžera. Ostale kulturne dimenzije kod zaposlenih – muške/ženske vrednosti, uglavnom prate promene koje smo primetili kod menadžera, rast muških vrednosti u dominantno ženskoj kulturi (tabela 3).

Tabela 3. *Indeksi dimenzija nacionalne kulture dobijeni prema Hofstedovoj metodologiji*

Istraživanje	PDI	IDV	COL	UAI	MAS	FEM
Originalno Hofstedovo (1980) istraživanje u Jugoslaviji početkom 1970-ih	76	27	-	88	21	-
Istraživanje zaposlenih u Srbiji 2000.	68	42	64	62	69	92
Istraživanje menadžera u Srbiji 2000.	83	61	81	93	73	84

Istraživanje zaposlenih u Republici Srpskoj 2020.	44	76	79	84	69	80
Istraživanje menadžera u Republici Srpskoj 2022-2023.	23	75	76	75	68	79

Note(s): PDI-power distance index (indeks distance moći); IDV-individualism index (indeks individualizma); COL-Collectivism index (indeks kolektivism); MAS-masculinity index (indeks muških vrednosti); FEM-femininity index (indeks ženskih vrednosti); UAI-uncertainty avoidance index (indeks izbegavanja neizvesnosti); 100-maksimalno prihvatanje; 1-minimalno prihvatanje.

Neke od trendova kulturnih promena koje je zapazio Mojić u Srbiji, zapažamo i u istraživanju u Republici Srpskoj 2020-2023. Pre svega, treba reći da se neki globalni trendovi o kojima govore istraživači - opadanje distance moći i rast individualizma (Snaebjornsson, Edvardsson & Littrell, 2017, p. 2), ispoljavaju i u našem istraživanju. Distanca moći je na niskom nivou kod menadžera i umerenom nivou kod zaposlenih u Republici Srpskoj. Ono što je drugačije u odnosu na Mojićevo istraživanje u Srbiji je da nižu distancu moći ispoljavaju menadžeri nego zaposleni, što bi moglo značiti kraj ere autoritarnog upravljanja i na prostoru Republike Srpske. Jedno skorije istraživanje menadžera u BiH upravo to i potvrđuje. Iako su korišćeni necentrirani skorovi i noviji instrument (VSM08), indeks distance moći za menadžere je bio na veoma niskom nivou (Kožo, Janković i Rahimić, 2024). Ostale kulturne dimenzije, izuzev možda izbegavanja neizvesnosti, se gotovo ne razlikuju kod menadžera i zaposlenih. To upućuje na dva zaključka: ili je instrument invarijantan (što je bila generalna zamerka Hofstedu) ili je veličina uzorka menadžera nedovoljna da se razlike ispolje. Krenimo redom. Individualizam je značajno porastao, kako u odnosu na sedamdesete godine u Jugoslaviji, tako i u odnosu na početak trećeg milenijuma u Srbiji. Očigledno je da se radi o potvrdi globalnog trenda o kojem su upozorili istraživači (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010; Taras, Steel & Kirkman, 2012). Bez obzira na rast individualizma, kolektizam je još uvek veoma snažna vrednosna dimenzija kod zaposlenih i menadžera u RS, s tim što su ove dve dimenzije prvi put gotovo izjednačene. Izbegavanje neizvesnosti je još jedna vrednosna dimenzija „dugog trajanja“. U odnosu na sedamdesete u Jugoslaviji, primećuje se veoma mali pad skora kod menadžera u RS, dok je kod zaposlenih gotovo na istom nivou. Uporedimo li izbegavanje neizvesnosti u RS sa onom u Srbiji od pre četvrt veka dobićemo zanimljive rezultate. Menadžeri u Srbiji su značajno više od zaposlenih izbegavali neizvesnost, dok u RS imamo obrnutu situaciju, s tim što su razlike u prosečnim skorovima između menadžera i zaposlenih manje. Poslednje dve dimenzije - muške/ženske vrednosti ćemo posmatrati, kao i do sad, zajedno. Poređenje sa socijalističkom Jugoslavijom je samo delimično moguće zbog korišćenja jednodimenzionalne skale u Jugoslaviji. Ipak, možemo reći da je prisutan gotovo isti vrednosni obrazac koji je Mojić (2003) otkrio u istraživanju u Srbiji. Dominantna je feministička kultura, u kojoj su sve više zastupljeni obrasci muške kulture. Muška kultura je orijentisana na takmičenje, kompetitivnost i postignuće, što su karakteristike preduzetničkih kultura (Bolčić, 1994). U našem istraživanju možemo primetiti blagi pad feminističkih obrazaca,

ali gotovo identičan nivo muške kulture kao pre četvrt veka u Srbiji. S tim što u istraživanju u RS, za razliku od onog u Srbiji, ne postoje razlike između menadžera i zaposlenih u toj dimenziji nacionalne kulture.

Da bismo ispitali drugu hipotezu u analizu ćemo uvesti nekoliko socio-demo-grafskih varijabli i ispitati njihov uticaj na dimenzije nacionalne kulture. Budući da se koncept nacionalne kulture sastoji iz više međusobno povezanih dimenzija, odlučili smo se primeniti metod multivarijantne analize (MANOVA). S teorijskog stanovišta to je opravdano zbog toga što dimenzije nacionalne kulture međusobno koreliraju umereno visokim korelacijama⁷, a opet ne previsokim što bi dovelo do problema multikolinearnosti (Pallant, 2009, str. 288). S metodološkog stanovišta, opravdanje za upotrebu MANOVA je što je moguće izbeći rizik greške prve vrste, koji bi se javio ukoliko bismo koristili veći broj analiza varijansi (ANOVA) za svaki par nezavisne i zavisne promenjive (Pallant, 2009, str. 281). Za proveru pretpostavke o homogenosti varijansi smo koristili Levenov test. Ukoliko bi pokazao da homogenost varijansi nije narušena koristili bismo Tukijev HSD post-hoc test za utvrđivanje statističkih značajnih razlika u skorovima. Ukoliko je pretpostavka o homogenosti varijansi narušena koristićemo odgovarajući Dunettov T3 post-hoc test.

U poduzorku menadžera smo koristili četiri nezavisne varijable: pol, generacijsku pripadnost, školsku spremu i funkciju menadžera u preduzeću. Od navedenih varijabli, tri su pokazale statistički značajan uticaj na pojedinačne kulturne dimenzije.

Varijabla pol nije pokazala statistički značajnu razliku između muškaraca i žena menadžera iako je evidentno da su žene menadžeri nešto više feministički orijentisane od muškaraca (skorovi 82 i 76,8).

Kod različitih generacijskih skupina je primetna razlika u skorovima na dve dimenzije – IDV i MAS ($F=3,618$, $p=0,010$; Wilksov Lambda= $0,820$). IDV je više izražen kod Y generacije u odnosu na starije generacije - baby boom i X (prosečni skorovi iznose 78 i 71,5 respektivno). Takođe, MAS je više izražen kod Y generacije u odnosu na starije generacije - baby boom i X (prosečni skorovi iznose 70,8 i 64,5 respektivno). Zbog malog uzorka, bili smo primorani grupisati ispitanike u dve grupacije i testirati hipoteze, što se odrazilo na nemogućnost sprovođenja post-hoc testa. Imajući u vidu Hofstedove definicije dimenzija nacionalne kulture, možemo zaključiti da su mlađe generacije menadžera u Republici Srpskoj u odnosu na starije više okrenute postizanju ličnih poslovnih uspeha nego kolektivnih, da su više kompetitivni od starijih generacija menadžera i da više cene lični uspeh

⁷ U poduzorku menadžera Pirsovnove korelacije iznose: između IDV i KOL $0,543^{**}$, između IDV i MAS $0,434^{**}$, između IDV i FEM $0,445^{**}$, između KOL i MAS $0,490^{**}$, između KOL i FEM $0,598^{**}$, između MAS i FEM $0,411^{**}$. U poduzorku zaposlenih: između IDV i KOL $0,611^{**}$, između IDV i MAS $0,615^{**}$, između IDV i FEM $0,626^{**}$, između KOL i MAS $0,542^{**}$, između KOL i FEM $0,627^{**}$, između MAS i FEM $0,487^{**}$ ($**p<0,01$).

u odnosu na njih. Ipak, treba imati u vidu da navedene generacijske razlike nisu velike, mada se trend koji smo primetili može jasnije pokazati u budućnosti. Slična promena generacijskih vrednosti je zabeležena i u drugim zemljama (na primer, za SAD videti: Tapscott, 2010).

Funkcija u preduzeću je bila trostepena varijabla sa ispitanicima svrstanim u tri grupacije: viši nivo (generalni direktor), srednji nivo (zamenik, pomoćnik, član Upravnog odbora) i niži nivo (šef, poslovođa). Nakon sprovedene MANOVA, utvrđeno je da je model statistički značajan ($F=2,252$; $p=0,028$; Wilksov Lambda=0,771). Drugim rečima, menadžerski nivo ispitanika utiče na stepen ispoljavanja feminizma, no eta koeficijent kazuje da se razlike nisu veće od 10%. Uz pomoć Tukijevog HSD post-hoc testa je utvrđeno da su menadžeri srednjeg nivoa više feministički orijentisani od menadžera na najvišem nivou (prosečni skorovi iznose 81,6 i 71,8). Menadžeri na nižem nivou su negde između ove dve grupacije (skor 76,7) ali se ni od jedne statistički značajno ne razlikuju. Rezultate možemo lakše protumačiti ukoliko uzmemo u obzir poslove menadžera na različitim nivoima. Menadžeri na najvišem nivou su više orijentisani ostvarenju dugoročnih planova, kreiranju vizije i liderskom ponašanju. Suprotno tome, menadžeri srednjeg nivoa su više okrenuti pokretanju uspostavljenih struktura, upravljanju na svakodnevnom nivou, rešavanju operativnih zadataka. Stoga su više okrenuti komunikaciji i motivisanju zaposlenih, brizi da se posao odvija na predviđen način. U tome treba tražiti veće prisustvo feminističke kulture u njihovom rukovođenju u odnosu na top menadžere.

Poslednja varijabla u modelu je školska sprema ispitanika. Ponovo smo zbog malog uzorka podelili ispitanike u dve grupacije: prvu, gde spadaju ispitanici sa završenim fakultetom ili postdiplomskim studijama (master ili doktorat) i drugu, gde spadaju menadžeri bez završenog fakulteta (uključujući one sa završenom srednjom, višom ili visokom školom). MANOVA je pokazala da se menadžeri različitog obrazovnog nivoa, grupisani u dve grupacije, razlikuju samo u jednoj dimenziji nacionalne kulture - FEM ($F=3,502$; $p=0,012$; Wilksov Lambda=0,825). Rezultati pokazuju da slabije obrazovani menadžeri, bez završenog fakulteta, više pokazuju sklonost ka prihvatanju feminističke kulture u upravljanju preduzećima od onih bolje obrazovanih, sa završenim fakultetom ili postdiplomskim studijama (prosečni skorovi za FEM iznose 83,5 i 76,5). Razlike kao i u prethodnom slučaju nisu velike i kreću se oko 9%. Ipak, nismo bili u mogućnosti provesti post hoc test koji bi pokazao statističku značajnost razlika. Ukoliko bismo hteli protumačiti rezultate, onda ovu varijablu valja povezati sa prethodnom. Niže obrazovani menadžeri su niže pozicionirani u preduzećima i više angažovani na ispunjavanju svakodnevnih rutinskih zadataka rukovođenja preduzećem. U tom poslu su verovatno više okrenuti uspostavljanju dobrih međuljudskih odnosa i dobre radne atmosfere, a manje ka postizanju individualnih rezultata, što je i očekivano ukoliko znamo da je

feminizam duboko ukorenjena vrednost u našoj kulturi još od vremena socijalizma.

U poduzorku zaposlenih smo koristili četiri nezavisne varijable: pol, generacijsku pripadnost, školsku spremu i zanimanje. Prve dve varijable su bile sa istim modalitetima kao kod menadžera. Na osnovu školske spreme smo zaposlene podelili u dve grupe. Ispitanike sa završenom višom/visokom školom svrstali smo u istu grupaciju sa onima koji su završili fakultet. Varijabla zanimanje je bila trostepena: stručnjaci, službenici/tehničari i radnici. Od navedenih varijabli, primenom MANOVA nijedna varijabla nije pokazala statistički značajan uticaj na pojedinačne kulturne dimenzije. Postavlja se pitanje kako objasniti kulturnu unisonost kod zaposlenih u našoj kulturi? Očigledno je da odgovor ne treba tražiti u veličini uzorka, niti u načinu njegovog formiranja jer su preduzeća, ustanove i organizacije iz kojih smo birali menadžere i zaposlene isti. Empirijski podaci pokazuju da su dimenzije nacionalane kulture kod zaposlenih nepromenjive pod uticajem različitih socio-demografskih varijabli.

6. Diskusija i zaključak

Značaj ove studije je pre svega u tome što uspeva na dosledan način povezati saznanja o promenama u nacionalnoj/socijetalnoj kulturi u vremenskom periodu od pola veka. Studija se poziva na davno istraživanje Hofsteda (Hofstede, 1980) početkom sedamdesetih godina u Jugoslaviji, jedinoj socijalističkoj zemlji u kojoj je tada rađeno takvo empirijsko istraživanje. Iako su kasnija istraživanja rađena u suženom teritorijalnom okviru, Mojićevo na teritoriji Beograda i Vojvodine, a Jan-kovićevo i Despićkino na području banjalučke i dobojske regije, nalazi istraživanja nedvosmisleno ukazuju na značajne kulturne promene i promene stavova prema radu kod zaposlenih i menadžera u periodu uspostavljanja kapitalizma. Očigledno je da se one vrednosti i stavovi menjaju pod uticajem transformacijskih društvenih procesa u periodu postsocijalizma u Srbiji i Bosni i Hercegovini. Taj proces je bio duboko obeležen privatizacijom, deregulacijom i tržišnom liberalizacijom u obe zemlje. Promenom društveno-ekonomskog i političkog sistema nemoguće je izbeći kulturne promene, koje se, najpre i najjasnije ocrtavaju kod najmlađih generacija (Dülmer, Inglehart & Welzel, 2015).

U periodu od pola veka se uočavaju značajne kulturne promene na postjugoslovenskom prostoru, koje smo pratili u različitim periodima postsocijalističke transformacije i u različitim zemljama. U Srbiji je reč o deblokiranoj postsocijalističkoj transformaciji – koja je praktično počela tek nakon pada Miloševića, u Republici Srpskoj se može govoriti o završnoj fazi postsocijalističke transformacije, sa jasnim konturama uspostavljenog perifernog kapitalizma, ali nejasnim pravcima daljih ekonomskih i političkih integracija nakon sukoba u Ukrajini. Sa stanovišta promena „dugog trajanja“ koje nadilaze istorijske epohe i društvene sisteme

(Braudel, 1993), strukturalni činioci koji vode ka menjanju kulturnih dimenzija i stavova prema radu imaju ogromnu determinističku snagu. U tom kontekstu treba da shvatamo rezultate našeg istraživanja.

Budući da smo u radu detaljnije govorili o kulturnim promenama na ovom mestu ćemo u kratkim crtama sintetizovati glavni smer kulturnih promena. U odnosu na period socijalizma primećuje se trend opadanja distance moći i rasta individualizma, izuzev kod menadžera u Srbiji 2000. što se objašnjava njihovim otporom anticipiranim društveno-ekonomskim promenama nakon deblokade postsocijalističke transformacije u Srbiji (Mojić, 2003). Kako smo i očekivali, individualizam je u postsocijalizmu kontinuirano rastao kod svih grupa ispitanika, što je u skladu sa globalnim trendovima (Snaebjornsson et al., 2017).

Kao i u vreme jugoslovenskog socijalizma, kolektivizam je visoko prihvaćena vrednost, što ukazuje na njen trans-sistemske karakter (Mojić, 2003; Lazić, 2011). Bez obzira na rast individualizma, kolektivizam se ne smanjuje. Visoki skorovi *izbegavanja neizvesnosti* u socijalizmu i periodu tranzicije ka kapitalizmu takođe ukazuju na njen trans-sistemske karakter, s tom razlikom što ova vrednost pokazuje divergentne pravce kod menadžera i zaposlenih. U Srbiji su izbegavanju neizvesnosti skloniji menadžeri, a u Republici Srpskoj zaposleni, što se može dovesti u vezu sa različitim fazama postsocijalističke transformacije (početnoj i zreloj fazi) u kojoj su zabeležene ove pojave.

U postsocijalizmu su *muške vrednosti* porasle do umereno visoke rasprostranjenosti i održavaju se konstantnim u oba istraživanja iz postsocijalističkog perioda. Imajući u vidu rast individualizma i muških vrednosti, možemo reći da porast kompeticije, ličnih postignuća i uspeha postaje sve više karakteristika postsocijalističkih društava Srbije i Republike Srpske. S druge strane, to su društva sa dominantno feminističkom kulturom, gde se od ličnih postignuća više cene skladni i harmonični odnosi na poslu, bez previše stresa i frustracija koje nose sa sobom visoko kompetitivne organizacione kulture.

Konačno, uzmemo li u obzir saznanja o menadžerima, mogli bismo tvrditi da se na prostorima Srbije i Republike Srpske razvija specifična supkultura menadžera koji usvajaju vrednosti koje se visoko cene u tržišnim privredama, poput individualizma, kompetitivnosti, postignuća, efikasnosti i sl. Predvodnici nove supkulture menadžera, kako pokazuju rezultati istraživanja, su mlađe generacije, visoko obrazovani i oni koji se nalaze na višim položajima u organizacijama.

LITERATURA

- Akaliyski, P., Welzel, C., Bond, M. H., & Minkov, M. (2021). On "Nationology": The gravitational field of national culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 52(8-9), 771-793. <https://doi.org/10.1177/00220221211044780>
- Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1-14. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00048-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00048-4)
- Bearden, W. O., Money, R. B., & Nevins, J. L. (2006). Multidimensional versus unidimensional measures in assessing national culture values: The Hofstede VSM 94 example. *Journal of Business Research*, 59(2), pp. 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.04.008>
- Berend, I. & Ranki, G. (1982). *The European Periphery and Industrialization 1780-1914*, Cambridge University Press.
- Bolčić, S. (1994). *Tegobe prelaza u preduzetničko društvo*. Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.
- Braudel, F. (1993). *A History of Civilizations*. Penguin Books.
- Bugajski, J. (2002). *Political Parties of Eastern Europe: A Guide to Politics in the Post-Communist Era*. M.E. Sharpe.
- Calic, M-J. (2019). *A History of Yugoslavia*. Purdue University Press.
- Chirot, D. (Ed). (1989). *The Origins of Backwardness in Eastern Europe*. University of California Press.
- Dabić, M., Tipurić, D., & Podrug, N. (2014). Cultural differences affecting decision-making style: a comparative study between four countries. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 275-289. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.859172>
- De Mooij, M., & Beniflah, J. (2017). Measuring cross-cultural differences of ethnic groups within nations: Convergence or divergence of cultural values? The case of the United States. *Journal of International Consumer Marketing*, 29(1), 2-10. <https://doi.org/10.1080/08961530.2016.1227758>
- Dülmer, H., Inglehart, R., & Welzel, C. (2015). Testing the revised theory of modernization: Measurement and explanatory aspects. *World Values Research*, 8(2), 68-100.
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. H. Dunod et E. Pinat.
- Gerlach, P., & Eriksson, K. (2021). Measuring cultural dimensions: External validity and internal consistency of Hofstede's VSM 2013 scales. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.662604>
- Greenfield, P. M. (2014). Sociodemographic differences within countries produce variable cultural values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 37-41. <https://doi.org/10.1177/0022022113513402>
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Intercultural Press, Inc.
- Harbison, F., & Myers C. A. (1959). *Management in the industrial world*, New York: Mc Grow-Hill.
- Hardin, A. M., Fuller, M. A., & Davison, R. M. (2007). I Know I Can, but Can We? Culture and Efficacy Beliefs in Global Virtual Teams. *Small Group Research*, 38(1), 130-55. <https://doi.org/10.1177/0014616706297041>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Sage.
- Hofstede, G. (1980a). Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?. *Organization Dynamics*, 9, 42-63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., & Vinken, H. (2008). Announcing a new version of the Values Survey Module: the VSM 08. <http://stuwww.uvt.nl/~csmeets/VSM08.html> Retrieved September 12, 2009.
- Hofstede G., Hofstede G. Jan, Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. McGraw Hill.
- House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (Eds.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.

- Hudson, K. (2003). *Breaking the South Slav Dream: The Rise and Fall of Yugoslavia*. Pluto Press.
- Inglehart, R., & Welzel, C. (2005). *Modernizacija, kulturna promjena i demokracija*. Politička kultura.
- Janičević, N. (2002). Globalizacija i nacionalne kulture zemalja u tranziciji: konvergencija ili divergencija?. *Poslovna politika*, 31(7-8), 16-21.
- Janković, A. (2016). The changes of value orientation of young people in the period of the post-socialist transformation. *Sociological Discourse*, 6(11), 5-34. <https://doi.org/10.7251/SDENG1611005J>
- Janković, A. (2019). Nationalism as a Structural Obstacle to Democratization of Bosnia and Herzegovina. *Sociologija*, 61(1), 87-112. <https://doi.org/10.2298/SOC1901087J>
- Janković, A. (2024). On the road from socialism to capitalism: attitudes of young people in Bosnia and Herzegovina on economic role of the state. *Sociologija*, 66(2), 224-244. <https://doi.org/10.2298/SOC2402224J>
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Harper Collins.
- Kožo, A., Janković, A., & Rahimić, Z. (2024). Exploring Societal Culture and Preferred Leader Behavior in Bosnia and Herzegovina. *Cross-Cultural Research*, 58(4), 288-299. <https://doi.org/10.1177/10693971241262064>
- Kruger, T., & Roodt, G. (2003). Hofstede's VSM-94 revisited: Is it reliable and valid? *Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 75-82. <https://doi.org/10.4102/sajip.v29i1.85>
- Lazić, M. (2011). *Čekajući kapitalizam. Nastanak novih klasnih odnosa u Srbiji*. Službeni glasnik.
- Mayo, E. (1973). Hawthorn and Western Electric Company. In D. Pugh (Ed.), *Organization Theory* (pp. 355-368), Penguin Books.
- Maznevski, M. L., & DiStefano, J. J. (1995). *Measuring culture in international management: The Cultural Perspectives Questionnaire (CPQ)*. Working paper 95-39, Western Business School, University of Western Ontario.
- 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), 89-118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. Emerald Group.
- Mišković, N. (2008). Marriage and household in the Belgrade elite at the beginning of the 20th century: The Novaković Family. *History of the Family*, 13(2), 152-162. <https://doi.org/10.1016/j.hisfam.2008.03.001>
- Mockaitis, A. I., Rose, E. L., & Zettinig, P. (2012). The Power of Individual Cultural Values in Global Virtual Teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12 (2), 193-210. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004/1470595812439868>
- Mojić, D. (2003). *Stilovi vođstva menadžera u Srbiji*. Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Mojić, D. (2010). *Kultura i organizacije*. Čigoja/ Institut za sociološka istraživanja.
- Naibitt, J., & Aburdene, P. (1990). *Megatrends 2000*. Avon Books.
- Pantić, D. (1977) Vrednosti i ideološke orijentacije društvenih slojeva. U M. Popović, S. Bolčić, V. Pešić, M. Janičević i D. Pantić (Ur.), *Društveni slojevi i društvena svest* (str. 269-406). Institut društvenih nauka - Centar za sociološka istraživanja,
- Petković, M., Janičević, N. i Bogićević, B. (2002). *Organizacija. Teorije , dizajn, ponašanje, promene*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Pallant, J. 2009. *SPSS Priručnik za preživljavanje: postupni vodič kroz analizu podataka*. Mikro knjiga.
- Pugh, M. (2002). Postwar Political Economy in Bosnia and Herzegovina: The Spoils of Peace. *Global Governance*, 8(4), 467-482. <https://doi.org/10.1163/19426720-00804006>
- Rahman, S., & Norling, F. (1991). Managerial thinking. A study of public managers from developing countries. *Public administration and development*, 11(2), 111-125. <https://doi.org/10.1002/pad.4230110203>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Saarinén, J., & Piekkari, R. (2015). Management is Back! Cross-Cultural Encounters in Virtual Teams. In H. Nigel, S. Michailova & S. Tietze (Eds.), *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management* (pp.

- 420–430). Routledge.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23–47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Snaebjornsson, I., Edvardsson, I., & Littrell, R. (2017). Societal Culture in Iceland and Lithuania: Managerial Implications. *Sage Open*, 7(2). <https://doi.org/10.1177/2158244017704023>
- Spector, P. E., Cooper, C. L., & Sparks, K. (2001). An international study of the psychometric properties of the Hofstede Values Survey Module 1994: A comparison of individual and country/province level results. *Applied Psychology: An International Review*, 50(2), 269–281. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00058>
- Stahl, G., M., Maznevski, A., Voig, K., & Jensen, K. (2010). Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Meta-Analysis of Research on Multicultural Work Groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Stephenson, J. (2023). *Culture and Sustainability. Exploring Stability and Transformation with the Cultures Framework*. Palgrave Macmillan.
- Taras, V., Roney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15(4), 357–373. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.08.005>
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405–439. <https://doi.org/10.1037/a0018938>
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2012). Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, 47(3), 329–341. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.001>
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2016). Does country equate with culture? Beyond geography in the search for cultural boundaries. *Management International Review*, 56, 455–487. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0283-x>
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*, McGraw-Hill.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers Publishers.
- Tomasevich, J. (1955). *Peasants, politics, and economic change in Yugoslavia*. Stanford University Press/Oxford University Press.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Westview Press.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Economics Book.
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford University Press.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3–4), 193–210. <https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059>
- Zander, L., & Butler, C. L. (2010). Leadership Modes: Success Strategies for Multicultural Teams. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 258–67. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.06.002>
- Županov, J. (1970). Egalitarizam i industrijalizam. *Sociologija*, 12(1), 5–45.

POST-SOCIALIST TRANSFORMATION AND WORK ATTITUDES IN REPUBLIKA SRPSKA: APPLICATION OF HOFSTEDE'S MODEL

Aleksandar Janković

University of Banja Luka, Faculty of Political Sciences, BiH
Department of Sociology
aleksandar.jankovic@fpn.unibl.org

Dragana Despić

Alphabet Group d.o.o., Banja Luka, BiH
ddespic97@gmail.com

ABSTRACT:

The study investigates the evolutionary proposition that systemic transition - from socialism to capitalism - reshapes cultural values and attitudes toward work. This proposition is anchored in modernization theory. Empirically, we trace changes in work attitudes and their predictors as they evolve through postsocialist transformation and the consolidation of peripheral capitalism in Bosnia and Herzegovina (BiH). The analysis draws on three temporal benchmarks: socialist Yugoslavia in the early 1970s; the unblocked postsocialist transition in Serbia 2000; and the consolidated phase of postsocialist transformation in BiH/Republic of Srpska 2020–2023, when the contours of an established capitalist system become visible. For measurement, we employ Hofstede's standard VSM80 (Value Survey Module), adopting two adaptations used in the Serbian study - behavioral appraisal of managerial conduct for Power Distance and an "intention to stay" item for Uncertainty Avoidance - which we retain to ensure comparability across periods. A multivariate analysis of variance (MANOVA) supports the core hypotheses regarding value change. The findings indicate stable shifts aligned with modernization trends: declining power distance, rising individualism, persistent collectivism and uncertainty avoidance, and an increase in "masculine" values within an otherwise predominantly "feminine" cultural profile.

Key words:

values, culture, power distance, uncertainty avoidance, individualism, masculine and feminine values

