

Богдан Дражета

ОГЛЕДИ ИЗ АНТРОПОЛОГИЈЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

1838

СГЦ



Српски генеалошки центар

Етнолошка библиотека

Посебна издања

Књига 16

Уредник
Мирослав Нишкановић

Рецензенти
проф. др Иван Ковачевић
проф. др Лепосава Грубић-Нешић
др Јадранка Ђорђевић Црнобрња, виши научни сарадник

Реализацију овог истраживања финансијски је подржало Министарство науке, технолошког развоја и иновација Републике Србије у склопу финансирања научноистраживачког рада на Универзитету у Београду – Филозофском факултету (број уговора 451-03-47/2023-01/ 200163).

Богдан Дражета

**ОГЛЕДИ ИЗ АНТРОПОЛОГИЈЕ
ОРГАНИЗАЦИЈЕ**

Београд

2023

УВОД

Живимо у свету у коме се све више ради а о томе се све мање зна. Организације различитог типа, било да је у питању државна институција, приватна фирма, или мултинационална компанија, постале су простор на коме људи проводе већи део свог времена не само радећи већ дружећи се једни са другима и имајући различите активности усмерене ка стварању одређеног система. Такав систем представља оно што се данас у савременом пословном свету и литератури назива организационом културом а може бити предмет проучавања различитих научних дисциплина – од психологије, економије, социологије, социјалне психологије, политичких наука до етнологије и антропологије, те новоуспостављених грана као што су организационо понашање, менаџмент и људски ресурси. У овој монографији биће учињена анализа одређених појава и процеса из савременог пословног света из угла етнологије и антропологије у виду огледа на примеру једне мултинационалне компаније (у даљем тексту "компанија", "фирма" или "организација") у Београду. Из етичких разлога који су део научног приступа истраживањима у домену друштвено осетљивих тема нећу користити назив представништва компаније, као ни имена њених запослених.

Спровевши истраживање о карактеру организационе културе компаније у Београду и перцепцији исте од стране запослених, наставио сам следеће истраживање на тему односа између организационе културе коју пропагира фирма и културе друштва, односно националне културе државе у којој запослени живе. Вредности, ставови и понашања упосленика нису били у потпуности у складу са очекивањем руководства организације, већ више плод оног система у коме су они као појединци поникли. Оба истраживања, која ћу због практичности навођења у монографији третирати као једно, рађена су у току 2015. и 2016. године за време мог обављања радне праксе у седишту компаније. Путем интервјуа је испита-

но педесет шест запослених, уз обављање посматрања са учествовањем, опсервације и неформалних разговора, од почетка до краја боравка у организацији. Непрекидно је вођен теренски дневник чија је садржина касније представљала основу за анализу дневних активности и догађаја.¹

Основно питање на које се пружа одговор кроз огледе у овој монографији јесте на који начин вредности, ставови и понашања запослених које они усвајају у току одрастања и социјализације у Републици Србији могу да утичу на доживљај прокламованих вредности организације за коју раде. Те вредности обликују се и примењују кроз интеракцију у породици, школи, на факултету, на послу, као и у различитим друштвеним заједницама, односно свакодневном животу појединца уопште. То је оно што именујем националном културом, тј. културом једног друштва. Компанија се труди да прилагоди одређене аспекте свог пословања локалном, националном контексту а у овој монографији је и то проучено и антрополошки протумачено и анализирано.

Монографија је, пре свега, писана са намером да послужи студентима и студенткињама који у оквиру мастер академских студија на Одељењу за етнологију и антропологију Филозофског факултета у Београду похађају предмет Антропологија организације, тачније њиховом оспособљавању за самостално истраживање једне организације или више њих и критичко сагледавање појава и процеса из савременог пословног света путем аналитичко-интерпретативног оквира стеченог у току претходног школовања. Резултати истраживања такође могу бити од користи колегама и колегицама из уже и шире научне заједнице који се интересују за организационе и пословне појаве и процесе. Напоследку, књига може да послужи и онима који раде у организацијама различитог типа, а желе да знају како се научно посматрају феномени из њихове (радне) свакодневице.

Прво поглавље односи се на досадашња проучавања организација различитог типа у домаћој етнологији и антропологији. Друго поглавље се односи на анализу сопствене истраживачке позиције и

¹ Захваљујем се проф. др Весни Вучинић-Нешковић на помоћи и корисним саветима, без којих ово истраживање не би било спроведено на одговарајући начин.

методологију истраживања. Треће поглавље осликава однос између националне и организационе културе, док се четврто поглавље односи на то како се руководство и запослени у компанији воде према родној равноправности, третману породиља и родној политици државе. Пето поглавље говори како кошаркашки тим компаније може да се посматра као фолклорна група са сопственим системом вредности тј. идиокултуром. Шесто поглавље показује како се на основу онога што запослени причају да раде и заправо раде уочавају недоследности, пукотине и процепи у организационој култури фирме. Завршна разматрања (седмо поглавље) дају осврт на набројане огледе и питање односа националне и организационе културе у компанији.

АНТРОПОЛОГИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ¹

Политички, економски, друштвени и културни услови света у коме живимо знатно су обликовани све већом повезаношћу названом глобализација, схваћеној као скуп "друштвених, економских, културних и демографских процеса који не само да заузимају место у оквиру нација већ их и превазилазе" (Basch 1994 према: Kearney 1995, 548). Самим тим, проточност робе, средстава плаћања, штетних материја, информација и људи јесте последица такве друштвене денационализације (Ribić 2007, 241). Зато се глобализација такође дефинише као "исход, или предмет брзих промена у вези са друштвеним, технолошким, политичким и економским аренама које су раније деловале мање проходно" (Sedgwick 2007, 3). Социо-економски и политички миље тог поретка јесте неолиберализам, испољен као "институционални оквир чије су карактеристике права у вези са приватним власништвом, индивидуална слобода, слободна тржишта и слободна трговина" (Harvey 2002 према: Ong 2006, 4). За овакав пут определила се и Србија након 2000. године, када су почела да се отварају представништва мултинационалних компанија (Vučinić-Nešković 2010: 271-272), те је, сходно томе, долазило до интензивнијих контаката између домаћег становништва и људи чије је пословно, односно културно залеђе другачије (Milosavljević i Dražeta 2021, 76).

Предмет проучавања етнологије и антропологије засигурно више не може бити само терен који се налази у традиционалним руралним већ и савременим урбаним срединама. У том смислу, организације, односно предузећа и компаније било каквог обима јесу погодне за истраживање јер представљају заједнице запослених

¹ Почетни део овог поглавља представља прерађену и допуњену верзију мањих делова два чланка (Milosavljević i Dražeta 2021; Дражета и Милосављевић 2021).

упућених једни на друге. Свака таква заједница запослених поседује "ставове, вредности и обрасце понашања који се преносе путем микроенкултурације, процеса путем кога људи уче посебне улоге у ограниченом друштвеном систему" (Serrie 1986 према: Kottak 1991, 304). У овом поглављу нећу улазити у полемике око примене етнологије и антропологије јер то превазилази оквире ове монографије у целини, али је сасвим сигурно да треба сагледати како добре тако и лоше стране таквог ангажмана јер примена етнолошког и антрополошког знања са собом носи нужно вредносно оријентисани став (Simonović i Milenković 2008, 209-213) и покровитељски односно заступнички однос према проучаванима (Рибих 2007, 170). Сматрам да је могуће и пожељно да наше колеге све више утичу на своју видљивост у различитим доменима друштва како би повећали могућност утицаја на кључне актере у институцијама као што су то нпр. организације. Говорећи о антрополозима као пословним консултантима, Кристина Елнора Гарза тврди да антропологе од осталих друштвених и бихејвиоралних научника раздваја то што они поседују "вештине анализирања свакодневног живота" (Garza 1991, 74). Осим тога, однос са руководиоцима многобројних радних колектива није нимало лак, а интерес проучаваних не би требало занемарити, што антрополог треба да има на уму за време боравка у некој организацији (Исто, 74).

Мултинационалне компаније представљају умногоне део наше економске стварности. Њихова улога у свету различито се тумачи али оно што нам сигурно остаје јесте њихово проучавање и контекстуализација. Према једној од многобројних типологија и дефиниција, "корпорација специфичније означава деоничарско друштво, власништво акционара, физичких и правних лица која куповином деоница (акција) предузећа стичу статус власника" (Воџић 1994 према: Belić 1998, 2). Придев "мултинационалан указује да активности корпорације или предузећа укључују више од једне нације" (Damjanović 1990 према: Belić 1998, 2), док се појмови компанија, корпорација и предузеће користе често као синоними у свакодневном говору. Ипак, корпорација је чешће коришћена реч у САД, док је термин компанија заступљенији у Уједињеном Краљевству (Исто, 2). Што се тиче мултинационалног предузећа, оно представља мрежу "акционарских и неакционарских друштава из различитих земаља уједињених својинским везама" (Belić 1998, 3-

4). На општем нивоу, "мултинационална је свака корпорација чије једна или више филијала и представништава послују ван националних граница" (Исто, 3-4). Израз који се такође користи за овај облик предузећа јесте трансационална компанија. Код њих се најчешће "истичу већа децентрализација контроле пословања као и то да своје руководиоце не регрутују само из седишта компаније" (Исто, 3-4).

Мариета Баба описује колико је етнологија и антропологија била присутна од самих почетака у току различитих историјских периода када је у питању проучавање трговине, рада и односа између институција и људи уопште. Како историјски преглед није могуће у целости приказати (Баба 2006, 1-23), напоменућу само да је можда најважнији и свакако поучан антрополошки допринос при проучавању рада и индустрије уопште био чувени Хоторн експеримент, изведен са намером повећања продуктивности радне снаге, кроз смањење умора и незадовољства радника у компанији "Western Electric" код Чикага двадесетих година XX века. Осим других друштвених научника, руководилац пројекта Елтон Мејо познавао је Бронислава Малиновског и А.Р. Редклиф-Брауна, па је ангажован један од њихових студената В. Лојд Ворнер. Он се прикључио у завршној фази пројекта са намером да изучи "шта су радници заправо радили на послу, у супротности са оним што су говорили током интервјуа" (Рибих 2007, 81-94). Налази нису били у складу са рационалном менаџерском теоријом и концепцијом економског човека јер су указивали да радници, у складу са својим потребама и жељама, стварају и одржавају вредности, ставове и понашања који нису у спречи са ониме што руководство пропагира. Тако је рођена неформална теорија менаџмента, а две деценије касније и Школа људских односа (енгл. *Human Relations School*) (Баба 2006, 3-7; Рибих 2007, 81-94; Петрова 2016, 108-133).

Из ове теоријске традиције касније се испоставила једна од три области које антрополози проучавају и практикују, а то је *организационо понашање и менаџмент*. За сваку од ових области Мариета Баба даје преглед релевантне литературе што је у суштини потврда њене постављене класификације. Тзв. "ентеријер фирме" у горепоменутој области се описује и објашњава, те посматра као "место продукције и репродукције особених локалних система значења и пракси" (Баба 2006, 23). Потешкоће као што су мањак ан-

трополошких концепата у оквиру литературе о менаџменту, као и сумња руководиоца у оно што антрополози раде у компанијама, доводе до тежег консолидовања међу нашим колегама који се баве овим темама, иако постоји значајна теоретска и интелектуална зрелост истих (Исто, 35-37). Друга област односа пословања и антропологије јесте *етнографски информисан дизајн производа, услуга и радних система* уопште. Путем дубинског, визуелног и контекстуализованог знања долази се до откривања и разумевања фактора који утичу на понашање потрошача и радника. Дакле, одговор на питање "шта потрошач ради и зашто то ради даје основу знања потребног за стварање нових идеја у вези са дизајном производа и пропратним услугама" (Исто, 37-39). Област проучавања *односа понашања потрошача и маркетинга* (трећа област) директно је повезана са схватањем постфордизма по коме компаније потрошаче више не посматрају само као оне који купују и конзумирају, већ као "потенцијалне изворе иновације" (Исто, 42). С тим у вези налазе се методе посматрања са учествовањем, као и детаљно ишчитавање потрошачких навика и пракси (Исто, 42). Након прегледа литературе из ове области, Баба сматра да антрополози треба да буду "одани дисциплинарној мисији – истраживању ивица границе и непознатог" (Исто, 48).

Њена истраживања о односу антропологије и пословања (бизниса), прилично јасно и недвосмислено позивају наше колеге да почну са проучавањем рада, трговине и пракси запослених у различитим организацијама, уколико су за то заинтересовани. Свој аргумент ојачава историјским пресеком истраживања ових тема у антропологији, а поврх свега даје јасну класификацију могућих праваца којима се можемо кретати. Проучавање организационог понашања и менаџмента је на неки начин класично одлажење антрополога у једну заједницу у којој он проводи одређено време и бележи важне активности, утиске, догађаје и интеракцију са "домороцима" (у овом случају запосленима). Потом интервјуише припаднике те заједнице и бележи оно што је релевантно за његово истраживање. Сумња руководиоца у то шта антрополог ради, као и мањак концепата наше науке у оквиру литературе из области менаџмента само су неки од проблема, што Баба прилично освешћено примећује на основу личног искуства. Невољна позиција истраживача пословних средина готово је увек присутна, мада ауторка не даје не-

ке упуте у то како се носити са оваквим наведеним потешкоћама (Baba 2006).

Када је у питању етнографски информисан дизајн производа, услуга и радних система, ствари су прилично јасне. Посматрање и разговори са произвођачима и потрошачима постављају антрополога као посредника између ова два табора, при чему се глас даје све више и онима који конзумирају производе. Видео етнографија, тј. "директно посматрање природног понашања на терену" (Baba 2006, 40), даје нову димензију етнологији и антропологији када је реч о њеној примењеној страни. Она је на овај начин итекако корисна и потребна, што је један од предуслова за даље профилисање етнолога-антрополога у пословном свету. Ипак, за потребе монографије овај концепт није од нарочите користи, будући да се више осврћем (додуше делом) на прву област Бабине класификације. Трећа област (проучавање односа понашања потрошача и маркетинга) слична је са претходном, прилагођена савременом начину производње (прављење великог броја разноликих ствари, изобиље свих врста онога што је неке потребно и сл.) као и самим потрошачима. Методологија истраживања је скоро истоветна, а пошто и ова област није од користи за ову монографију, сматрам да је не треба детаљније појашњавати и контекстуализовати. Напомињем да је напор Мариете Бабе да уједини људе који се баве проучавањем пословних средина за сваку похвалу али да изискује договор наших колега око тога како ће се ова визија одвијати. За почетак, мислим да је корисно, као што и она пише, да "разговарамо заједно и читамо радове једни од других" (Исто, 50).

Марина Велкер, Дамани Џејмс Партриц и Ребека Хардин, након прегледа историјских тачака и универзитета који се баве пословним темама, предлажу етнолозима-антрополозима да се интензивније посвете тзв. "антропологији корпоративних облика" (енгл. *anthropology of corporate forms*), чији је значај од велике важности при тумачењу и мењању света. Разумевање ових облика а не корпорације саме доприноси разбијању црно-беле концепције компанија као постојећих, јединствених и самодовољних актера усмерених само ка профиту. Поред тога, креативно схватање и употреба технологије, језика и идеја у оквиру корпорација од стране њених људи још једна је од ставки концепта корпоративних облика, као и откривање теоријске разноликости наших колега чија је делатност

проучавање пословне средине. Откривање употребе корпоративних облика од стране домородачких народа може бити посебно проучено путем овог концепта (Welker, Partridge and Hardin 2011, 5-7), а саветује се и дугорочни останак на терену уз активно учествовање у свему ономе што је предмет опсервације (Исто, 10). Закључак истраживања три аутора креће се ка методолошким и теоретским изазовима антропологије корпоративних облика у смислу да ли ће они бити проучавани изнутра или споља. Оно са чиме се суочава овај концепт је и доступност података до којих се долази у вези са корпоративним стратегијама и деловањима, будући да многе пословне тајне могу да буду нехотице откривене у антрополошким радовима. Задирање у природу корпоративних облика омогућава боље разумевање њихове материјалне и симболичке моћи над људима и животном средином, као и прилагођавање руководства компанија исказивању незадовољства, путем нових видова управљања и руковођења (Исто, 12).

Оваква антропологија корпоративних облика коју помињу и фаворизују аутори представља један од начина преко којих сазнајемо шта се догађа у некој организацији. Анализа дневног живота фирме, активности њених запослених и креативне употребе технологије, језика и идеја може да буде богата и разнолика. Треба одредити параметре за посматрање и осмислити како ће се касније водити разговори са потенцијалним испитаницима. Осим корпорација, банке, фабрике, породична предузећа и сви други облици организација су заправо корпоративни облици. Треба рећи да не можемо ипак стећи целокупан увид када истражујемо на овај начин, иако се истиче да је ово неконвенционалан и свеж приступ, другачији од осталих. Не треба са својим концептима никада претендовати да су бољи од других, а поготово уколико се има у виду да можда некада они могу бити латентно и несвесно само потврда садашњег поретка. Због тога се искрено надам да у ову замку нисам упао у оквиру сопствених истраживања, где је концепт корпоративних облика погодан за унутрашње испитивање, али проблематичан зато што антрополог може постати заступник групе коју проучава, о чему се доста расправљало у оквиру дисциплине (Рибих 2007, 97-140).

Модерне пословне корпорације могу се проучавати изнутра као традиционална друштва малог обима или пак као актери који ути-

чу на свет мењајући га. Међутим ова два приступа имају могућност да сарађују путем дијалога, а то антропологија може омогућити као дисциплина, сматрају Грег Урбан и Кјунг-Нан Кох (2013, 140). Подела академског и неакадемског проучавања у етнологији и антропологији била је одувек присутна, те је тако примењена антропологија посматрана као "зла сестра близнакиња" (Ferguson 1997 према: Urban and Koh 2013, 140). Она је временом доказала на основу етнографских истраживања да су корпорације друштвене групе "са својим интерним митовима, ритуалима, веровањима, нормама и праксама" (Urban and Koh 2013, 141). Након ове тврдње, аутори покушавају да дају приказ етнографија чији је задатак био истраживање корпоративних ефеката како на локалне заједнице, тако и на раднике и потрошаче. Наглашава се постојање етнографија *за корпорације*, спроведених од стране запослених или пак примењено оријентисаних антрополога, за разлику од оних етнографија *у корпорацијама*, урађених од стране њихових академских колега. У прве спадају студије радног места и истраживање потрошача, док се друге баве варијацијама корпоративних облика, наративима и праксама, културном рефлексивношћу и променама. Етичка питања постављају се непрекидно у току етнографских истраживања, а најважније је да добијени подаци не буду злоупотребљени од стране менаџера или шире јавности. Држање до научних принципа зависиће од тога да ли антрополог посматра корпорације као деструктивне по људе и околину или као агенте друштвеног бољитка (Исто, 141; Дражета и Милосављевић 2021, 424-425). Намера ових аутора (Урбана и Коха) била је нагласак на томе да проучавања корпорација "изнутра" и "споља" морају да се заједно допуњавају а не да стоје у опречи. Исто тако, проучавање "за корпорације" и "у корпорацијама" говори о двостраности ових друштвених творевина. С једне стране, оне нуде добра и услуге погодне за савремени свет, али с друге преобликују културне облике и животну средину. Циљ је сагледати обе стране, посебно ставове људи у вези са корпорацијама свуда у свету (Исто, 143-153).

Неки од аутора чија су истраживања приказана исказују незадовољство мањком дисциплинарне жеље за ангажовањем на проучавању организација, иако је пословна антропологија већ увелико поље са "теоретском и интелектуалном зрелошћу" (Baba 2006, 37). Готово сва антрополошка истраживања организација долазе из ан-

глоамеричког говорног подручја, што показује већу жељу тамошњих научних заједница за истраживање организационих феномена. Пословна антропологија као шира поддисциплина антропологије обухвата организациону антропологију, али да се ова два придева често преплићу у литератури. Наиме, пословна антропологија (*business anthropology*) почела је да се користи осамдесетих година двадесетог века као кованица створена од стране антрополога изван академске средине, који су радили на проучавању понашања потрошача и маркетинга. Данас се под пословном антропологијом подразумева било каква примена антропологије у решавању пословних проблема (Исто, 1; Milosavljević i Dražeta 2021, 80).

Пословна антропологија укључује три главна поља антрополошког истраживања и пракси у приватном сектору: организациону, дизајнерску и потрошачку антропологију. Организациона се усредсређује на унутрашњост фирме и анализира понашања људи и група који чине радну снагу компаније. Такође се "односи на процесе производње добара и услуга, као и корпоративне организације у оквиру којих та производња заузима место" (Gray 2009, 1-2). Дизајнерска антропологија проучава дизајн нових производа, услуга и система намењених различитим корисницима, док је потрошачка антропологија повезана са понашањем потрошача на местима на којим се потрошња одвија (Gray 2009, 1-2). Историјат пословне антропологије заправо почиње са наведеним Хоторн експериментом, мада је њено академско утемељење почело много касније. Различите идеје и концепти у вези са проучавањем рада и људи у пословном окружењу биле су присутне у антропологији али нису биле јасно формулисане у оквиру одређене антрополошке поддисциплине (Baba 2012, 24-25). Проучавати пословни свет и бити антрополог јесте понекад "двоструки изазов" с академске тачке гледишта, будући да су вредности академске и пословне средине често у супротности. Због тога идентитет пословне антропологије не зависи само од академског образовања него и од других фактора чији је утицај на истраживача неспоран (Batteau and Psenka 2012, 81-82). Постоји мишљење да ће се све више истраживача бавити пословном антропологијом у наредном периоду (Guang and Tian 2014, 1). Оно што антропологе раздваја од осталих научника који се баве организационим феноменима јесте, пре свега, методологија. Заједнице мањег обима проучавају се путем дугорочног теренског рада, сакупљају се различити по-

даци и користи посматрање са учествовањем, уз квалитативне интервјуе (Lewis 1999, 3; Дражета и Милосављевић 2021, 426).

Иако организациона антропологија припада ширем домену пословне антропологије, у литератури се сусрећемо с тим да је свако додавање придева произвољно према истраживању које се спроводи и да постоји још других назива које употребљавају антрополози као што су *индустријска антропологија*, *корпоративна антропологија*, *антропологија организације*, *антропологија предузећа*, *антропологија рада*, *антропологија менаџмента*, као и *економска антропологија*. Неки сматрају да је организациона антропологија заправо таутологија јер наша дисциплина одувек проучава начине људског организовања па је придев "словна" знатно прецизнији (Moeran and Garsten 2012, 2-3),² а други да је потребно говорити о економској антропологији (Carrier 2005). Сматрам да је у духу домаће науке потребно користити кованицу *антропологија организације*, како би се избегле термилошке забуне и замке, које су на другом месту детаљно размотрене и објашњене (Ковачевић 2015, 49-57), као што се користи назив *социологија организације* (Мојић 2017, 3-27).

Организациона антропологија и организационо понашање су се временом доста удаљили као (под)дисциплине, иако су на својим почацима одлично сарађивали (Vate 1997), што може да буде разумљиво јер су полазне основе, дефиниција одређених концепата и методологија скоро у потпуности другачији. Организационо понашање је мултидисциплинарна област која изучава "ставове и дејства људи које они испољавају унутар организације" (Robbins 2005, 2), а као примењена бихејвиорална наука користи истраживања, одреднице и теорије из психологије, социологије, социјалне психологије, антропологије и политичких наука (Исто, 2-4). Антропологија користи својеврстан метод посматрања са учествовањем да би детаљно описала и протумачила одређену организацију али и проникла у њене дубинске проблеме и указала на евентуалне

² Сажету верзију дискусије између двоје данских антрополога на ову тему преноси други дански антрополог Андреас Лојд на свом интернет блогу. Један од ставова учесника дискусије био је да се антрополози пре баве антропологијом у организацијама, него организационом антропологијом због тога што је "целокупна антропологија, на неки начин, студија о томе како се људи организују". Види у: <http://andreaslloyd.dk/2008/04/anthropology-of-business/>. (Приступ: фебруар 2023. године).

неправилности у њеном функционисању. Антропологија, дакле, представља и контекстуализује културу у оквиру различитих организација (Wright 2005, 5-17).

Треба напоменути да организације које антрополози проучавају не морају бити само корпорације, већ мала и средња предузећа, не-владино сектор, али и медицинске, индигене (домородачке) и виртуелне организације (Jordan and Caulkins 2013, 11-15). У питању је широк спектар различитих (не)уређених заједница људи са одређеним вредностима, веровањима, понашањима, и другим елементима који их повезују. Постоје и они који сматрају да су организациони антрополози они који треба да решавају конкретне проблеме организација путем свог свеобухватног метода. Линда Б. Кетлин објашњава који је удео антрополога који решавају важне проблеме у различитим организацијама широм Сједињених Америчких Држава.³ Овакав начин "клиничког" приступа друштвеној стварности имали су акциони антрополози на челу са Солом Тексом. Његово одређење акционе антропологије било је двоструко. С једне стране, антрополог је тај који треба да помогне људима при решавању неког проблема, док с друге треба нешто и да научи у току тог процеса. Више о овим карактеристикама и самој акционој антропологији која се појављује у САД у току педесетих година XX века писао је Владимир Рибих (2007, 97-118), док су Дубравка Симоновић и Милош Миленковић сагледали историјску улогу оваквих друштвено ангажованих истраживања (2008).

Организациона култура

Свакако најважнији концепт који произилази из целокупне етнологије и антропологије, па и саме антропологије организације јесте култура односно организациона култура (Дражета 2017, 83). На овом месту нећу се исцрпно бавити навођењем различитих дефиниција већ ћу поменути неке од аутора који су значајни за ову монографију, али и ширу проблематизацију културе као појма. Герт

³ Целокупан интервју може се наћи на интернет страници пословног часописа Колорадо Спрингса. Види у: <http://www.csbj.com/2005/07/15/anthropologistsdeep-in-the-corporate-bush/>. (Приступ: фебруар 2023. године).

Хофштеде сматра да на појединце мање утиче овај *хolistички концепт* јер је он присутан у њиховим животима само за време радних сати, а не у току самог одрастања. Бавећи се утицајем националне културе на појединце, наведени аутор дефинише културу као "колективно програмирање ума које разликује чланове једне организације од других" (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 47; 341-377), а овим утицајем тачније односом између националне и организационе културе ћу се бавити у једном од наредних поглавља. Стивен Робинс културу дефинише као "систем дељених значења од стране људи у организацији, који разликује једну организацију од друге" (Robbins 2005, 230). Весна Вучинић-Нешковић више се бави унутрашњим аспектом овог појма, те га одређује као "вредности и праксе у оквиру проучаване компаније" (Vučinić-Nešković 2012, 18). Познати француски социолог Емил Диркем је својим радом остао "важан за историју и теорију антропологије" (Bošković 2010, 79). То се испоставља као тачно и код организационе културе. Наиме, он је указивао да се култура може користити у различите сврхе код "природних друштвених група, као што су породице и заједнице, као и у хомогеним удружењима заснованим на интересу, као што су еснафи или синдикати" (Lincoln and Guillot 2004, 6). Она се ритуалима и церемонијама може ојачавати или људском похлепом растурити. Иако није експлицитно помињао предузећа и друге радне организације, Диркемови концепти инспирисали су многе организационе теоретичаре готово век касније (Исто, 9-12).

Небојша Јанићијевић као аутор који се највише бави организационом културом у Србији наводи да се почеци академског бављења овим феноменом везују за име Ендрјуа М. Петигруа и његов чланак из 1979. године под називом "On Studying Organizational Cultures". Развој, перспективе, дефинисање и значај овог концепта, као и његово место у нашој научној средини обрадио је детаљно (Јанићијевић 1997, 26-46). Јанићијевић организациону културу дефинише као "систем претпоставки, вредности, норми и ставова манифестованих кроз симболе, које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство и који им помаже да одреде значења света који их окружује и како да се у њему понашају" (Јанићијевић 2013, 35). Душан Мојић стога сматра да је "културна димензија централна у свим аспектима организационог живота" (Мојић 2010а, 108). Због тога је овај појам, поред лидерства, највише проучаван у

области теорије и праксе организације и менаџмента последњих деценија (Исто). У својој обимној теоретској студији настоји да анализира утицај националне културе на организацију предузећа кроз представљање и критичко сагледавање најважнијих трендова и доприноса из ове проблематике (Мојић 2010а, 3-4). Постоје две компоненте садржаја организационе културе које се најчешће класификују у литератури, когнитивна и симболичка. Прва укључује веровања, вредности, очекивања, претпоставке, морал, осећања, значења, неформална правила, начин мишљења и поглед на свет. У другу спадају језик, жаргон, приче, митови, легенде, хероји, ритуали, логотип и друго, тј. "сви материјални и нематеријални објекти и појаве који су настали као производ заједничких претпоставки, вредности и веровања чланова организације" (Мојић 2010а, 116-117).

Користан историјат проучавања концепта организационе културе, као и његов теоријски развој дају Оучи и Вилкинс (1985). Сматрам да је такође корисно поменути Едгара Шејна који се бавио проблемима настанка и коришћења организационе културе од стране лидера. Он културу групе дефинише као "образац дељених базичних претпоставки које је дата група развила или открила учећи како да решава проблеме екстерне адаптације и интеграције, који функционишу довољно добро да би били сматрани ваљаним и стога пренети новим члановима организација као исправан начин опажања, мишљења и осећања у вези са тим проблемима" (Schein 2004, 17).

Радна дефиниција коју ћу преузети за потребе ове монографије биће одређење организационе културе као "обрасца дељених вредности и веровања који помажу појединцима да разумеју организационо функционисање и тиме омогуће норму понашања у организацији" (Deshpande and Webster 1989: 4). Свестан ограничења које свака дефиниција носи, настојаћу да проблематизујем овај појам на оним местима која представљају резултат одређених недоследности између онога што људи у проучаваној компанији причају да раде и шта заправо раде. Дисциплина организационог понашања много другачије замишља културу од антропологије, што је био један од разлога због кога су се две дисциплине удаљиле једна од друге када се овај концепт појавио (Bate 1997, 1149-1151). Култура је за истраживаче из овог домена нешто што запосленима треба да омогући припадност у компанији односно представља средство менаџерске контроле. Она треба, попут лепка, да обједини све запослене и ство-

ри им осећај да раде за виши циљ како смисао њиховог рада не би био доведен у питање. За разлику од ранијег фордистичког времена у коме је руководство било одвојено од радника, у новим флексибилним организацијама постфордизма радна снага је конципирана кроз тимове у којима сваки члан истовремено може обављати велики број радних задатака. Дакле култура није нешто што организација јесте (процес учвршћен у контексту) већ оно што организација има (Wright 2005, 2-5). Добро осмишљена "конструисана култура" (енгл. *engineered culture*) намењена радним заједницама означава највећи изум преласка са ауторитативних на нормативне облике контроле, почев од раних седамдесетих година XX века. Циљ је различитим механизмима подстицати запослене на то да радне обавезе и планове реализују због тога јер то желе, а не због тога што су на то приморани. Обраћањем пажње на "субјективност радника" врши се заправо манипулација над њиховим личностима које треба да поседују самодисциплину, оданост и услугу (Ezzy 2001, 631-638). Култура је заправо алат – средство доласка до одређених циљева, а не нешто што покреће припаднике једне заједнице да мисле, делују и раде у складу са одређеним сопственим начелима (Дражета 2017, 88), која се, опет, разликују од културе до културе и помажу у сагледавању пословних односа (Дражета 2016, 185-194). Слободан Наумовић сматра да уколико се концепт културе, посебно социо-економске, "држи под контролом" од опасности упрошћавања, "може остати корисно средство за разматрање рада на процесу европских интеграција у конкретним институционалним контекстима (промена административне, организационе, политичке културе итд.)". Путем три студије случаја које су засноване на етнографском раду, он говори о употреби културе у сврхе тренутних потреба актера који контролишу кључне процесе везане за европеизацију пољопривреде у Републици Србији. Ова употреба је недоследна, те због тога постоје процепи између онога шта актери причају и раде (Naumović 2013, 13-15; 41; 59).

Проучавање организација у домаћој науци

У претходном одељку монографије поменуо сам неколико домаћих аутора који су се бавили пословним и организационим пробле-

мима. У том смислу, сматрам да је битно споменути и обратити пажњу на ауторе и дела из домаће етнологије и антропологије, као и других сродних дисциплина попут андрагогије, социјалне психологије, психологије и социологије. На тај начин покушаћу да прикажем кратак историјат проучавања организација и организационе културе у другачијим друштвено-економским системима кроз које је пролазила Србија. Андрагог Радивоје Кулић уочио је још осамдесетих година XX века да је радна организација образовно-културна средина, тј. да циљеви колектива постају кроз рад и његов васпитни утицај заједнички, те да у том контексту треба да се сагледа и анализира развој појединца (Kulić 1985, 36-38). Ово је заправо идеја о томе да група дели заједнички интерес помоћу јединственог система вредности, тачније онога што данас називамо организационом културом.

Јосип Жупанов изнео је у свом тексту "Егалитаризам и индустријализам" 1969. године да је доминантна вредност југословенског друштва егалитаризам. На индивидуалном нивоу су то стандард и потрошња, а на националном борбеност и јунаштво. Разрађујући даље своју тезу на основу емпиријских података, аутор излаже главне компоненте тзв. егалитарног синдрома, у основи противречног самом индустријализму. Овде је егалитаризам (чији се корени на махове траже у традицијској култури) схваћен као једнакост у односу на дистрибутивни процес друштва, који обухвата расподелу положаја у економској, професионалној и политичкој структури с једне стране, као и одобравање друштвених награда људима на различитим положајима с друге. Под друштвеним наградама мисли се на економска добра и ресурсе, као и друштвену моћ и друштвени углед (Županov 1969, 237-296). Жупанов се бавио многим пословним темама из угла индустријске социологије и социјалне психологије, а дOMETИМА његових теорија, као и критичким разматрањем тезе о егалитарном синдрому бавила се Данијела Доленец (Dolenec 2014, 41-59).

Психолог Јосип Обрадовић уредио је зборник "Психологија и социологија организације" 1982. године у коме је окупио низ тадашњих разних стручњака из области проучавања рада и организације. Уводни део посветио је неким методолошким напоменама у вези са дисциплинама психологије односно социологије организације, при чему је нагласак стављен на релативну истраживачку и

теоретску запостављеност ових примењених дисциплина у тадашњој социјалистичкој Југославији (Obradović 1982, VII-XIII). Данаас се може рећи да је то такође случај и поред свих друштвено-економских промена кроз које је прошла Република Србија. С тим у вези, врло сажет и важан приказ различитих истраживања из области социологије организације дао је социолог Душан Мојић, истакавши интердисциплинаран карактер проучавања организационих феномена и свеприсутност организација у савременом свету (Мојић 2010b, 106-110; Мојић 2017, 3-27).

Историјат самих формалних организација и њихову типологију дао је Слободан Миладиновић (Miladinović 2007, 24-39). Пошто су организације као феномен нешто што могу проучавати не само социолози већ и етнологи и антрополози, поставља се питање где се онда повлачи граница између ове две науке? Методолошким полемикама се на овом месту нећу бавити јер би се о томе могло писати нашироко у посебној књизи али је вредно спомињања да ове две науке свакако имају више тога заједничког него различитог. Дobar пример је појам вредности, као нешто што људи сматрају добрим или лошим у једној заједници (Rihtman-Auguštin 1970b, 199-207; 1974, 305-311). Заправо је границу тешко и повући јер постоји гранично подручје у коме се налази широк опсег заједничке проблематике. Због тога су постојали чак и предлози да се проучавање друштвеног живота додели посебној дисциплини *социјалне етнологије* (Rakić 1970, 175-187). Оно што јесте различито је теоријско-методолошки апарат двеју наука, па је у том смислу нпр. корисно видети са каквим су се све проблемима сусретали истраживачи из обе дисциплине при истраживању етничке заједнице Рома у Србији (Milenković, Jarić i Sokolovska 2014).

Из граничног подручја долазим до самог проучавања организација у етнологији и антропологији. Несумњиво највећи почетни допринос овој теми дала је Дуња Рихтман-Аугуштин, која је учила да су вредности нешто што обележава како спољашњи (друштвено-политички систем) тако и унутрашњи (саму организацију, тј. *културу организације*) контекст у коме предузеће делује. За њу су комплекси појава везани за културу испреплетани са истим таквим комплексом појава везаних за друштво, те је због тога неопходно најпре одредити доминантне вредности друштва уопште, јер су оне заједничко поље ових двају појмова. Бавећи се особинама традицијске културе

на просторима на којим су живели Јужни Словени, тј. оне што назива *прединдустријском руралном културом*, ауторка жели да напомене да је неопходно узети у обзир ове историјске чињенице како би се сагледао садашњи модел индустријске културе. Колико ће се радник или било који запослени поистовећивати са својим предузећем зависиће од случаја до случаја, што је "стварна вриједносна оријентација" насупрот "идеалној". На овај начин могу да се уочавају и истражују промене у вредносном систему појединаца (Rihtman-Auguštin 1970a, 5-19). Указивање на тадашње савремене проблеме с краја седамдесетих година XX века, као што су преношење појединих традиционалних образаца у урбани контекст, доказује да је ова ауторка уочила да породичне, професионалне и друге заједнице у којима појединац обитава могу бити предмет етнолошког истраживања (Rihtman-Auguštin 1980, 64-65).

Као што сам то већ навео, Рихтман-Аугуштинова сматра да је врло битан утицај спољне околине, тј. друштва и културе који утичу на различите мале групе. Међутим, она напомиње да је било који модел друштва проблематичан због непоклапања са стварношћу и да постоје заједнице у којима су породични, суседски па и односи на раду нешто што више обликује људе. Дакле, у тим друштвима показује се да тзв. партикуларизми бивају јачи од универзализама, односно средстава масовне комуникације, система образовања, књижевности, науке итд. Отуда њено посматрање самоуправног радног колектива као социјално-културног система, тј. формулисање концепта *културе подuzeћа*. Управо је то тај горенаведени "унутрашњи контекст" у коме предузеће делује, овога пута јасно формулисан и илустрован путем четири студије случаја различитих култура предузећа четири различите организације. Треба напоменути да је њен чланак о коме је реч изашао 1972. године, тачније читавих седам година пре првог чланка Петигруа о организационој култури на западној хемисфери (Milosavljević i Dražeta 2021, 80; Дражета и Милосављевић 2021, 428; Дражета 2017, 84). Поред тога, она је навела дефиницију културе предузећа Елиота Жака, примењену на домаћи контекст:

"Култура подuzeћа је уобичајени, традиционални начин како се ствари у подuzeћу обављају који је својствен, у већој или мањој мјери, свим припадницима подuzeћа, и који чланови морају научити и барем дјело-

мично усвојити како би били примљени на посао. Култура у том смислу покрива велики сплет понашања: методе производње; радне способности и вјештине и техничко знање; ставове према дисциплини и казнама; обичаје и навике како се понашају руководиоци; циљеве предузећа; начин како предузеће послује; методе награђивања; важност која се придаје појединим типовима; стварну улогу и утјецај самоуправљања и остале мање свјесне конвенције и табуе" (Rihtman-Auguštin 1972, 124).

Сматрам да је од изузетне важности да се ова дефиниција прикаже у целости јер је прва такве врсте у домаћој етнологији и антропологији, односно тадашњој југословенској етнологији (Milosavljević i Dražeta 2021, 81; Дражета и Милосављевић 2021, 428). Иако није у потпуности оригинална, она је била примењива на тадашње услове југословенског самоуправног социјализма. Међу наведеним студијама случаја, од велике важности за ову монографију јесте последња из тог рада, која осликава како традиционална околина утиче на концепцију културе предузећа. Сукоби, корупција и поткрадање у једном предузећу били су описани од стране једног запосленог десетерцем, тј. његовом ауторском песмом, по узору на народне песме. Сви ови примери које је ауторка навела имали су за циљ да укажу на велике разлике између радних колектива и да би будућа истраживања требала да се крећу у правцу утврђивања нових посебности, константи у културама предузећа, као и типова и структура које се потенцијално могу уочити. Према њој су тадашњи утицаји "културе околине" били преовлађујући на културу предузећа, што веома подсећа на саму тему ове монографије у контексту односа између националне и организационе културе. Она се на крају пита "како самоуправни комплекс трансформира културу предузећа", тј. колико појединачна предузећа успевају да одоле утицајима ширег друштвено-економског система (Rihtman-Auguštin 1972, 121-151).

Даљи већи одзив за проучавање културе предузећа, организација различитог типа и радних односа у тадашњој етнологији ишао је у корак са тадашњим методолошким и предметним унутардисциплинарним заокретом (Ковачевић i Антонијевић 2014). Проучавање нових тема као што су пријем у пионирску организацију (Малешевић 1984) или свечаност испраћања радника у пензију (Братић 1984), наговештавало је спремност различитих колега да иду у корак са временом и проучавају савремене пословне процесе, тада

претежно у фабрикама као великим индустријским гигантима. Тако је 1986. године у броју 7 часописа *Етнолошке свеске* обрађена тема културе радничке класе. У том смислу, занимљиво је било видети како изгледа прослава дана предузећа (Стојковић 1986) или ритуализација колективног чина производње и извоза "југа" у САД (Антонијевић 1986). Управо је то време када испливавају на површину одређени економски и друштвени проблеми, пре свега због неспремности владајућих структура да започну и спроведу промене (Антонијевић 2009, 24), тј. реформе друштва.

Развој организационе антропологије или етнологије предузећа настављен је 1992. године у Гласнику Етнографског института САНУ када је објављен рад једног француског колеге, од значаја за домаћи контекст. Жан Франсоа-Госјо написао је чланак "Етнологија и носиоци политичке и економске моћи. Изазов независности" у коме је навео да етнологи бивају све чешће консултовани и ангажовани од стране носилаца економске и политичке моћи у анализирању унутрашњих међуљудских односа у оквиру индустријских предузећа. Међутим, обично они који наручују истраживања хоће да све резултати буду обелодањени у кратком временском року. Аутор наводи да је сврха етнологије у предузећима и организацијама побољшање комуникације и међуљудских односа, тј. очување "културе предузећа", чију "употребну сврху" етнолог треба да докаже као "специјалиста за културе". Потом наводи два лична етнографска примера где је доказао да етнолог не може бити "специјалиста за проблеме група" (попут социолога и психолога) уколико не укључи шири контекст "властитог друштва" у своје истраживање. Његова улога је да укаже да на такве мање групе, каква је култура неког предузећа, утичу првенствено породица, шири друштвена заједница па и само друштво. Етнолог нема више улогу краљевог саветника, већ краљеве луде која разоткрива митове и механизме власти у својој заједници (Gossiaux 1992, 213-220; Дражета и Милосављевић 2021, 429-430; Дражета 2017, 85). Овакве поставке заправо говоре о утицају ширих вредносних претпоставки на уже односно националне културе на организациону.

У XXI веку српска етнологија и антропологија препознала је неке од тема из пословног света, пре свега кроз пројекат *Dioscuri* (2004-2007.) чији је задатак био да уочи и проблематизује културне додире Запада и Истока у европској економији и друштву након па-

да Берлинског зида 1989. године. Дакле, циљ је био видети колико се нови друштвено-економски поредак "усталио" у земљама источне Европе. Постојала је свест да ће ови "судари култура" бити присутни и на пословном плану односно између две или више пословне и организационе културе (Erdeš 2011, 60). Пројекат је обухватао истраживачке тимове из Аустрије, Бугарске, Чешке, Хрватске, Пољске, Румуније, Словеније и Србије и Црне Горе (Vučinić-Nešković 2011, 17-19; Вучинић-Нешковић 2013, 24). Деветочлани тим из тадашње Србије и Црне Горе, којим је руководила Весна Вучинић-Нешковић, био је сачињен од стручњака из области антропологије, социологије и економије. Антрополошки радови бавили су се пословном културом Хаузмајстора, фирме која је обављала мале кућне поправке, а основао ју је српски повратник из иностранства (Vučinić-Nešković 2010, 2011, 2012). Истраживачке теме су биле спровођење аграрних реформи и утицај домаће културе на пословање једног породичног предузећа (Naumović 2006, 2013), као и проучавање друштвених последица приватизације панчевачке пиваре (Erdeš 2011). Медијска пропраћеност приватизације компаније "Књаз Милош" (Vučinić-Nešković and Miočkov 2011) и комбиновање савремених пословних и традицијских пракси код предузетника у књажевачком крају (Erdeš 2009), још неке су од проучаваних тема у оквиру наведеног пројекта. Владимир Ж. Миоков у свом магистарском раду бавио се анализом пословне културе коју стварају менаџери као припадници одређене културе, доказавши да је пословна култура заправо део општег, ширег система културних вредности. Поред тога, нагласак је на томе да се не смеју доносити судови у вези са тиме који је систем "бољи" или "лошији", већ се само могу анализирати њихове специфичности, без вредносних конотација (Миоков 2008, 126-129). Поред ове монографије, поменуо бих рад о проучавању поређења перцепције организационе културе од стране запослених са општим прокламованим вредностима једне мултинационалне компаније (Dražeta and Dražeta 2020) и појавом аматерског кошаркашког тима у њој (Дражета и Дражета 2021), те истраживања доживљаја, стратегија и очекивања запослених Београђана по питању радног времена и процеса *убрзања времена* (Milosavljević i Dražeta 2021; Дражета и Милосављевић 2021).

МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА И ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЈА ИСТРАЖИВАЧКЕ ПОЗИЦИЈЕ¹

Етнолошко и антрополошко истраживање готово увек поседује одређени степен неизвесности, како у погледу онога што се дешава особи која истражује тако и по питању теме. Може се почети са једним а завршити са потпуно другим концептима и резултатима. "Традиционални" терен етнологије и антропологије представљао је дуго руралну средину и опис њене културне разноврсности да би се временом полако "премештао" на градски предео и савремену тематику уопште (Ковачевић 2015, 19-21). Међутим, теме нису ишчезле, штавише појавиле су се у новом руху и у експерименталним формама, за шта може да буде пример студија о томе како изгледа прослава Божића у Боки Которској у периоду од готово две деценије (Вучинић-Нешковић 2008). Поред тога, појавиле су се нове теме, као што су пословни свет и његови чиниоци. Жан Франсоа Госјо сматра да је етнологија са својим поставкама погодна за анализу великих предузећа у "властитом друштву", будући да су етнологи дуго били окренути "страним" друштвима, бар када је реч о западноевропском колонијалном делу науке. Као стручњаци за културу, они могу да проучавају пословне заједнице које имају сопствене културе, тј. системе вредности и понашања (Gossiaux 1992, 214-215). У том смислу, определио сам се такође за ову проблематику на конкретном примеру. У периоду од маја до децембра 2015, као и од априла до јуна 2016. године, обављао сам стручну праксу у компанији о којој је реч у овој монографији. У том смислу сматрам да је у овом поглављу потребно објаснити и проблематизовати саму методологију проучавања, тачније коришћени истраживачки метод. Осим интервјуа са педесет шест запослених, од чега двадесет шест особа мушког и тридесет особа женског рода,

¹ Прерађена и допуњена верзија мањег дела једног чланка (Дражета 2017) садржана је у оквиру сâмог почетка овог поглавља.

вршени су посматрање са учествовањем и опсервација. Уз то, коришћена је анкета о демографском и социоекономском профилу испитаника коју су запослени попуњавали након завршетка разговора који је био сниман диктафоном. Неформални разговори и изјаве запослених били су такође бележени како у контексту теме, тако и анализе онога што су причали званично одговарајући на питања из упитника. Најзад, важне активности које сам обављао и други догађаји у фирми забележени су у теренском дневнику (Дражета 2017, 85-86).

За разлику од колега из природних наука, научници из области друштвених и хуманистичких наука свој предмет проучавања могу на мноштво начина прилагођавати својим истраживачким околностима које се могу тумачити у току самог процеса истраживања. Само присуство друштвено-хуманистичког научника "на оним местима и међу оним људима који представљају предметни референтни оквир истраживања" (Жикић 2012, 9-10), говори о могућој измењеној ситуацији њихових улога и живота онда када се налази поред њих неко ко не припада заједници. С друге стране, моја позиција није била у потпуности тако доживљена, тачније она је била двојна, будући да сам поред своје улоге истраживача имао и радна задужења са свим својим обавезама у оквиру организације. Неопходно је рећи да ово проучавање, будући усмерено на одређене друштвене и културне појаве, јесте умногоструко квалитативно. Овај тип истраживања претежно је развијен у антропологији као "средство приступа специфичним подацима међу посебним популацијама" (Žikić 2007, 123-124). Према Весни Вучинић-Нешковић, "квалитативна анализа у антропологији обично подразумева идентификовање различитих садржинских елемената који се могу наћи у евиденцији сакупљеној приликом теренског истраживања" (Вучинић-Нешковић 2013, 209). Ово истраживање одликује се коришћењем квалитативног приступа (опсервације са различитим степеном учествовања и интервјуа), уз комбиновање квантитативног приступа (анкетни упитник), при чему квалитативни има примат. То практично значи да резултати анкете "неће имати утицаја на конципирање целокупног истраживања у толикој мери да оно мора да буде постављено у оквиру статистичког приступа" (Исто, 45). Демографски и социоекономски профил испитаника неће бити приказиван због анонимности, будући да су

ми ти подаци служили ради стицања шире слике о испитаницима у току анализе (Дражета 2017, 86).

Ваља напоменути да је моја позиција била изузетно непогодна што се тиче избора испитаника. Свака истраживачка активност у оквиру компаније била је праћена од стране надлежних руководиоца, па тако и избор испитаника, тј. списак запослених са којима сам желео да обавим интервју. Сви људи са списка испитаника су одобрени, мада су за одређене људе изнете примедбе у смислу њиховог општег вербалног наступа и релевантности за ову монографију. Већина испитаника рођена је и одрасла у Републици Србији, дакле, социјализована је у оквиру српске националне културе, док су два саговорника из Уједињеног Краљевства и Швајцарске и представљају контролни узорак. На крају, најважнији део мог проучавања представља теренски дневник у који сам уписивао своје најважније активности и догађаје, као и њихову сатницу.² Због услова рада и недостатка времена више ми је одговарало да све ове податке стављам у један документ који више личи на оно што се назива детаљан опис догађаја. Њему као основа служе поменути сатница и дневник, а уз то он садржи моје личне утиске и коментаре, али и осећања која сам имао док сам га исписивао.³

У току мог боравка у просторијама компаније на радној пракси имао сам врло различита искуства. Прве две недеље сам практично "увођен" у посао преко специфичних упутстава, од тога како се користе одређени програми на рачунарима, где се шта налази у канцеларији, па до тога коме се када могу обратити поводом чега и сл. Оно што се можда показало као највећа разлика у односу на оно што су ми запослени најављивали везано за радне обавезе јесте постојање великог броја хитних рокова, брзих одговора и спремност прихватања великог броја радних задатака. Од близу 200 запосле-

² Весна Вучинић-Нешковић разликује сатницу теренских активности од самог теренског дневника. Прва служи да кратко и прецизно хронолошки прикаже када се и шта догађало у вези са истраживачком темом на основу опсервације и других истраживачких активности (Вучинић-Нешковић 2013, 136). Други документ садржи "најважније истраживачке активности обављене теренским радом" (Исто, 136), тј. сажето изнете сакупљене информације.

³ Више у "Методологији теренског истраживања у антропологији" (Вучинић-Нешковић 2013, 137; 351-354).

них, било је око тридесетак особа које су, као и ја, учествовале у "оспособљавању кроз стручну праксу".⁴ Задаци практиканата нису се значајно разликовали од оних које имају запослени, што је и било планирано од стране руководства. Велики број младих људи, углавном у процесу завршавања високошколских студија, пријављује се за праксу како би стекли радно искуство у великој корпорацији (Дражета 2017, 86-87).

Моја позиција у свему томе била је јединствена с обзиром да сам поред испуњавања дневних обавеза, обављао истраживање како вредности, норме и понашања које стичу запослени појединци у интеракцији са својом породицом, школом и околином, утичу на њихову перцепцију радних обавеза. Дакле, како национална култура, као шири корпус вредносних претпоставки, утиче на организациону културу. Моју бележницу носио сам увек и у њу сам уписивао најважније догађаје који су се десили у фирми, невезано за тему већ и општа дешавања, где су најважнију окосницу чиниле неформалне изјаве и неформални разговори са испитаницима. Тренуци напетости у канцеларији када је нпр. требало преселити целокупан канцеларијски материјал у кутије ради премештања у други крај зграде били су изузетно напорни будући да се све дешавало у току или чак после радног времена. На тај начин обављана је нефокусирана опсервација, тј. "опажање широког опсега, дакле свега онога што око истраживача може да обухвати у центру и на периферији догађања" (Вучинић-Нешковић 2013, 121). Ово наравно не значи да није уочавано и бележено оно што је битно у контексту теме, него је било веома корисно продрети у свакодневни живот заједнице. С тим у вези, праћена је динамика радног колектива у оквиру организације као "релевантан предмет антрополошке опсервације" (Исто, 113). Бојан Жикић напомиње да комбиновање разговора са људима и посматрање њихових активности на дневном нивоу може да подвуче не само паралелу између нормативног и практикованог, већ и

⁴ Овај назив користи се у званичној документацији компаније, тачније у Уговору о оспособљавању кроз стручну праксу. Закон о раду помиње Уговор о стручном оспособљавању и усавршавању (Члан 201). Види у: *Закон о раду*. "Службени гласник РС" бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13, 75/14 и 113/17: 56. Доступно на: <https://www.srbija.gov.rs/tekst/329911/zakon-ogradu-i-drugi-zakoni-kojima-se-uredjuje-oblast-rada.php>. (Приступ: фебруар 2023. године).

да конкретизује појам теренског рада. Посматрање је готово неупотребљиво без дубљег сазнања о ставовима људи о некој теми (Жикић 2012, 16-17; Дражета 2017, 87).

Враћајући се на тему моје позиције у току праксе, на овом месту желим да појасним и покушам да је протумачим. Знајући да "подаци добијени квалитативним проучавањем бивају сакупљени са намером да се даље користе као средство за неку врсту друштвеног деловања, или пак интервенције, те да студија треба да буде тако написана" (Žikić 2007, 124), могу се сложити са Лизом Кригер да је управо због тога "критичко сагледавање дешавања" у оквиру организације посматрано од стране њених челника као "издајничко" (Kreeger 2007, 19 према: Cefkin 2009, 21). Нарушавањем унутрашњег пословног система је нешто чега се прибојавају руководиоци компанија, нарочито великих мултинационалних корпорација па се стога сваки потез некога са стране мора контролисати. У таквим условима, просто је немогуће да на своју руку неко од етнолог-антрополога покуша да уради нешто без знања барем једног запосленог. Мој случај у том смислу могу описати као двоструко "оптерећење", како радним обавезама тако и осмишљавањем тока истраживања, упитника, спровођењем интервјуа, као и посматрањем и бележењем важних активности и догађаја. У једном тренутку је примећено да уписујем одређене утиске у моју свеску, те је то била једна од замерки за време добијања повратне информације о мом свеукупном учинку у току прва два месеца проведена у фирми (енгл. *feedback*). На основу ишчитавања теренског дневника, увиђам најпре своју благу збуњеност ситуацијом у којој сам се нашао. Први пут у животу морао сам да се бавим различитим облицима административних послова (прављење и исправљање уговора на основу постојећих образаца, провера радног стажа запослених, превођење конкурсне документације итд.), а користио сам и различите компјутерске програме. Укратко, по први пут сам сазнавао како функционише велика мултинационална компанија изнутра.

Разумевање етнологије и антропологије од стране радних колега и колегиница било је најразличитије, од тога да су научници из наведене области способни да "тумаче снове", преко "разумевања људи и међуљудских односа" до тога да се "морамо држати традиције и обичаја" као неко ко то проучава. Иако сматрам да сам се трудио

да будем у добрим односима са онима са којима делим радни простор, понекад није било могуће избећи непријатне ситуације попут повишеног тона, грубих коментара и тензије која се осећала због обима посла. Потписавши чак пет докумената о поштовању и уважавању компаније, злостављању на раду, као и неизношењу и обелодањивању пословно важних података трећим лицима, увидео сам приличну административну контролу која се остварује над запосленима и практикантима. Комуникација је јавна и често се обавља путем електронских порука (мејлова) што свим умреженим лицима даје прилику да надзиру одвијање радних процеса. Прве две недеље требало је да се "уходам" у посао, а већ треће било је доста кратких рокова и много задатака, мало људи који то треба да изведу и превише очекивања. Рад под непрекидном тензијом није ми дозвољавао да водим опсервацију све време али ми је дао повода да мојим учествовањем себе потпуно ставим у улогу оних које проучавам. Схватио сам зашто су моји испитаници готово увек морали да са мном уговарају разговоре јер "немају много времена", а сад сам се уверио да је то стална појава у овој врсти "уређеног хаоса" у оквиру организације. Повремено се догоди да буде иста ситуација и са обедовањем на послу у шта сам се такође уверио. Исхрана се заснивала на томе да се повремено наручује али чешће и од куће носи "домаћа" храна, при чему сам могао да приметим приличну разноврсност ове најстарије и основне одлике културе (Кнежевић 1980, 3) код запослених.

Као практикант у току три месеца, припадао сам проучаваној групи али се не може рећи да сам је заступао (енгл. *advocacy*) у антрополошком смислу,⁵ нити да сам је сматрао обесправљеном. Овакву "егзистенцијалну позицију" Слободан Наумовић одређује као "добровољну неангажовану Источну 'антропологију код куће', негде на средини континуума са два пола" (Naumović 1998, 116). Ове крајње вредности означавају позиције двоструког инсајдера односно аутсајдера. Прва се везује за позицију у којој се налазила бал-

⁵ Однос антропологије и заступања креће се око тезе да испитаници нису више пасивни објекти већ активни субјекти који промишљају своју културу у измењеним околностима уз присуство антрополога. Стога је задатак етнолога-антрополога да разуме оно што је иза говора и да идентификује "контекст у којем чак и контрадикторни искази добијају значење" (Hastrup and Elsass 1990: 304-306 према: Рибих 2007, 131).

канска "романтичарска" етнологија, феминистичка антропологија и неки типови нативне антропологије. Друга је означена као "синдром Малиновског" тј. правац којим се рана колонијална западна антропологија кретала крајем XIX и почетком XX века. У сваком случају, овај континуум (права) "описује могуће егзистенцијалне позиције истраживача и њихове перцепције политичке, економске и културне позиције проучаваног друштва" (Исто, 115-116). Појмовно гледано, источну "антропологију код куће" посматрамо као оне научне традиције настале на тлу источноевропских земаља под називом "етнологија", чија је позиција дуго била тумачена као "периферна" у односу на "центар" (западноевропску и северноамеричку антропологију), сматра Буковски. Одређене "хијерархије знања" утицале су на то да аутори из "центра" не употребљавају и не консултују своје колеге са "периферије", што указује на појаву "покровитељског става" првих (Buchowski 2012, 22). Милош Миленковић такође (додуше аналитички, за потребе свог рада) разликује антропологију (социјалну или културну) "у северно-атлантској, посебно америчкој традицији" и нативну антропологију (етнологију) као традицију "писања антропологије о културама које конзумирају и за које верују да им припадају сами антрополози, што је случај у Србији" (Миленковић 2003, 13-14). Научна заједница у Србији у истој је ситуацији као и многе бивше источноевропске етнолошке заједнице које су након политичких промена 1989. године доживеле своје ново обележје под именом социјалне или културне антропологије (Buchowski 2012, 27). То је оно што Иван Ковачевић назива "тематско и методолошко револуционисање етнологије у антропологију, тј. у антрополошку разноврсност" (Ковачевић 2015, 21), тј. "антропологизацијом" српске етнологије (Исто, 26).

Разматрајући даље моју позицију као истраживача/практиканта у компанији могу рећи да је она била јединствена јер је имала "двоструки карактер" (истраживачки/радни). Опште узев, етнологи и антрополози који проучавају корпорације "активно постају чланови одговорни условима производних процеса и субјектима који представљају предмет етнографског рада" (Cefkin 2009, 18). У том смислу, осим што "примена антропологије у индустрији антропологу омогућава слободно извођење контролисаних експеримената и посматрање" (Џерл 1972 према: Рибич 2007, 94), она му често даје и могућност учествовања у ономе што истражује, а што повлачи

низ етичких питања, "од самог сачињавања и обликовања програма проучавања до природе сукоба и препрека у теренском раду" (Cefkin 2009, 18).

Етичност (компанијског) истраживања

Јасно је да више не постоји строга подела на ("западне") антропологије изван и ("источне") код "куће", те да је готово сваки простор социокултурне активности људи нешто што може бити релевантан предмет проучавања етнологије и антропологије. С тим у вези, Илдико Ердеи сматра да су компаније са својим просторима, наративима и праксама "изазов конвенционалном теренском искуству, у коме је уобичајено да се уважава снага јединствене локације и њен одређујући значај за истраживачку ситуацију и самопоимање испитаника" (Erdei 2014, 358). Моји испитаници разговарали су са мном на многим локацијама, почев од саме канцеларије, преко оближњих кафића, компанијске кухиње па све до сала за састанке. Једном речју, били су "хватани у ходу" и према њиховом дневном распореду, мада је доста њих желело и да недељу-две унапред закаже виђање са мном. Међутим, оно што је свако од њих исказао (у већини случајева имплицитно) била је бојазан због могуће "злоупотребе" њихових ставова и размишљања са моје стране у овој монографији. Гарантујући им да ће све бити анонимно, те да транскрипти интервјуа остају моја лична ствар, изван домашаја других особа, схватио сам да овај проблем имају не само они који проучавају организације, већ и друге наше колеге.

Етиком истраживања у етнологији и антропологији (и осталим друштвено-хуманистичким наукама) бавили су се разни аутори. То је тема која неисцрпно заокупља пажњу људи спремних да учествују у трајним расправама о томе шта се може посматрати и када, где се сме вршити истраживање и уз чији пристанак/дозволу, како се могу и морају третирати наши проучавани итд. Сматрам да је битно поменути неке основне наводе из ове проблематике како бих моју позицију успео колико-толико да сагледам у целости. Најпростије речено, етика представља оно што се сматра добрим и исправним у једној заједници, друштву и култури. Дакле, етика у ширем смислу је "систем моралних стандарда или вредности" а у ужем смислу "од-

ређени морални стандард" (Вучинић-Нешковић 2013, 275). Морал можемо одредити као "доличне идеје и веровања у вези са понашањем које се сматрају исправним и добрим од стране већине људи".⁶ Као етнолог и антрополог, морамо бити свесни да је ова категорија људског живота такође релативна, тј. да није дефинисана и схваћена исто у свим културама и друштвима. Весна Вучинић-Нешковић наводи седам ставова у вези са "оним питањима која се баве односом према локалној заједници у којој се истраживање обавља, тј. према појединцима и институцијама који су на један или други начин укључени у антрополошко истраживање које се обавља на терену", што је био случај и са проучавањем ове организације. Први став заснива се на томе да испитаници и заједница чији су они припадници "треба да буду равноправно третирани за време истраживања. Дакле, требало би им отворено рећи које су наше намере тако што бисмо успели да им предочимо којом се темом бавимо и зашто, да би касније добили информацију каква ће научна студија проистећи из нашег проучавања. Други став говори о томе да резултати истраживања не треба да угрозе "добробит" проучаваних појединаца и заједнице. Трећи став (заснован на претходна два) говори о томе да испитаницима не треба чинити оно што не бисмо волели да они чине нама као истраживачима. Четврти став говори о томе да антрополог у току истраживања мора бити "вредносно неутралан" у смислу да он не би смео да исказује свој морални суд о испитаниковим понашањима, праксама, вредностима, ставовима и размишљањима. Пети став је да антрополог мора да се држи "личних моралних ставова и искустава" када је у питању однос личне и професионалне етике као дела јединственог система, што ћу касније мало подробније покушати да објасним. Шести став упућује нас да је објективност потребно задржати за време интерпретације резултата истраживања, али и у процесу уобличавања закључака који долазе на основу анализе, без нарушавања интегритета било ког дела проучаване заједнице. Седми став говори о томе да све претходне ставове треба да имамо у виду приликом навођења туђих концепата, методологије или закључака, тј. да будемо коректни према "колегама из своје и сродних дисциплина" (Вучинић-Нешковић 2013, 275-277).

⁶ Види у: <http://www.learnersdictionary.com/definition/moral>. (Приступ: фебруар 2023. године).

Професионална етика истраживача уско је повезана са постојањем етичких кодекса, докумената који регулишу приступање чланова академске, истраживачке и заједнице оних који дисциплину примењују према "колегама, клијентима, студентима и проучаванима у ситуацијама које су потенцијално морално проблематичне" (Теравчевић и Миленковић 2008, 178-179). Међутим, на основу проучавања етичког кодекса америчког антрополошког удружења (ААА) које уједно броји највише чланова на свету, установљено је да овај документ селективно одређује "правила игре" које антрополози морају да поштују. Како ће неко истраживати на терену, како се опходити према испитаницима и сл., зависи од моралних стандарда које утврђује неко други, најчешће етички комитет универзитета или неке друге академске заједнице. Потребно је сагледати какве ће последице имати то што неко други може да диктира услове под којима ће једна наука функционисати. Предлог је да уколико "можемо произвести и легитимисати знање у служби политике куће за чије потребе и новац то чинимо, онда можемо произвести и етику којом ћемо подржати и саобразити произведено знање" (Исто, 200). Другим речима, имајући на уму да је "истраживач поткупљив, подложен задовољењу сопствених интереса, а да је лоша идеја када неко може да пропише шта је то наука, савет је да људи из наше дисциплине треба да уђу у етичке комитете где ће институционално да мењају ствари лагано кроз време".⁷ Информисани пристанак наших испитаника укључује две повезане активности – проучавани морају разумети само истраживање, а затим да се добровољно сложе с тим да учествују у њему. Ово је чешћа појава у дисциплинама устројеним у складу са етичким кодексима. Некада је тешко добити дозволу од представника проучаваних (племена, заједнице) за етнографско истраживање, а тиме се и сужава наш опус могућности. Поред тога, "стандардни приступ информисаном пристанку" подразумева одређени ниво функционалне писмености испитаника у вези с темом, што не можемо баш увек очекивати (Izrael i Hej 2012, 91-94). Замислимо ситуацију у којој српски етнолог који проучава традиционалну културу у области Власинског језера доноси формуларе "домороцима" како би им предочио своје основне научне намере. Наравно, ово представља екстреман пример али је довољан како би се

⁷ Парафразирани мисли професора и колеге Милоша Миленковића.

релативизовао основни став у вези са етиком истраживања. Зато се могу сложити са Весном Вучинић-Нешковић да ниједан етички кодекс не може да присили етнолога-антрополога да се води ониме што неко други означава као исправно, будући да га кроз сваку препреку морају водити "првенствено лични морални принципи". Етички кодекси могу служити као провера или пак смерница за кориговање неких ставова и питања па је зато добро знати њихов садржај (Вучинић-Нешковић 2013, 276).

За време праксе у компанији, настојао сам да усменим и електронским путем упознам надлежне руководиоце са мојим намерама око овог истраживања. Упитник сам такође доставио неким испитаницима раније који су желели да се можда "боље припреме" за разговор, мада сам знао да тиме већ мењам основну ситуацију интервјуа. Пракса у компанији помогла ми је да схватим порекло овакве појаве. Наиме, сви запослени имају обичај да све проверавају неколико пута пре него што нешто ураде. Разлог за то је пирамидална пословна хијерархија што значи да уколико неко са нижег нивоа погрешно обави своју дужност и пренесе грешку на виши ниво, онда ће одговарати особа са тог вишег нивоа онеме ко јој је надређен. Свако је одговоран некое, али то се конкретно увек интерно тумачи као "одговорност према компанији", "озбиљност у послу" или нека слична реченица. Неки од упосленика који су били знатичељни добијали су унапред различита појашњења око истраживачке теме, а сви, без изузетка, били су прилично изненађени тиме што етнологија и антропологија може да проучава компаније. Ово је у складу са опсервацијом Мелисе Цефкин која тврди да "актери у пословним заједницама знају или желе да знају оно што етнограф зна" (Cefkin 2009, 10).

Све време имао сам утисак да се жели остварити потпуна контрола над оним што радим, пре свега јер моје радно место нипошто није било у складу са активношћу која би подразумевала свакодневно интервјуисање и посматрање запослених док раде. Када би ме неко питао "чиме се етнологи и антрополози тачно баве", давао сам најразличитије одговоре, од оних пожељних и популарних (чувари културе и наслеђа) до савремено разумљивих (проучаваоци човека, где год се он налазио). Свестан моје позиције и амбијента који ме окружује, водио сам теренски дневник како би моје дневне тензије успевао да пребродим писаном речју. Иако нисам

био непрестано ометан у истраживању, био сам повремено опоменут у смислу да то што радим никоме не треба јер просто тржиште то не види и не препознаје. Моју "одбрану" аргументовао сам четири деценије дугом традицијом примењене антропологије у северноатлантском контексту када је у питању разумевање локалне културе, социоекономских динамика и разматрање основа за промену у организацијама које данас, више него икада пре, унајмљују антропологе при решавању проблема, као саветнике по питању организације рада и развоја организације уопште (Cefkin 2009, 8; 13). Објаснио сам да етнологија и антропологија почиње све више да проучава организације различитог типа и у остатку света, тј. да је све већи број етнографија предузећа (Urban and Koh 2013, 149-151). Проучавање организација, стога, подразумева много веће проблеме са актерима истих (менаџерима, директорима, запосленима уопште) него са етичким одборима који "пишу правила". Наши резултати зависе од тога да ли их посматрамо претежно позитивно или негативно, односно да ли нас оне унајмљују, или смо ми њихов део који их истовремено и проучава (Исто, 152).

(Ауто)рефлексивност истраживачког поступка

Етнологи и антрополози често преиспитују себе у разним доменама, но последњих неколико деценија обележени су полемикама око тога како они могу или смеју да приступе истраживању, испитаницима и како резултате треба да представљају онима који то читају (колеге, проучавани, јавност). Пре појаве тзв. "постмодерне антропологије" осамдесетих година XX века, уобичајено је било да "антрополог проблематизује сопствени рад као етнограф" (Milenković 2006, 164-165). Позивање на решавање кризе у антропологији (институционалне, професионалне, интелектуалне) од стране Џорџа Маркуса и Мајкла Фишера (и других постмодерниста) кроз "истанчан поглед на свијет", комбиновање "ироничног начина писања" са "другим стратегијама произвођења реалистичких описа друштва" (Marcus i Fischer 2003, 11; 29), није ништа ново и фамозно када се погледа историја дисциплине. Како наводи Милош Миленковић, "рефлексивне праксе" нису постале 'мејнстрим антропологије' неким 'парадигматским заокретом'" (Milenković 2006, 159). Другим

речима, самосвест истраживача приликом проучавања неке заједнице/друштва/културе одавно је уткана у начела дисциплине, дакле то је "антрополошка традиција". Слажем се зато да не треба изнова доказивати идентитет и научност дисциплине као што су то покушали постмодернисти због наводне кризе дајући себи легитимитет да би стекли монопол на реформу метода и знања (Milenković 2007, 58).

Међутим, оно што је овде главна тачка ослонца јесте наше самопоимање позиције коју заузимамо за време истраживања. Познато је да "етнолог мора да буде свестан и својих слабости а нарочито предрасуда које би онемогућавале објективност посматрања и интерпретације чињеничног стања, укључујући и изостављање, одабирање и наглашавање неких појава" (Станисављевић-Ракић 1989, 78). Знајући да сам са многим испитаницима причао о истраживању, те да је и изванредан број њих видео упитник пре разговора са мном, свестан сам њихове потенцијалне жеље за припремом како не би рекли нешто што не годи политици компаније. Жеља да сачувају радно место врло је изражена, што сам уочио за време моје опсервације свакодневних активности оних са којима сам радио.

Сама проблематика писања теренског дневника (детаљног описа догађаја) вредна је помињања зато што сам се први пут сусрео са оваквим типом извора у нашој науци који и сам стварам према неким мојим могућностима. Како наводи Владимир Илић, још је амерички антрополог Пол Радин "захтевао да се опише како се стизало до снимака; у самој ствари, тражио је да посматрачи примењују критику извора какву примењују историчари", тј. да имају самосвест (ауторефлексију) свог проучавања (Radin 1933/1965, 181 према: Пић 2014, 73). Могу рећи да сам податке бележио хронолошки, онако како су се одвијали у току дана. Све што сам записивао у свесци прекуцавао сам у посебан документ који броји сто страна. У почетку сам водио рачуна да раздвајам "чист опис" настао на основу посматрања од потоњег тумачења истог али се то негде после три недеље сасвим изгубило јер је времена било све мање. Наиме, тад сам започео прављење мог упитника, као и ишчитавање материјала потребних за даље истраживање. Схватио сам да се "чист опис" активности и догађаја, различити разговори посматраних актера, као и моји утисци и емоције морају наћи на једном месту и да их не могу раздвојити, као што то препоручује и Србобран Бранковић (2009, 182; 184 према: Пић 2014, 78-79).

Морамо бити свесни да етнографија није само "пракса/метод/производ која/који претходи теоријском истраживању, с циљем прикупљања података, односно грађе, за накнадну теоријску анализу и објашњење, по правилу – посматрањем, посматрањем са учествовањем, анкетом или интервјуом информаната" (Миленковић 2006, 162), као што ни информант није само "један од основних, првих и најважнијих (мада традиционално оспораваних) извора информација при истраживањима друштва и културе" (Исто, 164). Измењене околности свакодневног живота проучаване заједнице су на делу због нашег присуства, наши испитаници нису више невешти, неписмени и неинформисани пасивни чиниоци, већ активни субјекти којима се може "омакнути" (или не) да прочитају и реагују на оно што смо истраживањем добили, интерпретативно обрадили и написали. Испитивање неколико десетина испитаника у релативно затвореној заједници (компанији) чије су вредносне основе "домаће" у људском, односно "стране" у пословном смислу, уз непрекидно надзирање руководиоца на оно што радим, јесу основне препреке са којима сам се сусретао. На ово указују Бојан Жикић и Сања Златановић објашњавајући процес антрополошког стварања знања, од етнографског рада до писања неког рада (Жикић 2012, 19-23; Златановић 2010 135-137). Захваљујући записивању на дневном нивоу успео сам умногоме боље сагледати потоње ставове и размисљања испитаника "у пракси". Зато ћу о "појавном" и "идеацијском" реду писати у посебном поглављу ове монографије.

Проблематичност моје истраживачке позиције и други методолошки проблеми су нешто са чиме се свако од наших колега сусретао у току своје каријере. Свестан тога, приступио сам етнографском раду као нечему где се непрекидно сусрећем са "свакодневном културом" (Иванова 2010, 9-10). Етнографија и јесте на неки начин "врста односа према осталима, односа у којима позиционо знање одређене етнографске врсте бива изграђено", оно што Цефкинова назива "обликом базичног културног рада" (Cefkin 2009, 64; 89-90). Сакупљање грађе опсервацијом, посматрањем са учествовањем, интервјуима и анкетом, као и путем неформалних изјава и разговора, јесте један од начина да целовито сагледамо проучавану заједницу. Потпуно учествовање у њеном раду и функционисању може се протумачити "готово идеалним" (Ракић 1988 према: Станисављевић-Ракић 1989, 75) уколико се добијене појаве

стављају у шири контекст данашњег света у коме живимо. Међутим, поставља се питање на које пажњу скреће Илдико Ердеи према наводима Џејмса Клифорда. Да ли данас "када истражујемо транслокалне, транснационалне, транскултуралне праксе глобалног бизниса, које се данас материјализују у многим локалним срединама и локалним контекстима" јесмо истраживачи "код куће" или не? Право је питање, "колико смо 'код куће' када испитујемо рад и структуру међународног бизниса, оличеног у страниој компанији која ради у локалној средини"? Познато је да оно што нам је различито можемо наћи у блиском окружењу, док је блискост могуће уочити и на веома удаљеном месту (Clifford 1988 према: Erdei 2014, 358-359). За све је "главни кривац" данашње доба са својим особеностима међу којима је најпознатија сабијеност простора и урбаност времена (Milosavljević i Dražeta 2021; Дражета и Милосављевић 2021). Сматрам да је моје истраживање у компанији показало да *трајно посматрање* може заиста допринети разумевању свих услова (друштвених, организационих, културних) "живота неке заједнице или неке организације и о људима који у њој живе и делују" (Milić 1978, 431). Свестан ограничења овог метода као што су могућност посматрања само онога што се збива тренутно, као и спољашње манифестације друштвеног живота, уз спорост и евентуално одавање неких "поверљивих" информација (Исто, 432-435), сматрам да сам умногоме успео да га допуним разговорима са људима у најчешће неформалној и нешто "опуштенијој" атмосфери.

ОГЛЕД О ОДНОСУ НАЦИОНАЛНЕ И ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ У КОМПАНИЈИ¹

Етнологија и антропологија од свог "постања" до савременог доба изучава људско друштво у свим његовим видовима а то, између осталог, чини захваљујући њеном најважнијем *sui generis* појму – култури. Како год је етнологи и антрополози посматрали, проучавали, дефинисали, контекстуализовали или пак анализирали, она ће увек и неизоставно да им "задаје муке" или служи као "оруђе за одбрану" од оних који је "нападају". Ипак, мислим да је потребно да приликом сваког истраживања узмемо у обзир њен значај како бисмо покушали да сагледамо целовиту слику онога за шта се занимамо. Сматра се да је културу први пут дефинисао Едвард Барнет Тајлор 1871. године у његовој књизи *Примитивна култура* као "сложену целину која обухвата знања, веровања, уметност, морал, право, обичаје и сва остала умећа и навике које је човек стекао као припадник друштва" (Taylor 1871 према: Monaghan i Just 2003, 35-36). Штавише, Тајлор је културу изједначавао са цивилизацијом, што је говорило о његовом викторијанском ставу по коме је тадашња целокупна научна генерација еволуциониста покушавала да пронађе "прежитке" пређашњег стадијума развоја људске врсте међу "примитивним" народима како би објаснила ток развоја цивилизације од најранијег до савременог периода (Ivanović 2009, 9-10).

У "српском случају" Јован Ердељановић био је близак оваквим размишљањима, те је за њега етнологија "наука о народима на Земљи. Она проучава постанак и развитак сваког народа и свих особина и појава које га чине народом. А крајњи је задатак етнологије да тим истраживањима пронађе законе у стварању и развоју свих народа на Земљи или, друкчије речено, да пронађе законе у етничком развоју човечанства" (Ердељановић 1939, 3). С друге стране, Тихомир Ђорђевић дао је корисну дефиницију појма *обичај* као

¹ Део овог поглавља представља прерађену и допуњену верзију једног чланка (Дражета 2017).

кључне одреднице културе. За њега су обичаји "искуством и навиком створене одредбе, које као какви закони, и ако нигде нису записани, управљају целокупним животом и радом извеснога друштва" (Ђорђевић 1984, 23; Ђорђевић 1923, 3 према: Павковић 2014, 71). Амерички антрополози Алфред Кребер и Клајд Клакхон су пописали 156 различитих дефиниција културе. Весна Вучинић-Нешкович стога сматра да етнолози и антрополози као аутори који се баве културом могу имати ту слободу да овај појам дефинишу у складу са потребама истраживања (Kroeber and Kluckhohn 1952 према: Vučinić-Nešković 2012, 18; Дражета 2017, 87-88).

Пошто се да приметити да "вероватно има више антрополошких дефиниција 'културе' него што има антрополога" (Monaghan i Just 2003, 35), биће потребно да се и овде изведе сличан напор, уз претходну напомену да су неки термини, као што је национална култура, условно дефинисани спрам истраживања. *Култура* представља основни покретачки механизам неког друштва у коме су уткане вредности, ставови и понашања попут "упута" за припаднике једне заједнице. Оваква дефиниција требало би да одговара односу између националне и организационе културе у компанији, односно огледима из антропологије организације у овој монографији.

Детаљну методологију изложио сам у претходном поглављу, док ће у овом нагласак бити на разради онога што представља основно питање на које се пружа одговор кроз огледе у овој монографији, а то је да вредности, ставови и понашања запослених које они усвајају у току свог одрастања и социјализације у Србији могу да утичу на доживљај прокламованих вредности организације за коју раде. Те вредности обликују се и примењују кроз интеракцију у породици, школи, на факултету, на послу, као и у различитим друштвеним заједницама, односно свакодневном животу појединца уопште. С друге стране, биће проучено и антрополошки протумачено и анализирано на који начин се компанија у којој су запослени труди да прилагоди одређене аспекте свог пословања локалном, националном контексту. Дакле, реч је о томе да национална култура на одређени начин "више" обликује ставове и понашања запослених у мултинационалној компанији од организационе културе. Треба напоменути да је свако означавање неке групације људи као "такве и такве" ставка која је врло незахвална за дефинисање у етнологији и антропологији. Стога је концепт националне културе који ћу даље

дефинисати само аналитички модел, односно оквир онога што ће бити анализирано на основу грађе (Дражета 2017, 88).²

За потребе ове монографије *национална култура* биће дефинисана као скуп вредности, ставова и понашања који је у одређеној мери својствен припадницима једне националне (државне, не нужно и етничке) заједнице окупљене кроз јединствени образовни, економски, медијски, војни и политички систем, као и један (или више) службени/их језик/а. Ове вредности, ставови и понашања се стичу у току раног детињства и примењују и обликују кроз интеракцију у породици, школи, на факултету, на послу, као и у различитим друштвеним групама у којима појединац саобраћа. Овај концепт односи се на оно што се назива "културом друштва". Концепт "српске националне културе" односи се на горенаведене елементе које припадници српског друштва у Републици Србији поседују, користе и промишљају када говоре о себи и свом свакодневном животу. Још једном наглашавам да овакво одређење није "коначна" дефиниција, већ се користи у аналитичке сврхе (Дражета 2017, 88). У том смислу, познато је да Срби не живе само у Србији, те да не говоримо о *култури Срба* већ *српској националној култури*, односно култури друштва у Републици Србији.

Димензије националне културе

Када је реч о истраживању улоге националне културе у организацијама може се издвојити холандски социјални психолог Герт Хофштеде, професор међународног менаџмента и антропологије орга-

² Када се говори о нацији, треба напоменути да је реч *natio* први пут употребљена у Старом Риму да означи "заједницу људи истог порекла, чији се припадник постаје рођењем, а не слободном вољом" (Nedeljković 2007, 14), али да овај појам везујемо за настанак модерних друштава у XVIII и XIX веку. Прва фаза његове употребе односила се на "представнике власти и виших слојева друштва, да би за време Француске револуције почео да се односи на шире народне слојеве" (Исто, 14). Оно што дели истраживаче јесте консензус око тога јесу ли народ и нација исти, слични или следствени појмови. Саша Недељковић наводи да "већина етнолог-антрополога данас сматра да народи и нације нису категорије исте врсте и да се разлике међу њима не могу тако једноставно објаснити" (Исто, 14-20).

низације на Универзитету у Мастрихту у Холандији. Овај научник се крајем шездесетих и почетком седамдесетих година XX века заинтересовао за проучавање културних разлика на примеру америчке мултинационалне компаније ИВМ. Више од сто хиљада упитника попуњених од стране запослених у овој компанији у преко педесет држава света, дало је значајне резултате који су касније чинили основу за формулисање претпоставке о већем утицају националних система вредности на организационе у Хофштедеовој првој књизи *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* из 1980. године (Hofstede 2011, 6). Временом је број истражених држава растао и књига је доживела друго издање 2001. године са истим насловом и другим поднасловом (*Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*). Следећа књига *Cultures and Organizations: Software of the Mind* изашла је први пут 1997. године и њен циљ је првобитно био упознавање шире публике са разумевањем других култура у области менаџмента. У проучавању ове теме Герт су се прикључили најпре његов син Герт Јан Хофштеде а потом и Мајкл Минков, колега из Бугарске. Герт и Герт Јан су написали друго издање поменуте књиге 2005, да би обојица са Мајклом издали треће, допуњено издање 2010. године (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, xi-xiv), на које ћу се ослањати у току излагања теоријских поставки. Разлог за употребу Хофштедеових поставки у анализи и интерпретацији моје етнографске грађе јесте примена другачијих теоријских концепата од оних који се срећу у етнологији и антропологији. С друге стране, свестан сам да су ове исте поставке добрим делом поједностављујуће и есенцијализујуће, али да носе потенцијал другачијег тумачења мојих истраживачких резултата.

Иако сам у претходном одељку дефинисао културу и националну културу, сматрам да је битно на овом месту навести шта о томе мисли и сам Хофштеде. За њега се "култура састоји од неписаних правила друштвене игре. То је *колективно програмирање ума које разликује чланове једне групе или категорије људи од осталих*" (Исто, 6). Ови "обрасци мишљења, осећања и деловања су *ментални програми (...), софтвери ума*", што наравно не значи да су "људи програмирани као рачунари", већ да је "понашање особе делом предодређено његовим или њеним менталним програмима" (Исто, 5). Остатак реакција у вези је са личношћу појединца као послед-

њи ниво *менталног програмирања* који је научен и стечен, док је култура само научена. Људска природа, примарни и почетни ниво менталног програмирања, универзална је, стечена и заједничка свим људским бићима (Исто, 5-7). Испољавање тј. манифестација културе омогућена је путем симбола, хероја, ритуала, пракси и вредности, идући од појавности до "сржи културе" ("идејности", аутор). Вредности се стичу у току детињства до десете године док се надаље развијају праксе кроз образовање и касније посао, што упућује на тврдњу да "ниједна група не може избећи културу" (Исто, 7-12). Култура није јединствена већ има своје слојеве: национални (у смислу нација држава), регионални/етнички/религијски/лингвистички, родни, генерацијски, класни као и организациони/корпоративни за оне који су запослени (Исто, 18).

Када је реч о националној култури, Хофштеде сматра да се овај појам везује за друштво а не за нацију, будући да су нације производ модерног доба док је друштво "историјски и органски развијени облик друштвене организације" (Исто, 21). Нацију повезују заједнички језик, медији, образовни и политички систем, војска, спортски тим, тржиште, производи и услуге. Међутим, регионалне, етничке и религијске разлике доводе у питање званичну државну политику појединих земаља и упорно изнова доказују како не можемо означавати неко понашање група људи у различитим деловима света као типично америчко, немачко или јапанско. Због тога је неопходно имати на уму променљивост културних идентитета и осталих припадности појединаца у току њихових живота. Дакле, већина припадника једне нације поседује, обично несвесне, вредности које их разликују од припадника друге нације те због тога националну културу Герт Хофштеде посматра као систем вредности који деле чланови једне националне заједнице (Исто, 20-24).³ Ипак, култура се не мора везивати само за друштва националних држава већ и за регионалне, етничке, религијске и/или лингвистичке групе у оквиру других националних држава, као и целокупне родове (мушке или женске), генерације, класе и организације

³ Види у: <http://www.geerthofstede.nl/>. (Приступ: март 2023. године). Небојша Јанићијевић на основу свог тумачења наводи да Хофштеде националну културу посматра као "ментално програмирање: образац мишљења, осећања и деловања које свака особа стекне у детињству и затим примењује кроз читав живот" (Hofstede 2001b према: Јанићијевић 2003, 49).

(Исто, 13-18). Тако схваћена култура за Хофштедеа "одређује јединственост људске групе на исти начин на који и личност одређује јединственост појединца" (Мојић 2007, 357). Наведене дефиниције делују идеалтипски и стереотипно, јер се на основу њих изводи закључак да се стечени обрасци у току одрастања не могу мењати, нпр. у односу на различита места становања, односно различита искуства живљења.

Увидевши да су вредности "стабилнији елемент културе" него праксе, Хофштеде је своје истраживање у IBM-у засновао управо на мерењу вредности запослених из различитих држава. Уочио је да се оне разликују по питању: 1. Друштвене неједнакости, укључујући однос према ауторитету; 2. Односа између појединца и групе; 3. Концепата маскулинности и фемининности, тј. друштвених и емоционалних последица тога што је неко рођен као дечак или девојчица; 4. Начина на који се људи носе са неизвесношћу и неодређеношћу, што се испоставило да је у вези са контролом агресије и изражавања осећања. Ове четири области, дефинисане још педесетих година XX века од стране двојице Американаца (Алекса Инкелса и Денијела Левинсона) представљају *димензије културе*. Димензија представља "аспект културе који се може мерити у односу на друге културе" (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 29-31). Према Небојши Јанићијевићу који је анализирао Хофштедеову методологију у својим истраживањима, "димензије националне културе представљају основне претпоставке које деле чланови једне националне заједнице о кључним питањима са којима је свако друштво суочено" (Јанићијевић 2003, 49). Ове четири почетне димензије су *дистанца моћи* (од мале до велике), *индивидуализам на супрот колективизму*, *маскулитет на супрот феминитету* и *избегавање неизвесности* (од слабе до јаке). Ове димензије "заједно обликују четвородимензионални модел разлика између националних култура. Свака држава у моделу је окарактерисана појединачним резултатом за сваку од димензија" (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 31). Након што је објављено прво издање књиге *Culture's Consequences* 1980. године, Хофштеде упознаје Мајкла Хариса Бонда са Кинеског универзитета у Хонконгу који са својим сарадницима развија још једну димензију и додаје је у свој модел, *дугорочну на супрот краткорочној оријентацији*. Последњу, шесту димензију додао је Хофштедеов сарадник Мајкл Минков, *препуштање на супрот уздржавању* (Исто, 37-38; 44-45).

Индекс дистанце моћи (енгл. *power distance index*, PDI) јесте димензија националне културе која даје одговор на то како се људи носе са неједнакошћу. То је заправо "мера у којој мање моћни припадници институција или организација унутар једне државе очекују и прихватају да је моћ неједнако распоређена. Институције су основни елементи друштва, као што је породица, школа и заједница; организације су места где људи раде" (Исто, 55-56; 61).⁴ Дакле, дистанца моћи је повезана са "различитим решењима базичног проблема људске неједнакости" (Hofstede 2011, 8, Дражета 2017, 89). Што се тиче Србије, резултат ове димензије је врло висок на скали 1-100 (86).⁵

Индивидуализам насупрот колективизму (енгл. *individualism versus collectivism*, IDV) је димензија која означава степен до кога је моћ групе над појединцем јака или слаба. Индивидуализам се односи на она "друштва где су везе између појединаца лабаве и где се од свакога очекује да пази и брине о самом себи и ужој (нуклеарној) породици", док је колективизам "присутан у оним друштвима где су људи интегрисани у јаке, кохезивне групе, које својим члановима нуде животну сигурност у замену за неупитну верност" (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 92; Дражета 2017, 89-90). Када су у питању резултати везани за Србију, она поседује вредност индекса од 25 (претежно колективистичка култура), што је најниже од свих европских држава у којима је вршено истраживање.⁶

Маскулинитет насупрот феминитету (енгл. *masculinity versus femininity*, MAS) представља културну димензију којом се жели установити да ли су припадници одређене културе (испитаници у ИВМ-у првобитно) више окренути заради, видљивости, напредовања и изазовима, или више придају важност томе да имају добре односе са надређенима и осталим колегама, да живе у крају који им погодује и да имају сигурност на радном месту у смислу да ће радити за компанију докле год они мисле да треба. У том смислу,

⁴ Ако је виши степен ове културне димензије, друштво је "спремније" да ауторитету препусти одлучивање.

⁵ Сви резултати које сам наводио за Србију могу се пронаћи на веб-сајту консултантске куће "Hofstede Insights". Види у: <https://www.hofstede-insights.com/country/serbia/>. (Приступ: март 2023. године).

⁶ Мањи степен ове димензије културе значи да је моћ групе над појединцем јача неголи његов став.

Герт Хофштеде истиче да су друштва *маскулина* "када су емоционалне родне улоге јасно раздвојене: од мушкараца се очекује да буду упорни, јаки и усредсређени на материјални успех, док жене треба да буду скромне, благе и да воде бригу око квалитета живота" (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 139-140). С друге стране, друштво је *феминино* "када се емотивне родне улоге преклапају: и мушкарци и жене треба да буду скромни, благи и да воде бригу око квалитета живота" (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 139-140; Дражета, 2017, 90). Занимљиво је да Србија има индекс ове димензије од 43 што је ставља у ред претежно феминине културе, заједно са појединим источноевропским и јужноамеричким земљама, као и земљама на југоистоку Азије.⁷

Избегавање неизвесности (енгл. *uncertainty avoidance*, UAI) је димензија која се дефинише као "мера у којој се припадници једне културе осећају угроженима у амбивалентним или непознатим ситуацијама, а то је повезано са контролом агресије и изражавањем емоција, као и потребом за предвидљивошћу: за писаним и неписаним правилима" (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 191). Србија је што се тиче резултата на високој позицији – чак 92, што значи да њени припадници воле познате и јасно структуриране животне ситуације, без превеликог удела новотарија. Висок ниво анксиозности и стреса обично може бити проблем код припадника оваквих култура (Исто, 195-197; 202-205; Дражета, 2017, 90).

Дугорочна насупрот краткорочној оријентацији (енгл. *long-term versus short-term orientation*, LTO) представља културну димензију која се односи на "неговање врлина оријентисаних ка будућим наградама – посебно упорности и штедљивости. Њен супротни пол, краткорочна оријентација, односи се на неговање врлина које се односе на прошлост и садашњост – посебно, поштовање традиција, очување 'образа' и испуњавање друштвених обавеза". Ова културна димензија заснована је на учењу о неједнакости људи у друштву, породици као основи тог друштва, као и стрпљењу и неразметљивости на путу ка успеху (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 236-239; 243-244). Србија је негде на половини са

⁷ Готово средња вредност ове димензије означава да је људима из оваквог "типа" друштва битније како живе у смислу бриге за заједницу, него колико ће богато живети у материјалном смислу.

индексом ове културне димензије (52) и то је сврстава у ред оних земаља које су половично плански и стратегијски расположене спрам ситуације у којој се налазе (Дражета, 2017, 90).⁸

Препуштање насупрот уздржавању (енгл. *indulgence versus restraint*) је димензија у којој препуштање означава "тенденцију да се омогући релативно слободно задовољење основних и природних људских жеља повезаних са уживањем у животу и забавом. Супротно овоме, уздржавање одражава уверење да такво задовољење треба обуздати и регулисати друштвеним нормама" (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 280-281). Резултат Србије је мањи у односу на остале димензије (изузев маскулинитета насупрот феминитету) преко којих је оцењивана, чак 28, што је ставља у ред "циничних и песимистичних култура" (Дражета, 2017, 91).⁹

Оно што је важно напоменути је да Герт Хофштеде детаљно образлаже "какве" су културе у зависности од индекса одређених културних димензија по питању многобројних домена друштвеног живота као што су економија, политика, религија, технологија, потрошња, сексуалност, родне улоге, пословање и радна култура, традиција, породица, образовање, слободно време и др. Излагање ових области повезаних са димензијама културе превазилази оквире ове монографије, као и будућност истих којима се Хофштеде такође бави на крају сваког од поглавља које је посвећено овој теми. Иако се овакав шестодимензионални модел примењује широко на сцени истраживања културних утицаја на понашање запослених, он је, у неку руку, *поједностављен, стереотипан и есенцијализујући* (Лу 2013, 55-57).

Особине једног народа врло су осетљива тема. Оваквим истраживањима може се манипулисати и доводити у опасност целокупне заједнице људи. Због тога се овом темом мора бавити неко свестан ограничења које она носи, пре свега субјективног карактера истраживача. У прошлости етнологије и антропологије многи њени "оци оснивачи" упадали су у разне замке обојене идеологијом.

⁸ У оваквим културама ће људи налазити "праву меру" између "старијих" и "нових" вредности и ставова.

⁹ То значи да припадници друштва у коме имамо низак резултат ове културне димензије себи "више" намећу норме којима себе "ограничавају", наводећи да су животне ситуације најчешће проузроковане радом "судбине", "више силе" и других нељудских фактора.

Такав карактер њиховог научног деловања обрађен је у српској етнологији и антропологији, те критички сагледан (Ковачевић 2001, 27-44), док су поједине идеје ревидиране и поново промишљене (Јовановић 2004, 7-56). Карактер једног народа није статична категорија и не може се одређивати једнострано и идеолошки обојено, већ у складу са свим чиниоцима савременог друштвеног контекста, без идеалтипске категоризације и национално узаврелих побуда (Јовановић 1991, 12-15, Дражета 2017, 91).

Значај који је самој култури и њеном утицају придао Герт Хофштеде несумњиво је велики и због тога не одбацујем могућност да његов теоријски модел не може послужити као основа за некога ко се бави утицајем националне на организациону културу у оквиру једне организације. Поред тога и он сам је наглашавао да "његова теорија није детерминистичка како сугерише коришћење метафоре софтвера, већ се ради о пробибалистичким тврдњама чиме се не негира значај индивидуалних разлика и искустава, односно чињеница да људи истовремено припадају различитим 'категоријама' и 'групам'" (Ћирјаковић 2013, 222). Поред тога, Хофштеде наглашава да се национална култура мења и да није статична, и свестан је да "у неким државама може постојати више различитих 'софтвера ума', иако мултиетничност не подразумева да припадници различитих заједница (или региона) унутар једне земље деле исти систем вредности и образац размишљања" (Исто, 222). Ипак, треба напоменути да је овако конципиран модел увек примењив на великом узорку испитаника (неколико хиљада) где су шансе за добијање претежно истоветних резултата о "националним" особинама далеко веће. Мојих педесет шест испитаника имали су варијације на тему односа националне и организационе културе, поготово због чињенице да им нисам давао да заокружују и оцењују на скалама своје одговоре већ сам им давао простор да се вербално изразе и појасне своје ставове и размишљања. Ту сам уочио како је Хофштедеов систем питања по систему од 1 до 5, "или – или", "више ово него оно" у ствари неодржив уколико свако од испитаника крене да објашњава појаву попут поштовања традиције јер једноставно постоје околности у којима свако има своју "тачку кључања" везану за нпр. прославу крсне славе, виђање са пријатељима или пак узимање одмора због неке светковине.

Герт Хофштеде има, разуме се, свој утицај и у српској научној средини. Његов модел највише је развио Небојша Јанићијевић који се бави утицајем националне културе на организациону структуру предузећа (Јанићијевић 2003), организационо учење и управљање знањем (Јанићијевић 2013) као и у избору стратегије промена у организацијама (Јанићијевић 2014). Ово су само неке од тема којима се овај истраживач бави, а несумњиво треба споменути и Душана Мојића (2007; 2010а; 2010б; 2011; 2017), Марицу Шљукић (2008), Ђорђа Остојића (2014) и многе друге ауторе који све више увиђају да је значај ширих културних претпоставки и вредности умногоме већи него што је то случај са организационим.¹⁰ Зоран Ћирјаковић је покушао да анализира српски политички образац коришћењем Хофштедеове методологије (Ћирјаковић 2013) док је Слободан Наумовић желео да релативизује идеју према којој је култура програм по коме људи раде као рачунари (Naumović 2006; 2013). Весна Вучинић-Нешковић је такође користила одређене наводе и смернице ове методологије истражујући искуства и ставове српских стручњака који су се вратили у отаџбину и запослили се у међународним или домаћим пословним организацијама након политичких промена 2000. године (Vučinić-Nešković 2003).

Оно што је битно споменути јесте да шестодимензионални модел културних димензија Герта Хофштедеа није једини и да је потребно поменути још неке од аутора који су се бавили сличним темама. Још један холандски аутор кога Герт такође помиње је Фон Тромпенарс. Он је, заједно са Чарлсом Хемпден-Тарнером у њиховом заједничком делу *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* из 1997. године, нагласио преплитање културних разлика када је у питању руковођење и пословање у савременом свету, као и неприменљивост западних, рационалних менаџерских концепата на земље које су културно другачије (Trompenaars and Hampden-Turner 1997, 1-6).¹¹ Они дефиницију културе преузимају

¹⁰ Како овде не могу побројати све домаће ауторе који проучавају наведену тему, даћу још само неколико референци (Šarić, Erić i Stojanović Aleksić 2009; Bodin 2013). Рад Славке Драшковић о поређењу српских и америчких митских прича о успеху такође је значајан (Драшковић 2012).

¹¹ Њихово истраживање трајало је 15 година и обухватило 30.000 испитаника, од чега је 75% њих припадало менаџменту, док је остатак од 25% био сачињен од општег административног особља. Број испитаника био је

од Едгара Шејна који је схвата као "начин на који група људи решава проблеме и усклађује дилеме" (Schein 1985 према: Trompenaars and Hampden-Turner 1997, 6), иако је касније истоимени аутор ревидирао и проширио ову своју дефиницију, што смо имали прилике да видимо у поглављу посвећеном организационој култури. Поред тога, они културу слојевито посматрају почевши од највишег нивоа на коме се налазе национално или регионално друштво (нпр. француско или азијско), при чему се уочава да попут Хофштедеа изједначавају културу и друштво. Корпоративна или организациона култура је за њих "начин на који се изражавају ставови унутар специфичне организације" (Trompenaars and Hampden-Turner 1997, 7), што је следећи *ниво културе*, да би коначно *последњи ниво* био у вези са појединим групама људи окупљених око одређених професионалних и етичких оријентација, дакле, професионална култура. Њихова намера је да највећи фокус дају првом нивоу, "разликама у култури на националном нивоу" (Исто, 7).

Свака култура суочава се са "одређеним проблемима који временом постају дилеме", ове се културе између себе "разликују по питању специфичних решења која бирају" за решавање ових дилема, било да ови проблеми потичу од "нашег односа према другима људима, протока времена или пак оних проблема који се односе на средину" у којој живимо. Аутори препознају седам *фундаменталних димензија културе* које потичу "од решења које су различите културе изабрале за решавање наведена три проблема". Првих пет везују се за наш однос према другим људима. То су *универзализам насупрот партикуларизму, индивидуализам насупрот комунитаризму, неутрално насупрот емотивном, специфично насупрот дифузно, и достигнуће насупрот приписивању*. Остале две димензије културе су препознате на основу проблема протока времена и односа људи према природној средини, *секвенцијално насупрот синхроном времену и унутрашње насупрот спољашње усмерена оријентација* (Исто, 8-10).

Прва димензија, *универзализам насупрот партикуларизму*, "дефинише како судимо о понашању других људи". У универзалистичким културама све је уређено правилима која се не доводе у питање будући да су ситуације уређене категоријама, док у партикулари-

стичким случајевима треба "заштитити неку особу без обзира шта кажу правила", уколико је она нечији пријатељ, брат, кум, што означава фокус на тражењу изузетка у "садашњим околностима" (Исто, 31). Друга димензија, *индивидуализам на супрот комунитаризму*, описује "конфликт између сваког од нас у вези са оним што желимо као појединци, као и интереса групе којој припадамо". Одлика првог јесте окренутост ка себи док су у другом битни заједнички циљеви. Аутори не искључују могућност да ове две особине у већем броју случајева могу да се допуњавају него да буду у супротности, што је и разумљиво будући да ниједна култура није строго индивидуална односно колективна (Исто, 50-52). Трећа димензија, *неутрално на супрот емотивном*, говори о степену до кога ће људи у одређеној култури исказивати емоције. У случају неутралности тај ниво биће мањи, док је емотивност резервисана за већу количину исказивања емоција, а то је заправо најчешће резултат конвенције. То не значи да људи у неутралним културама немају емоције већ да их само не исказују у складу са културним начелима (Исто, 69). Четврта димензија, *специфично на супрот дифузно*, говори о томе да чланови културе могу "ангажовати остале у специфичним областима живота и јединственим нивоима личности, или дифузно у више области наших живота и на неколико нивоа личности у исто време". У специфичним културама ће нпр. руководилац строго чувати ауторитет и тиме неприкосновено управљати фирмом, док ће се у дифузним менаџер спустити на ниво својих подређених и обавити њихов посао да би им показао како да раде боље (Исто, 81). Пета димензија, *достигнуће на супрот приписивању*, говори о тенденцији "свих друштава да пре дају одређени виши статус неким својим члановима него осталима, сигнализирајући да пажња треба бити усмерена ка њима и њиховим активностима. Док нека друштва дају статус људима на основу њихових достигнућа, друга их приписују на основу година, класе, рода, образовања итд." (Исто, 102).

Познато је да се различите културе различито односе према протоку времена. Неки због тога време посматрају *секвенцијално* као "серију прошлих догађаја" док други то чине *синхроно*, "где су прошлост, садашњост и будућност међусобно повезане тако да идеје о будућности и сећања из прошлости подједнако обликују садашње деловање", што чини шесту универзалну културну димензију (Исто, 120). Према људском схватању природе могу се уочити *унутрашње*

усмерена оријентација ка природи што значи да човек мора исту "укротити" како би је контролисао да би њему служила, те *спољашње усмерена* оријентација у којој људи морају живети "у садејству са њеним законима, упутима и силама" (Исто, 141). Описујући касније четири врсте корпоративне (организационе) културе, Тромпенарс и Хемпден-Тарнер наводе да организације јесу "субјективни конструкти, те да ће запослени придати значење њиховој средини, оно које је засновано на њиховом сопственом посебном културном програмирању. Организације су као нешто што су већ искусили". Зато је потребно показати "како разлике између националних култура помажу у одређењу типа корпоративне културе" (Исто 157-181).

Седмодимензионални модел који сам приказао има одређене сличности са Хофштедеовим по питању одређених културних димензија, где нпр. *индивидуализам на супрот комунитаризму* подсећа умногоме на *индивидуализам на супрот колективизму*, односно *спољашње усмерена* оријентација *на супрот унутрашње усмереној* има сличне карактеристике *маскулититета на супрот феминитету*. Иако се може чинити да су ова два модела различита и да се не могу употребљавати заједно, то није случај када је реч о истраживању малих предузетника у Софији и Скопљу које је спровела Тања Чавдарова.¹² Користећи оба модела и упитника онако како су их оригинално формулисали Хофштеде (у целисти) односно Тромпенарс и Хампден-Тарнер (делом због "ограниченог обима упитника"), ауторка је подвукла "неке додатне важне тачке разлике два модела". Наиме, први је осмишљен за "испитанике на различитим позицијама у оквиру система друштвене стратификације (од неквалификованих радника до менаџера на врху)", док је други окренут само ка највишем слоју менаџмента. Поред тога, "Хофштедеов модел сагледава културе као статичне тачке на оси са два краја где једна културна категорија искључује супротну. Ту понестаје простора за смислена тумачења средишњих позиција на оси, осим ако нису повезана са поређењима". С друге стране, Тромпенарсов и Хампден-Тарнеров модел "омогућава прикладнију и релевантну перспективу" будући да се културе замишљају као кругови са пожељним луковима који

¹² Иванка Петрова је, проучавајући породично предузетништво у Београдцику на западу Бугарске, указала да национални културни оквир у већој мери утиче на пословање на супрот глобалним економским поставкама утемљеним на рационалном становишту (Petrova 2015).

су спојени (Chavdarova 2007, 6-7). Због тога ће бити корисно у току излагања и анализе грађе осврнути се на Чавдаровино истраживање.

Шта кажу запослени о односу националне и организационе културе?

После изложених теоријских модела потребно је приказати и анализирати етнографску грађу са терена и адекватно је протумачити. Ставови и размишљања запослених о националној и организационој култури у компанији добијени су на основу интервјуа које сам са њима водио 2015. и 2016. године, када сам обављао радну праксу у оквиру организације. Бележећи важне догађаје, активности и утиске после завршеног радног дана у мој теренски дневник, добио сам још један извор података о теми коју истражујем. Неформалне изјаве и разговори запослених такође имају значаја а најчешће су били заступљени у време ручка, пре или после радног времена изван канцеларије, као и у време пауза у оближњем кафићу. Људи су опуштенији у неформалној атмосфери и тада често немају проблем да кажу оно што мисле.

Што се тиче структуре излагања грађе, овај одељак биће подељен на низ мањих целина. Првих шест целина ће бити везане за то колико су "типичне наше особине" заступљене у радној култури.¹³ На основу мог личног искуства и неколико краћих дискусија које сам водио са члановима моје породице и пријатељима, издвојени су неодговорност, потреба за стварањем митских јунака и хероја, отпор према страним изразима, упорност, избор типа комуникације ("ти" или "ви"), осећај рада за виши циљ (компанију) односно национални осећај према народу и држави у којој живе. Морам напоменути да су ове особине стереотипне и да наравно њих не могу поседовати сви припадници једне културе. Њихова медијска присутност¹⁴

¹³ Овај појам означава "радне навике повезане са специфичним друштвима, групама или организацијама" (Pešić 2011, 47). Дакле, то су устаљене праксе које се сматрају "нормалним" у оквиру неке радне заједнице.

¹⁴ Бројни су примери објашњења "какви смо то ми" и "шта треба да радимо да бисмо се поправили". Види у: <http://www.telegraf.rs/vesti/1507343-sterotip-ili-istina-ovo-su-10-karakteristika-mentaliteta-balkanaca>.

је само један од видова преко којих се оне појављују. Поред тога, познато је да изреке и пословице такође могу описивати људске особине (Јанић 2012). Других шест целина бавиће се тиме да ли је Хофштедеових шест културних димензија присутно код запослених у њиховој пословној и животној свакодневици, при чему ће одговори бити квалитативни а не квантитативни тј. изражени у проценти-ма и на скалама.

Већ сам напоменуо како и зашто су особине једног народа или било које заједнице људи врло осетљива тема. Са таквим истраживањима готово свако, уз мало вештине, може манипулисати и довести у опасност целокупне групе људи. Ако је ишта уочено из досадашњих "означавања" људи као "оваквих и онаквих" онда су то свакако ратови, пустошења и други облици деструкције. Због тога особине "народа у Србији", издвојене на основу краћих дискусија које сам водио са члановима породице, пријатељима, као и на основу мог досадашњег искуства, нипошто не могу да се посматрају као "коначна слика" особености националне културе већ само као аналитички модел који служи да нам покаже како једна мала заједница у оквиру тог система вредности посматра своју припадност и схвата свој положај у односу на ствари у оквиру радне организације.

Неодговорност

Моји испитаници истакли су своје већинско неслагање са тиме да су Срби неодговоран народ, јер мисле да то није случај, те да се таква особина не може приписивати целокупном народу већ само појединцима. Мишљења су да такви људи не би ни опстали у компанији дуже јер је она тако конципирана да рокови јесу суштина пословања. Свако ко их непрекидно не поштује може врло лако престати да буде потребан том великом систему. Ево неколико изјава у вези с овом темом:

(Приступ: март 2023. године). Програм Хелсиншког одбора у Србији *Школа за интеркултурално образовање, људска права и мирно решавање конфликта*, спроведен од септембра до децембра 2011. године, такође спада у ову категорију "упута" и анализе. Види у: http://www.helsinki.org.rs/serbian/projekti_osce.html. (Приступ: март 2023. године).

Апсолутно мислим да у овој компанији бар, а и у свим другима у којима сам ја радио досад, а 33 године радим, нисам срео да постоји навика да неко нешто обећа а да то не уради, мислим срео сам али то је занемарив број. (Ђ)¹⁵

Избегавам да генерализујем па нећу да кажем да је у већини неодговоран, наравно да има таквих случајева, негде мање негде више али у компанији ми радимо посао у коме се клијенту обавеземо да ћемо у одређеном року да завршимо тај посао и кад се пробије рок треба утврдити одговорност. (Д.)

Искрено, нисам приметила да је то нешто за шта би се рекло да је Србима у крви, не бих рекла да је до националности већ мислим да је то потпуно индивидуална ствар тако да ево гледам и у случају наше фирме нисам приметила да то важи за све, да смо сви неодговорни и да сви пробијемо рокове и да зависи све од случаја до случаја. (М.)

Не, не мислим да је наш народ у већини случајева неодговоран, мислим да је то индивидуална ствар, мислим да је то стандард у овој компанији и да се не толерише на дужи рок пробијање рокова. (Р.)

Запослени не мисле да су Срби неодговоран народ већ да понекад, како наводи један саговорник, "имају превелика очекивања која им се не испуне и онда други тумаче то као неодговорност". Може се рећи да оне националне културе које имају "највећи степен одговорности" брижљиво планирају економске моделе које ће развијати, а одржање посла им је примарно (нпр. Кина и Немачка). С друге стране, непромишљени потези неодговорних кадрова из САД, усмерени углавном ка профиту а не одржању, имали су одјека у целом свету преко економске кризе која је почела 2008. године (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 324-236). Србија се налази негде на половини између ова два супротна пола и има индекс 52 код дугорочне насупрот краткорочној оријентацији. Због тога можда и не чуди што је мањи део испитаника рекао да је српски народ недисциплинован и непромишљен, док неодговорност везују за "прихватање западних вредности у новије време" (Дражета 2017, 92).

¹⁵ Због анонимности, свако наведено слово не означава тачно име испитаника који је ово изјавио.

Митски хероји и јунаци

Проучавање мита као културног облика било којег друштва и његове употребе итекако је присутно у етнологији и антропологији (Ковачевић 2006; Воšković 2006; Levi-Stros 2008). Оно што се сматра "митологизацијом" у смислу пренаглашавања појединих особина и доживљаја како спољашњих тако и унутрашњих околности "универзална је и трајна особина људских група. Постоје мишљења да је та склоност код појединих народа/нација (српског, на пример) пренаглашена" (Nedeljković 2007, 41). Склоност ка "митологизацији" рађа и приче о (националним) херојима и "представља културну и социјалну конструкцију која варира спрам историјског периода и политичког контекста" (Антонијевић 2007, 12). Да је ситуација и у проучаваној компанији прилично слична потврђују ставови запослених. Потреба за стварањем звезда или хероја чија величина и слава превазилазе њихов реалан живот јесте нешто што су људи из страних средина уочили не само на националном, него и на пословном нивоу.

My observation here is that you like to have very strong leader, you love to have someone either to look up to or blaim, you can just look at the politicians and how it was in the past and it's the same to some extent here as well, I think people like to see someone in charge and like to see them very strong in setting boundaries, yeah it is also situation here in company, I can get numerous examples, that's just the expecutaion of the culture. (N.)

Well Serbian culture has many stars and heroes, it's probably true but I don't know if they excees their real life, I search examples in company and I think we have, we are people's company so logicaly everything depends on people. (G.)

Потреба да се нека особа "уздиже у небеса" има своје импликације и по рад компаније, јер се на тај начин људи мотивишу да испуњавају своје радне обавезе. Међутим, то може важити углавном у културама са високим индексом дистанце моћи као што је Србија (86) и друге околне земље, од којих Албанија има једино већи резултат.¹⁶ Истраживања која је Хофштеде спровео у бившој

¹⁶ Осим маскулинитета насупротив феминитету и избегавања неизвесности, Албанија има врло сличне резултате у односу на Србију. Види у: [https:// www.hofstede-insights.com/country/albania](https://www.hofstede-insights.com/country/albania). (Приступ: април 2023. године).

Југославији потврђена су и након распада ове државе (Hofstede 2001b према: Јањићјевић 2003, 53), те тако и видимо да је овај концепт националне културе уско повезан не само са неким друштвом него и с националном припадношћу која је у многим доменима живота очевидно културно била иста, иако су је разарале (дезинтегрисале) политичке и економске разлике са другачијим историјским наслеђем.¹⁷ У организацијама са високим индексом ове културне димензије "чланови организације неједнаку дистрибуцију моћи и његову централизацију у врху организационе структуре схватају као природно стање ствари" (Јањићјевић 1997, 223). Због тога иако је инклузивност, као "давање гласова свим запосленима", један од три елемента организационе културе компаније (Dražeta and Dražeta 2020), мада је схватање ауторитета међу упосленицима и даље умногоме одређено "националним вредностима".

Жарко Требјешанин је анализирајући социјализацију деце путем косовског мита и његових главних актера, Кнеза Лазара и Милоша Обилића, схватио да је овај део усмене књижевности одиграо своју улогу у одржавању традиционалне културе кроз поштовање хероја (Требјешанин 1989, 113-117). Поред тога, исти аутор је ревидирао значајно дело немачког слависте и фолклористе Герхарда Геземана који херојски тип црногорског човека узима као механизам одржавања ратничке заједнице изложене сталним претњама (Требјешанин 1991, 104), а слично се може рећи и за људе тзв. "динарског психичког типа" на које "највише утицаја имају вође у чијем понашању има нечега тајанственог или му они то приписују" (Цвијић 1987, 346). И централни тип такође показује тенденцију подражавања својих господара, особину названу *морална мимикрија*, док је панонски тип веома сличан динарском, с тим што су његове особине "утанчаније" (Цвијић 1987, 408-411; 506-517; Дражета 2017, 92-93). Ова ситуација важи можда и данас

¹⁷ О овоме би се, наравно, дало полемисати, али је на овом месту важно напоменути да јужнословенске етничке заједнице данас и даље деле изузетно велики број културних сличности у односу на њихове међусобне разлике које су, опет, уочљиве на плану политичког деловања и у другим областима јавног живота. Овакав став потврђују моја теренска истраживања која спроводим у Босни и Херцеговини и на ширем простору Балканског полуострва почев од 2014. године.

када погледамо неке митополитичке обрасце при уздизању како појединих историјских (вожд Карађорђе и кнез Милош), тако и актуелних политичких личности (Антонијевић 2007). Ако погледамо оно што су испитаници говорили по питању митологизације, имамо прилично јасну слику да је таква одлика присутна када су у питању уздизање појединаца у компанији, у смислу њихових квалитета у раду.

Добро ми генерално имамо моменат да о некоме причамо више и боље сад не верујем да то долази споља него да свако за себе прави неку слику, народ воли да се буси, имамо поносни патриотски моменат вероватно израженији од других. (М.)

Да слажем се, ми волимо да правимо звезде и идоле волимо као народ и тога има овде, то поприлично изражено рекла бих не само звезда него категоризације иначе. (Г.)

Какав смо народ таква је и култура у компанији, чак је и наш шеф који је странац успео да преузме то, не у смислу да себе перципира као звезду него друге, а ми као народ волимо да нас хвале, како је у животу такви су нам култура и менталитет овде у фирми дефинитивно, то је баш изражајно. (Ј.)

Тачно је да имамо ту потребу да некога величамо или да просто створимо нешто од њега што он није и да створимо о њему слику да је нешто што он није, у организацији је то такође изражено у односу на то ком одељењу припадаш. (Р.)

Концепт професионализма на коме почива нпр. занимање официра (а и делатност појединаца запослених у компанији) у свом саставу поседује корпоративни дух, што значи да ће стручност, осећај јединства и интереса групе бити примарни код појединца који се по тим карактеристикама разликује од аматера (Тодорић 2004, 18). Тиме се у ствари примећује "прећутно одобравање" постојања људи који се издвајају од осталих према карактеристикама (заслуженим или не) и чија је улога водећа у организацији. Касније приликом анализе дистанце моћи као културне димензије навешћу ставове запослених по питању вођења компаније (лидерства), будући да се управо ту уочава високи индекс који Србија има кроз потребу постојања ауторитета "који ће да пресече".

Отпор према страним изразима

Неко ко је попут мене био на радној пракси у компанији сасвим сигурно је осетио да му уши парају страни изрази чија је употреба врло учестала у свакодневnoj комуникацији запослених. Захвалност у виду кратког *thanks*, или пак заказивање обавеза у *time sheet*-у, као и важних *meeting*-а на којима нешто треба *handle*-овати или некога позвати на *event* је нешто што велика већина усваја пре или касније. Моји другови и колеге са којима сам се виђао за време обављања истраживања, указали су ми на повећану количну англицизама коју сам користио када бих нешто објашњавао у вези са радним местом. Запослени су углавном критиковали ову "прекомерну употребу енглеских речи", мада су били свесни да је природа посла таква да радни језик јесте енглески због тога што је област услуга које пружа компанија отишла далеко са осмишљавањем нових израза које успелници у организацијама оваквог типа користе. Чак су и запослени који нису са српског говорног подручја уочили убацивање енглеских израза у обичан говор.

I can hear people talking Serbian and then putting English words into it, in what context that is I'm not sure. (N.)

*Рекао бих да има пуно англицизама и то се спонтано преноси од једног до другог запосленог, кад сам дошао у фирму колико сам пута чуо *thanks*, мени је то просто пробијало бубне опне и дан-данас ако ухватим себе да кажем *thanks* запитам се који сам ја дебил, могу да замислим како то звучи другима којима приватно то кажем. (Д.)*

Компанија негује зато што је то популарно, апсолутно за сваку реч можеш да нађеш замену у српском језику, парало ми је уши а и сада је тако па избегавам то. (Т.)

Превише их има, ако мене питаш то је чист кретенизам, англицизми у говору запослених постоје само зато што људи тиме сматрају да постају битнији, ја и даље не мислим то. (Ј.)

Можда би и критичко расположење запослених било мање али такво стање може се протумачити отпором према новотаријама које донекле краси националну културу којој они сами припадају. Бојан Јовановић је, наводећи карактеристике Цвијићевих тзв. "психичких типова" које одликују Србе (динарски, централни и панонски), уочио да њих не морамо посматрати као опречне већ допуњавајуће стране,

тачније "два аспекта једног карактерног профила" (Јовановић 2004, 51-52). Даље наводи резултате до којих је дошао познати психотерапеут (касније и политичар) Јован Рашковић Наиме, он сматра "да српски народ, према психоаналитичкој карактерологији, одликује едипални карактер. Испољавајући послушност према ауторитету, односно оцу који има потпуну власт, едипални карактер се у свом другом аспекту исказује у бунту, оспоравању носиоца власти и задовољства у рушењу институције ауторитарности" (Рашковић 1989 према: Јовановић 2004, 52-53). Дакле сва три типа, иако врло различита, у самој својој суштини су противречна јер се повинују неком на вишем положају али у исто време желе и да га замене уколико он не испуњава њихове потребе. Ове одлике, опет, треба узети са доста опреза, пошто оне нису "ванвременске и вечне" (Дражета 2017, 94).

Упорност

Ова особина била је најконтроверзније схваћена и протумачена од стране мојих испитаника. Реакција на питање није био одговор већ ново питање, "ко је рекао да смо ми упорни?" или у случају људи пореклом изван Србије "Who claims to be a Serbian feature?" Наглашавајући да "ми нисмо упорни већ тврдоглави", да су "те две особине једна те иста, само изражене у другачијој мери", запослени су истицали да овакво стање ствари "годи компанији" зато што "сви воле људе који завршавају све што им се каже". Неки су чак били довољно свесни тога да компанија "користи ову особину нашег народа и преусмерава је у другом правцу" како би се постигли пословни циљеви.

Јован Цвијић је енергичност и импулсивност везивао за тзв. динарски тип, појаву "виолентних, силних, огњевитих људи, код којих узрујаност, напони и подвизи могу достићи највишу меру". Они могу бити покретачи револуција, одметнички расположени кроз појаву хајдучије,¹⁸ заговарачи националне идеје, али у исти мах и осветници, непромишљени, плаховити, појединци склони ка идеализму

¹⁸ Хајдучијом као обликом организованог криминалитета бавио се у домаћој науци Саша Недељковић, при чему његов рад нема идеолошке импликације већ само компаративно указивање на универзалност овог социокултурног феномена "који је веома тешко дефинисати и класификовати" (Nedeljković 2007, 119-165).

(Цвијић 1987, 344-345). Нажалост, и сâм Цвијић је врло често знао да претерује са описима и тврдњама, па је овом типу значајно више пажње поклонио него рецимо тзв. централном и панонском, што директно има везе са његовим политичким радом путем кога је припремао основу за потоње уједињење Јужних Словена, који већински припадају динарском типу (Pišev 2010, 63-67). Због тога је више негативних карактеристика истицао када је у питању тзв. централни тип (покорност, потуљеност, фатализам), мада је говорио да су "бистри и брзе схватљивости", прилагодљиви најразличитијим срединама и приликама (Цвијић 1987, 411-415), док за тзв. панонски није споменуо конкретне особине везане за било какав "облик упорности". Ипак, запослени мисле да народ у Србији јесте упоран и да је то пожељно у овом послу (Дражета 2017, 94-95).

Ја мислим да је упорност нешто што је стварно код нас својствено и да то стварно помаже запосленима да обаве своје задатке и да буду ту и да раде, ко нема ту упорност оде, нема шансе да опстане, мислим да су Срби генерално упорни као народ. (Ј.)

Што се мене тиче упорност је врлина, а инат би био да кажем нека мана, треба бити упоран у извршавању радних задатака и упоран уопште, остварити циљеве. (Ч.)

Упорност и тврдоглавост су две сличне ствари, иста ствар која је у мањој мери упорност, а у већој тврдоглавост, то нас карактерише дефинитивно, можда више тврдоглавост него упорност, овде у фирми да би нешто добро урадио треба да будеш упоран, мислим да је то генерално особина запослених. (М.)

Ја мислим да смо ми тврдоглав народ, мислим да то може да буде врло продуктивна и конструктивна особина у овој индустрији и цењена је. (Д.)

С обзиром на поменути резултат Србије у дугорочној насупрот краткорочној оријентацији (52), може се рећи да је по Хофштедеу српска национална култура "допола" упорна, пошто државе са високим скором ове културне димензије јесу најупорније у својим дугорочним циљевима (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 236). Опет, то донекле може бити тачно пошто испитаници запажају да народ у Србији није "истрајан", да "нема дугорочни фокус", да поседује "страх од изазова", да је "декларативно бунџија" итд. Постоје и они који сматрају да упорности у српској нацији нема и да је то "карактеристика од 2000. наовамо". Дакле неки мисле да је ова

особина ишчезла због "примања западних вредности" након политичког и економског преображаја српског друштва.

"Ти" или "ви"?¹⁹

У току моје радне праксе имао сам сусрет са начином комуникације који је доста неформалан за једну пословну организацију. Велики број запослених, старијих и виших према положају, тражио је од мене да им не персирам "зато што смо сви овде на ти". Успостављањем овакве врсте односа, руководство настоји да приближи запослене како би боље сарађивали и обављали радне задатке. Међутим, на основу мог искуства и разговора са запосленима у неформалној атмосфери, уочио сам да такав начин ословљавања и обраћања није баш лако примењив у културној средини где се деца од малих ногу уче да персирају старијима, надређенима, као и непознатима уопште. Једна испитаница наглашава да "због менталне баријере којој проналазимо корене у нашој култури, не могу сви запослени да имају потпуно неформалну комуникацију са менаџерима, мада то у енглеском језички не постоји, ти или ви је само *you*". Тзв. *First name basis* је један од начина ословљавања путем кога запослени треба да превазиђу ову баријеру, па се странцима свако обраћа по имену, а не са господине/госпођо (*Mr, Mrs.*). Мени је лично често био проблем да некоме не персирам, иако свега неколико људи није тражило да им се обраћам на ти, па са њима нисам осећао никакву врсту нелагоде. Запослени су за време интервјуа истакли да су првих неколико месеци имали говорну баријеру, те да су после тог периода навикли на ову врсту обраћања и ословљавања, али да су и даље постојали они исти појединци који их нису ни исправљали, па су са њима остали на ви.

*То потиче генерално од опште културе да ти персираш човеку који је старији од тебе а поготову кад долазиш у професионалну организацију са факултета, ако немаш професионалног искуства вероватно имаш потребу да будеш пристојан кроз персирање, у суштини компанија је *first name basis*, тако да се врло брзо ту прелази на ти. (А.)*

¹⁹ Поменуће заменице биће навођене без наводника у тексту, осим у случају када их наводим са поређењем у енглеском језику у *италик* формату.

То је ствар васпитања. Колико пута ми људи кажу зашто ми се обрађаш са ви, ја то стварно радим рефлексно, нити из страха или нечег другог, буквално тако сам васпитана, просто ми је тешко да некоме ко је изнад мене, старији и искуснији, да му кажем ти. То ми је баш тешко искрено и необично, мислим да је то баш базична ствар и да то само надограђујеш временом у животу искрено. (Р.)

Да инсистира се то јесте, немам проблема са људима који су млађи али генерално млада је компанија па нисам имала неких великих проблема. Сигурно је да смо тако научени. У принципу рецимо да 80% људи функционише по том принципу а 20% људи не примећује тај моменат да ли му персираш или не. (Г.)

Овде сви једни другима могу да причају на ти али мислим да је ствар културе да људима који су доста старији од тебе оловљаваш их на ви без обзира на њихову позицију у фирми. Мислим да је култура да персираш старијој особи, али ако неко инсистира да будете на ти онда је О.К. да му се тако обрађаш, мада ја и дан-данас неким говорим ви, једноставно сматрам да је неприкладно да му кажем ти, нисмо заједно чували овце. (И.)

То је просто ствар културе, нашег домаћег васпитања које је такво, ми имамо ту разлику између ви и ти, у нашем језику и кућном васпитању је то тако. (Б.)

Као што се може свако уверити, запосленима итекако није пријатно и лако да увек поштују оно што компанија прижељкује јер то иде "против" њихове културе и домаћег васпитања. Култура дисциплинује појединца "путем награда и казни" и од њега захтева "одређен степен конформисања друштвеним нормама" (Роровић 1991, 111; Дражета 2017, 95-96). Слично сумирање врши Саша Недељковић, који упућује на то да размишљамо о томе да ли је насиље производ културе, или је и сама култура насиље над њеним члановима? Овако постављене ствари, заправо не дају много тога појединцу, али указују на значајну црту покушаја устројства различитих система вредности (Nedeljković 2011).

Када је у питању обраћање и оловљавање и поздрављање, Мирјана Јоцић овај чин посматра као "сложен систем културних, комуникацијских – лингвистичких и нелингвистичких правила. Избор и употреба ових правила условљени су друштвено-културним оквиром, ситуационим контекстом, интенцијом саговорника и одређеним лексичко-граматичким обележјима конкретног језика"

(Јоцић 2011, 297). Проучавање ове проблематике било је веома присутно осамдесетих година XX века у свету па су и на простору тадашње Југославије ницала таква истраживања. У начелу сви они који су проучавали ословљавање и поздрављање слажу се да су то "друштвено условљена језичка понашања, па је задатак науке о језику да објасни основне принципе на основу којих такво језичко понашање функционише у различитим приватним, као и јавним и службеним сферама" (Savić i Stanojević 2012, 101).²⁰ Иако наглашавају понекад да им блискост комуникације омогућава да превазиђу одређену баријеру са колегама, упосленици имају препрека да се навикну на ово, како сами наводе, "неприродно стање". Њихов систем вредности коси се са оним што компанија покушава да код њих у говору уведе и то чини након одређеног времена, али уз њихову дубоку свесност да ово није нешто што они одобравају и желе, јер им је "васпитање другачије" (Дражета 2017, 96-96).

Радни и национални "виши циљ"

Сви запослени су истакли да доприносе добробити фирме, а своје радно место воле због зараде, професионалног усавршавања и осећаја да раде за велики колектив. Своје објашњење и виђење ствари многи су допунили тиме да помажу и својој земљи. Држава у којој живе добија порез од фирме за коју раде и тај процес интеракције ова два субјекта доста узајамно посматрају – једно без другог не може и једно од другог мора да учи.

Постоји мишљење да осећај вишег циља у ономе што раде и онога за кога раде Срби имају још од времена када су живели у задругама (проширеним породицама) као основним друштвеним и економским јединицама (Obradović 1985 према: Јаничијевић 2003, 60-61; Цвијић 1987, 339-341). Задругу везујемо за родовско-племенско друштво и налазимо је у средњем веку, а њен непосредни руководи-

²⁰ Поред Свенке Савић и Данијеле Станојевић које анализирају досадашња проучавања ове теме, као и предлоге за нова истраживања (Savić i Stanojević 2012, 99-152). Сања М. Маричић у својој докторској дисертацији бави се ословљавањем и именовањем у (ин)директној комуникацији српске и шпанске омладине, нудећи детаљан преглед домаћих аутора који су се бавили овом темом (Маричић 2015, 16-19).

лац је "старешина" или "домаћин" (Павковић 1980, 155-157). Село као обредно-религијска заједница балканских Словена заснива се на колективној својини, колективним радовима и колективној кривичној одговорности заједнице према властима (држави) и суседним селима (Павковић 2014, 185-186). Отуда у Хофштедеовим првобитним и поновљеним истраживањима низак скор индивидуализма (26) у тадашњој југословенској односно садашњој српској националној култури (25) (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 97) Иако је задруга са развојем индустријализације почетком XX века нестала као културни облик социоекономског самоорганизовања, поједини аутори сматрају да нису нестала и начела колективитета. Многи појединци индустријско предузеће "разумеју, такође као проширену породицу" (Јанићијевић 2003, 61). У ономе ко води предузеће виде, стога, ауторитет који управља и од кога постоје очекивања (Исто). Данас се не може рећи да је овако претежно на организационом али можда итекако јесте на политичком нивоу. Заправо је колективизам управо био и остао "погодно тле за политичке инструментализације" па су тако поједини политичари успевали да на своју страну привуку "добар број људи чије су колективистичке лојалности биле снажне" (Наумовић 1995, 55). А шта мисле испитаници?

Мислим да својим радом доприносим добробити фирме прво зато што је посао такав да је управљен према фирми а друго зато што ја имам тај осећај када радим, да није битно да се само нешто уради него да се уради добро, такви ми треба сви да будемо. Негује се та култура да увек урадиш нешто како треба, не само да га урадиш да бих га урадио, а ово друго да ли постоји простор за патриотизам, наша фирма је ангажована на том неком друштвено корисном раду, сваки запослени има простора да кроз неки тај институционални оквир може да се ангажује на том плану, а с друге стране свако од нас може појединачно да се ангажује. (Р.)

Па постоји простора за патриотизам, ипак ми радимо са компанијом које иако су стране користе наше ресурсе и запошљавају наше људе тако да ако ми унапређујемо њихово пословање, унапређујемо привреду наше земље на неки начин, ја то тако видим, мојим радом доприносим фирми нормално, многоструко. (Е.)

Мислим да доприносим фирми итекако јер у противном не бих био њен део, а што се тиче државе и народа у којој живим, такође мислим да доста ту помажемо, не само кроз услуге него и кроз те савете које пружамо, а то све може да се посматра као део патриотизма. (Љ.)

Наравно да постоји простора за патриотизам у овом послу којим се бавим зато што на неки начин помажем овој држави исто колико и породици, фирми и народу, јер то гледам кроз један визионарски контекст као патриота и као неко ко се држи наше светске слоганице где се наводи да ми стварамо боље радно окружење а то значи бољи живот и боље људе. Мени је част што сам учествовала у креирању компаније која не гледа разлике у боји коже, националности и вероисповести, препонсна сам што сам била део тога пре 20 година и све то се не коси са мојим системом вредности. (Г.)

Испитаници са националним осећајем дефинишу тај осећај различито, сматрајући да њихова фирма такође помаже народу којем припадају (Дражета 2017, 96-97). Акције запошљавања младих људи са факултетским дипломама или пак обезбеђивање радних пракси студентима завршних година запослени виде као јединствену прилику да такав профил, како наводи један испитаник, "упозна рад велике мултинационалне компаније кроз практично искуство". Поред тога, постоје стипендије за школовање које се обезбеђују најбољим појединцима, средњошколцима и студентима који се на различитим такмичењима надмећу у решавању студије пословног случаја (тзв. *Case Study*). Помагање различитим институцијама хуманитарног, донацијског и волонтерског карактера осликава политику друштвене одговорности компаније, тзв. CSR-а (енгл. *Corporate Social Responsibility*). Поједини запослени који су сарађивали са компанијама AirSerbia, ЕПС и НИС истицали су да "нема шале када се ради са државним фирмама, ипак су оне јако битне". Постоје и друге сличне активности компаније, али њих није могуће набројати у целости јер то превазилази тему ове монографије (Dražeta and Dražeta 2020, 516-517).

Дистанца моћи

Што се тиче запослених у компанији, они нису у формалном смислу "уплашени" од својих "неприкосновених" надређених, нити се то тако форсира од стране руководства. Њихов однос према надређенима је такав да имају могућност да се обрате свакоме уколико им затреба помоћ у вези са неким проблемом. Опет, у случају моје радне праксе то није било у потпуности тако, јер је прећутно пра-

вило било да се обратимо првом изнад нас по хијерархији, а не главном јер је он обично преокупиран другим стварима. Нешто слично у случају бугарске националне културе Тања Чавдарова назива "егалитарном ауторитарношћу". То је тенденција да се на другачији начин приписује моћ "свакоме и свима", уместо државним институцијама и званичним органима, јер овај тип ауторитарности "прати отуђење од државе" (Chavdarova 2007, 19). Запослени нису давали већег значаја владајућим структурама у земљи нити су од њих ишта очекивали заузврат, што не значи да је не воле већ да се не слажу са онима који је воде и на који начин то раде.

Иако су претежно подржали консултативан начин у вези са вођењем пословних активности, запослени то нису даље образложили. Разлог лежи у томе што свако од њих не мисли да је "превише договарања" добро за посао, па је свако од њих употребио глагол "пресећи". Неко ко је искуснији треба увек да пресече и није добро да сви "вичу углас". Та особа треба да буде одговорна за све и добро је да је "на крају сви послушају". Свако је нагласио да може да каже оно што мисли да је неисправно али мора да "бира тренутак" када ће то рећи, јер се то не догађа "кад ко пожели". Систем давања повратних информација (енгл. *feedback*) јасно је одређен, али и тада запослени мора да "бира речи" како друга страна не би схватила критику као напад већ као "конструктиван савет". Када се упореди српски индекс дистанце моћи (86) са оним из Уједињеног Краљевства (35) и Швајцарске (34) одговори јесу различити према националностима.²¹ Док су двојица испитаника из ових земаља говорила да је у фирми присутна "врло отворена култура" и да се "о свему може продискутовати", остатак из Србије тврдио је све ово (утицај организационе културе), уз поменути задршку да се мора знати "ко је ко" и "чија је задња" (утицај националне културе). Демократију као "главног кривца" виде и остали, па тако имамо изјаве да "онај ко се од демократије овајдио свака му част" или "када је превише демократије то није добро". Противречност изјава упосленика врло је изражена када се њихови ставови и размишљања упореде у контексту дистанце моћи (Дражета 2017, 97-98).

²¹ Види у: <https://www.hofstede-insights.com/country/the-uk/>; Види у: <https://www.hofstede-insights.com/country/switzerland/>. (Приступ: април 2023. године). Сваки резултат за ове земље навођен је у даљем делу поглавља са ових извора.

У већини случајева се слажемо, ако не моја одговорност је да њему не дам да оде док се не усагласимо (...) У суштини то је овај консултативни тим где се сви договарају с тим што се ниво договарања своди на минимум и то је то, неко пресеца. (Т. и Р.)

Дешава се повремено да нисам у сагласности, не могу да кажем да је то правило и, кад се дешавало, пре сам увек говорио, а сад ипак бирам битке пошто већ са искуством могу да проценим где ће моја сугестија имати смисла, а где неће (...) Консултативни дефинитивно, али и ту мора да постоји структура, не може да постоји анрхија, опет сви се договарају, мора да постоји неко ко ту на крају пресече и донесе одлуку. (Г. и Ј.)

Зависи од особе до особе, с неким се баш слажем, с неким баш имам сукобљен, супротан став према послу, кажем, можда не у том тренутку или не директно, али на неким feedback-овима где је време и место да се каже тако нешто или на неким састанцима трудим се да истакнем свој став (...) Па нека средина, у смислу да постоји ауторитет куће који ће да пресече јер неко мора да пресече јер кад се сви консултују много бабица килаво дете. (М. и Т.)

Ако нам нешто смета зависи, бирамо тренутак када ћемо то рећи (...) Рецимо када би била одлука руководства кога ће да унапреде, коментарисали би на није баш као О.К. али не бисмо то рекли (...) Доста се консултујемо, нису стварно баш аутократе у том смислу, може то да ти се не свиди што ти кажу али у принципу то је већ одлука па је сама по себи једнострана али некако имаш утисак да си укључен у процес (...) Више би нам одговарало где се сви договарају не кад једна особа одлучује, да се консултујемо али увек неко на крају да пресече. (А. и Л.)

Дакле, иако запослени наводе да су "две главе паметније од једне", да "два пара очију виде више од једног пара", они једноставно мисле да "не пије воду" да сви "причају шта им се свиђа а шта не". Запослени воле договарање које на крају свакако мора да буде "пресечено" неком одлуком што је слично ранијим наводима о митским херојима и јунацима. И у Србији се "од надређеног очекује (и захтева) да понесе пуну одговорност за доношење одлука и надгледање процеса", као што је случај у Бугарској и Македонији (Chavdarova 2007, 20). Очекивања од онога ко влада на овим просторима су велика, јер лидер мора бити не само добар као такав већ и "неко ко разуме народ", на кога могу да се ослоне и ко треба да "понесе одговорност и зато се мора послушати". Због тога је висока дистанца моћи коју има Србија потврђена на основу исказа

запослених, али не онако како то стриктно замишља Хофштеде (запослени не смеју да искажу неслагање са одлуком или начином вођења пословних активности) већ путем објашњења канала одлучивања. Јер као што каже испитаник, "мислим да смо сви ми овде више-мање консултативни што не значи да ауторитативни начин руковођења не би могао да проради у извесној ситуацији".

Индивидуализам vs. колективизам

Већ је наведено да ова културна димензија означава степен до кога је *моћ групе над појединцем* јака или слаба. У друштвима у којим преовлађује индивидуализам "везе између појединаца су лабаве и од свакога се очекује да пази и брине о самом себи и ужој (нуклеарној) породици", док су у заједницама у којим је јачи колективизам "људи интегрисани у јаке, кохезивне групе које тим својим члановима нуде животну сигурност у замену за неупитну верност" (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 92-93). Резултат Србије је "слаб" (25), што значи да је она једна од земаља где се подразумева да је понашање запослених "под снажним утицајем осталих чланова групе" (Јанићијевић 2003, 57). Већ је речено колико су други аутори истицали важност колективитета (Павковић 2014, 185-186) и да је он остао, према неким ауторима, као начело присутан у предузећима (Јанићијевић 2003, 61).

Here we come to perhaps one difference between people here and people in the UK, here families are very important and people spend a lot of time with them, even when I lived in the UK I perhaps seen my family three times a year, it is same when I live now in a different country. I remember when I was 18 years old and my father said you're now 18, it's time you to make your way in a world and you will always have our support but go and make something, now there are pluses and minuses because I did that and I made something but then I don't have the contact with family. Here I think everyone is kind of protected by the family, they don't have then perhaps as much ambition as other people may have and I would say it's not just here that is also in other countries in the region where I've been but it's most prominent here. (N.)

Те "друге земље" су Словенија и Хрватска које имају скор 27 односно 33 по питању ове културне димензије (Hofstede, Hofstede

and Minkov 2010, 96-97), док је бивша Југославија имала 26 (Janićević 1997, 246). У овим наводима видимо да су "народи и народности" умногоме придавали значај социјалном систему (у тадашњем случају социјализму, данас недоследном капитализму), асполутном ауторитету колектива ("ми" важније од "ја") (Исто, 214), на чијем је челу био *patter familias* који је водио велику јужнословенску задругу. Данас када је ситуација са колективом у Србији веома слична и где готово ниједан догађај не може да се догоди без утицаја, похвале или осуде заједнице, уочавамо сличан образац и у проучаваној компанији. Иако су запослени првенствено причали да је "свако одговоран за себе", даљи ток разговора и њихово промишљање самих искустава и пракси говорили су све више у корист колектива. Тако је било и са слободом при решавању радних задатака, где су сви истакли да је иста важна и да воле да је имају, али да је ипак добро консултовати се са колегама, па ићи на више инстанце, него радити нешто "соло". Све ово им је у први мах увек деловало чудно, јер су сматрали да једно не искључује друго (Дражета 2017, 98-99).

Мислим да је то једна узајамна спрега, зависи од појединца самог али нормално да је утицај средине у којој живиш велики – друштва, породице, пријатеља, колектива, радног места – све то утиче на тебе, све то утиче једно на друго узајамно и тај однос је повратни, дакле, то није у супротности. Ја често имам слободу зато што доста ствари које обављам бавим се само ја и морам сама да смислим решење за различите проблеме на које наилазим али доста ових наших пројеката, као што си и сам видео, захтева тимски рад, тако да је немогуће извести ствари као појединац, увек је неопходно да више људи учествује у различитим сферама тих задатака. (Ч.)

Добро прво и основно, свако за себе треба да буде најодговорнији ту нема спора, међутим у каквој култури живимо и генерално и у фирми у којој радимо наравно да је колектив ипак колектив, већина је већина, кад си један у мањини си, ако се не слажеш са колективом неки проблем постоји, чешиће у теби а ређе у колективу. Мислим да је добро да имам слободу али дефинитивно уз консултацију, мислим како ћеш и напредовати ако сам не решаваш неке проблеме који се поставе пред тебе али није добро да то пречесто буде случај, ја гледам да увек ако могу се посаветујем са неким ко више зна, ко може да ми помогне, ако сам сам на задатку. (Р.)

Ја волим да осећам припадност нечему јер се једноставно осећам сигурније у том случају али ако ме питаш да ли ми је битнија породица од фирме, свакако бих породицу увек ставио на прво место. Сматрам да свако треба да има слободу у свом раду али да га истовремено треба подстаћи да затражи консултацију. Добијеш задатак ради га како мислиш али буди свестан да увек можеш да затражиш консултацију, значи није срамота питати, ми смо овде да сваки дан научимо нешто ново, ако не знаш питај. (Д.)

Свако мора да се бори за себе али мора да води рачуна и о заједници. Моменат да само гледам себе и судбину моје породице је по мом неком тумачењу сулудан јер шта ја имам од тога што је мени супер ако ја тиме некога упропаићавам. Мислим да треба водити рачуна да будеш одговоран за себе и своју ужу породицу али да мораш да водиш рачуна и о колективу, за судбину појединца дефинитивно је на крају крајева највише одговоран колектив, с ким си такав си. У почетку каријере важно је да постоји тимски рад да би људи који тек почињу да раде стекли довољно искуства и да би научили како да резонују а мислим да то и касније на крају јесте битан моменат. Тај удео тимског рада временом треба да се смањује тако да касније и сам знаш када да пресечеш. (О.)

Србија има најизраженији колективизам од свих земаља у Европи где је вршено истраживање због свог резултата (25) (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 93; 97) За разлику од индивидуалистичких култура, где је дете малтене препуштено само себи од стицања пунолетства (горенаведени пример испитаника из Уједињеног Краљевства), у колективистичким оно бива издржавано и до четрдесетих година од стране родитеља које заузврат деца гледају "у њиховим позним годинама" (Јанићијевић 1997, 214; Mitrović 2022). Није искључено да та "породица" не мора бити само она у којој је неко одрастао. Неколико испитаника изразило је став да поједини запослени "замењују фирму за породицу", те да "у њој виде другу кућу", што је последица њиховог "неизграђеног животног идентитета", "незрелости", зато што "немају свој живот, немају ништа ван посла, и немају где да потроше време" итд. Чак је и један испитаник навео да је преплитање пословног и приватног живота такво "да ту више нема разлике" и да је однос који неко има према породици и приватном животу такав да се преноси на радно место и колеге па онда посао многи посматрају као "малу породицу".

Маскулинитет vs. феминитет

Ова димензија националне културе која говори "о важном емотивном аспекту понашања припадника једне културе и о томе који животни циљеви обично добијају приоритет", прилично је контроверзна и родно стереотипна (Ћирјаковић 2013, 233). Дакле, "у културама где преовлађују тзв. мушке вредности цени се постигнуће, резултати и агресивност (...) 'Женске' културе су оне у којима су социјални односи и статус у друштву преферирани у односу на стицање материјалног богатства" (Јанићијевић 1997, 215). Србија има резултат 43, што је ставља у ред "женских" култура. Бивша јужнословенска држава имала је 22, а данас Хрватска има 40, Словенија 19, Босна и Херцеговина и Црна Гора 48, а Северна Македонија 45²², па се тако још једном види да већи део Јужних Словена воли међусобну помоћ и води рачуна о квалитету живота. Колективни обичаји попут мобе или купљења мобе (Влајинац 1929, 31-42), као и обредно-религијске радње за плодност и изобиље тј. побољшање квалитета самог живота, говоре да је код балканских Словена овакво понашање било усмерено у правцу обезбеђивања егзистенције (Павковић 2014, 187-196). Један од примера веће солидарности народа у Србији у новијој историји био је примање избеглих лица у току и након завршеног рата у Босни и Херцеговини и Републици Хрватској (простор некадашње Републике Српске Крајине).

Свако од запослених у компанији истакао је да метафором "гажења преко мртвих" никад не би добио вишу позицију, плату или повећање свог угледа на рачун других људи, већ да би гледао да се креће у оквирима дате пословне хијерархије онако како то "систем налаже". С друге стране, испитаник из Уједињеног Краљевства навео је да "не би стигао доде да није био амбициозан у животу" и да без обзира што је "тип особе која воли добре односе са колегама", ово не мора да "важи по сваку цену". Испитаник из Швајцарске не мисли да се људи могу уопште мерити према ономе шта поседују, већ према томе "шта су постигли за себе и друге", и да све

²² Види у: <https://www.hofstede-insights.com/country/croatia/>; Види у: <https://www.hofstede-insights.com/country/slovenia/>; <https://www.hofstede-insights.com/country/bosnia-and-herzegovina/>; Види у: <https://www.hofstede-insights.com/country/montenegro/>; Види у: <https://www.hofstede-insights.com/country/north-macedonia/>. (Приступ: април 2023. године).

зависи од "типа личности" када је у питању тежња ка напредовању, односно гајењу доброг односа са колегама на радном месту. Швајцарска има скор од 72 а Уједињено Краљевство 66, што их ставља негде у врх листе европских земаља у којима су зарада, препознатљивост, развој и изазови најважнији пословни циљеви. С друге стране, добар однос са надређенима и осталим колегама, живот у окружењу погодном за породицу и безбедност запослених најважније су тачке пословних циљева "женских култура" (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 139-141). Код испитаника из Србије присутан је став да вредност човека не мора бити само материјална или само заснована на социјалним везама и статусу у друштву. Понекад су наводили да то може бити комбинација ова два аспекта (Дражета 2017, 99-100).

Прилично је искључиво питање јер у суштини тежим да напредујем и радим за плату, мада ми тренутно новац није приоритет, више знање и искуство које стичем кроз рад, битан ми је однос са колегама, готово што радим у малом тиму са истим људима свакодневно. Ни једно ни друго, мислим да вредност једног човека треба да се мери кроз неки свој систем вредности за који ти сматраш да је добар, материјално свакако не. (В.)

Једно не искључује друго већ треба имати комбинован приступ. Ни једно ни друго не може да буде коначан одговор на то шта неког човека чини вредним, мислим да је то све повезано и релативно од особе до особе, као и да једно не мора бити условљено другим и обрнуто. (Е.)

Уназад кад овако погледам и премотам филм, споља мислим да сам неко коме је важно да граби али волим да бринем о људима у фирми и о мојој породици, имам невиђену потребу да помажем и то сам изгурала и показивала кроз резултате током мог рада. Постигнуће једног човека мерим према томе колико је задовољан оним што је постигао јер има материјално и социјално остварених људи који немају вредност. (О.)

Ја сам по типу личности особа и неко ко је по васпитању културолошки такав да не волим да будем непријатна, да истерујем правду по сваку цену, не тежим да будем уочљива. Увек друга варијанта, мени материјално у животу мало значи, као неки комфор да живиш нормално и пристојно да, али куле и градови, авиони, камиони мени не значе, мени значи да се са пријатељима видим, да са породицом проводим време, мени није битно да ли ћемо као породица да одемо у Лондон или ћемо да одемо у Пролом Бању. (С.)

Други примери такође иду у корист ставу да "напредовање у служби" уз већа примања не доводи нужно појединца у сукоб са остатком колектива, али да је свакако међуљудски однос тај који је примаран. Материјализам не искључује поседовање социјалних веза и статуса у друштву и вредност човека уопште не мора да се мери на основу ова два критеријума. Може се рећи да је због тога скор Србије негде на половини од 1-100 (43) и да људи придају важност амбицији и стицању добара, али да никада не заборављају да квалитет живота уз баланс и хармонију чини доминантне вредности друштва (Јанићијевић 2003, 49), биле оне заступљене у пракси или не.

Избегавање неизвесности

У овој културној димензији главно питање креће се око тога који је "ниво стреса у једном друштву у односу на непознату будућност" (Hofstede 2011, 8). Сви појединци се суочавају субјективно са неизвесношћу, али је начин на који се носе са овом појавом културно одређен и "преноси се и ојачава кроз основне институције као што су породица, школа и држава" (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 191). Србија од свих културних димензија има највиши резултат ове (92), што је ставља на треће место у Европи после Русије (95) и Пољске (93). Словенија (88) и Хрватска (80) су такође на врху листе (Исто, 192-193) па је разумљиво што је бивша Југославија имала скор 90 (Јанићијевић 1997, 244). Реч је, дакле, о томе да ли припадници једног друштва воле структуриране ситуације насупрот неструктурираним, односно да ли су им "јасна правила понашања", која не морају само бити писана већ такође обичајно и традиционално усвојена. Тамо где је већи резултат ове димензије људи ће бити склони да показују више нервозе и емоција, а у организацијама нико неће кршити правила и сукоби ће бити неприхватљиви (Chavdarova 2007, 22). У таквим културама, људи не воле промене, ризик и неизвесност, док је "степен толеранције према разликама и различитим мишљењима врло низак. Наиме, у таквим културама постоји веровање у вечиту и крајњу истину, која је обично наметнута од лидера, али представљена као опште мишљење (...) присутан је и висок степен агресивности и анксиозности" (Јанићијевић 1997, 211-212).

Свој однос према непознатом испитаници из Уједињеног Краљевства (скор 35) односно Швајцарске (скор 58) објашњавали су најпре преко примера о (не)постојању тензије на радном месту. Обојица су се запитали да ли уопште можемо да тензију посматрамо негативно јер је она прилично, како наводе, "здрово стање у оваквој врсти компаније". Испитаник из Уједињеног Краљевства је у вези са кршењем правила у компанији најпре изјавио да компанија као таква не поседује формализована правила понашања већ упутства, политике и процедуре којих се нико не може држати слепо – већ према ситуацији и уз консултацију са осталима. Правила се морају доводити у питање уколико "не штимају" и не показују сврху свог постојања, јер само у "савршеном свету се прати свако правило, али у стварности увек ће десет ствари буквално искочити, па ћеш морати да реагујеш и размислиш шта треба да постигнеш". Швајцарски испитаник мисли да се правила не требају никада кршити јер су направљена са разлогом. Поред тога, сматра да ће у овој компанији радити док не оде у пензију. С друге стране, његов британски колега има тачна предвиђања, јер мисли да је већ у одређеним годинама када треба полако да престане да ради у оваквој средини.

С друге стране испитаници из српске средине тензију на радном месту осећају, како наводе, "свакодневно", "све време", "стално", "непрекидно", а правила компаније никада не би кршили, осим уколико су нека "мања у смислу заобилажења неке процедуре за коју треба издвојити много више времена него што је дозвољени рок за обављање пројекта". Саговорници, као што сам навео, не сматрају кршење упутстава, политика и процедура компаније као нешто што је добро, већ само "нужно зло", спрам ситуације, уколико су на то принуђени. Свега неколико њих истакло је да "слепо праћење правила јесте глупост" и да "човек мора бити довитљив у свакој ситуацији". По питању предвиђања дужине рада за компанију само неколико њих имало је тачан одговор док су остали говорили да "немају представу", "уопште не знају", "појма немају" итд. Временске одреднице у вези са њиховом будућношћу у компанији неким су биле познате уколико су знали да не желе више да се баве оваквом врстом посла, или су пак опредељени да иду на друго радно место где ће се даље усавршавати. Други су наводили да бу у оваквој фирми остали "још дуго", "све док постоји простора за усавршавање" или

док не оду у пензију. Овакви ставови имају смисла у културама које запослење виде као трајно а неизвесност као опасну компоненту (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 209).

Помињање тензије на радном месту код испитаника изазивало је реакције очајања, застајкивања у говору или непрекидног ироничног осмеха. Међутим, већина њих је истакла да је тензија "свеприсутна због природе посла, да се на њу мораш навихи пре или касније". Свако је имао понеко "оправдање за њено постојање", без обзира што сам посматрањем свакодневице у компанији уочио да то већини запослених не прија и да емоције које можда не исказују у канцеларији итекако "експлодирају" пре или касније у кухињи, кафићу, на журци или испред зграде у којој се фирма налази. Мојим испитаницима је некада било теже да "смире колеге", него да раде и до дванаест сати у једном дану. Неки су се чак помирили с тим да "не можеш изједначити приватно и пословно, већ само једно од та два жртвовати", што је било у потпуности супротно од оног што се пропагира од стране руководства, нпр. идеалан баланс обе сфере живота ради боље продуктивности. Међутим, ово је једна од одлика коју наводи Хофштеде за припаднике култура са високим индексом избегавања неизвесности у Европи (Исто, 209). Уз то, иду и повећани ниво стреса, анксиозности, неуротицизам и слични психичка обољења (Hofstede 2011, 10; Дражета 2017, 100-102).

Мислим да су у овој компанији тензија, притисак и хистерија константни, али не мислим да је то особина ове компаније на локалном нивоу, мислим да је то глобални концепт не само ове него свих тих великих мултинационалних компанија. Нисам у таквој ситуацији и не бих тако олако прекршила правило без да тражим неко одобрење и оправдам потребу за таквим неким чином, не бих се осећала угодно да тако нешто урадим самостално. Уопште немам идеју колико ћу дуго радити овде. (М.)

Испитаници из Србије нису толико у складу са оним што Хофштеде "пропагира" у културама са високим избегавањем неизвесности. Већина која је "навикнута" да ради под тензијом због природе посла мисли да правила компаније не треба кршити него "понекад заобилазити", ако то "дозволе прилике". По питању будућности рада у компанији одговори садрже дозу неизвесности јер запослени нису свесни нити размишљају о томе када би могли да престану са

својим тренутним занимањем. Ипак, рад под тензијом производи одређене емоционалне реакције што је врло пожељно у културама са високим скором ове културне димензије. Наводи по којима запослени не желе да мењају фирму јер ипак, како наводи један испитаник, "она обезбеђује бољу егзистенцију и већа просечна примања од осталих у Србији", у складу су с тиме да и људи у оваквим културама не мењају посао чак и ако им се не свиђа (Hofstede 2011, 10).

Дугорочна vs. краткорочна оријентација

Србија са скором од 52 спада у оне земље које су половично плански и стратегијски расположене спрам ситуације у којој се налазе. За ову културну димензију тренутно су доступни резултати свих бивших југословенских република од којих само Словенија има нижи резултат (49) у односу на Србију, док су изнад ње Хрватска (58), Северна Македонија (62), Босна и Херцеговина (70) и Црна Гора (75) као једна од "најупорнијих и најштедљивијих" међу свим Јужним Словенима (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 255-256). У тренутку распада Југославије дугорочна насупрот краткорочној оријентацији уврштена је у Хофштедеов модел, тако да немамо упоредни материјал из ранијег периода са којим можемо да упоредимо садашње резултате. У литератури се сходно овој димензији културе проналази податак да је "доминантна вредносна оријентација, прихваћена од скоро половине југословенског народа била 'традиционализам'. Он се описује као друштвени идентитет путем *органицизма*: веровања да је прошлост светиња, а нација која не цени своју традицију не би требало ни да постоји" (Chavdarova 2007, 11).

Одговори које сам добијао од мојих испитаника у компанији су углавном били амбивалентни, Оно што сам уочио јесте тенденција према којој се појединци "уче" да размишљају и делују у складу са нечим што ће на "дуге стазе" донети бољитак компанији и заједници у којој живе. То је оно што је и Весна Вучинић-Нешковић сазнала истражујући искуства и ставове српских стручњака, повратника из иностранства (Vučinić-Nešković 2003, 279-280). Међутим, многи од запослених не могу се у потпуности саобразити с тиме шта ће се дешавати за неколико година, иако се компанија труди да унапред дефинише своју стратегију (Dražeta and Dražeta 2020).

Испитаници из Уједињеног Краљевства и Швајцарске имали су готово истоветна односно половична размишљања као и њихове српске колеге, што се поклапа са британским резултатом (51), али не и швајцарским (74). За испитаника из Уједињеног Краљевства традиција свакако има "одређено место у животу" али човек и људи морају се прилагодити времену у коме живе. По њему "сви треба да имају циљеве којима теже, али исто тако морају знати да не може сваки од њих бити остварен онако како је замишљено на почетку планирања". Испитаник из Швајцарске определио се строго за "прилагођавање околностима због тога што се и свет мења", али је у вези с циљевима рекао да није особа која ће "убити да би победила", те да "сваки циљ мора бити друштвено прихватљив". Запослени из Србије претежно сматрају да је питање у коме треба да се определе између традиције и прилагођавања околностима "потпуно противречно", зато што "једно увек може ићи са другим". Половини испитаника није било јасно "шта је ту чудно што поштујеш традицију и живиш спрам времена и околности који те окружују". Друга половина испитаника "определила се" за прилагођавање околностима, зато што им традиција "није јача страна" или зато што "у фирми нема неких традиционалних вредности". Сви до једног истакли су да никада не би никога "згазили", "преварили", "убили", "везнули" да би дошли до циља јер "мора да се зна ко докле може да иде".

Волим и једно и друго, волим људе који поштују традицију али не волим оне који су везани традицијом, волим људе који су прилагодљиви и брзо усвајају нове ствари али наравно не треба заборавити ко си, шта си, где си, то треба задржати за себе али не треба бити везан тиме. Има ствари преко којих не бих прешао, нисам усмерен ка циљу без обзира на све, то је бескрупулозност а ја имам доста скрупуле, дефинитивно једно с другим не би ишло, постави границе које не треба да се косе са туђим границама. (В.)

Та традиција је нешто што је иманентно свима нама, ти мораш да се прилагодиш окружењу у које долазиш и супер је да се прилагођаваш до неких граница и надограђујеш своју традицију. Док не идеш против самог себе то је добро пошто дугорочно није изводљиво ако тежиш да се прилагодиш нечему што је теби потпуно супротно. Искрено, нисам се нашла у некој таквој ситуацији до сада али сам поприлично фокуси-

рана на циљ, наравно не бих никад радила оно што је лоше за остале, нисам тај тип особе. (Ц.)

Човек треба да поштује своју традицију у којем год облику али и прилагодити се окружењу, да зна да не треба да одбаци оно у шта верује да би се уклопио у друштво. Свако треба да има неке границе и зна шта не би урадио да би успео, а не да мисли како успех мора бити на рачун других. (Н.)

Ја сам мало више за традицију али и прилагођавање, да се поштује традиција али да се гледа спрема времена. Јесам усмерена ка циљу али постоје ствари преко којих не бих прешла, значи не оно газим преко свега да бих стигла до циља. (К.)

Неки су наводили да "опстају они који се најбоље прилагоде", као што су то урадили Енглези који "нису цабе ту где јесу – поштују традицију а прилагодили су се околностима". Овај "рецепт успеха" испитаник такође препоручује и Србима. Један саговорник рекао је да ће традиције да се држи у будућности када буде мало напредовао на послу, јер за сада то није могуће зато што "ради за плату", па се томе тренутно прилагођава. Неки су навели да традиција постаје "мода", јер се она политички злоупотребљава. Инструментализација традиционалних народних и политичко-историјских симбола јесте стратегија којој "прибегавају новоуспостављени режими, или они који су извршили нагле промене својих основних начела услед кризе легитимитета". Може се догодити и одбацивање свих симбола, те стварање нових или придавање нових значења старим симболима (Наумовић 1995, 51-52). Традиција се посматра "и као процес и као садржај, који се у оквиру тог процеса преноси" у оквиру различитих друштвених група (Наумовић 2009, 15) а њена употреба у политичком животу Србије осамдесетих и деведесетих година XX века, детаљно је обрађена (Наумовић 2009).

У оквиру корпуса традиције било је занимљиво видети какви су ставови и праксе испитаника када је реч о прослави кућног свеца, тј. славе као празника који "се сматра једним од битнијих обележја српског народа" (Sinani 2012, 175). Њима је често ово био пример да илуструју како ће се понашати у конкретној ситуацији, када морају или не морају да изаберу између празновања овог обичаја или рада у компанији. С једне стране, неки од њих издвајају своје време за набавку, припрему јела, спремање куће, служење гостују и рашчишћавање "свега" након завршетка славе па им није

ни проблем да, осим једног дана који им по Закону припада,²³ узму још један или више дана од годишњег одмора како би све припремили ваљано. Они наглашавају да је то за њих "један од највећих дана у години", када их не занимају много неке друге ствари већ само празновање овог обичаја. С друге стране, они који узимају "тај један законски дан" настоје да помогну својим родитељима или укућанима око свих горенаведених радњи како би "све било како треба". Ипак, били су они који су говорили да би своје "уставно право искористили" иако не славе славу и да не треба "фирма да се меша" у то да ли они заиста славе или не (Дражета 2017, 102-103).

Препуштање vs. уздржавање

Друштва склона препуштању имају "висок проценат јако срећних људи" са "перцепцијом личне животне контроле", који придају важност слободном времену (разоноди, доколици). Чланови друштва имају "мање моралне дисциплине", "позитиван став", "висок проценат људи који се осећају здраво", као и "мању стопу смртности од кардиоваскуларних обољења". Све што важи за друштва склона уздржавању је супротно наведеним карактеристикама (Србија има резултат 28). Као и у случају претходне димензије, податке за бившу Југославију немамо, мада преосталих пет бивших република има блиске скорове, што потврђује културне сличности које деле "јужнословенска племена". Словенија има највиши резултат (48), затим следе Босна и Херцеговина (44), Македонија (35), Хрватска (33) и Црна Гора (20) (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 280-

²³ Према Закону о државним и другим празницима у Републици Србији (Члан 4.) "запослени имају право да не раде у дане следећих верских празника, и то: 1) православци – на први дан крсне славе". Поред тога, католици и припадници других хришћанских верских заједница, као и припадници исламске и јеврејске заједнице такође према својим верским празницима имају право на један нерадан дан. Види у: *Закон о државним и другим празницима у Републици Србији*. "Службени гласник РС" бр. 43/01, 101/07 и 92/11: 2. Доступно на: http://www.paragraf.rs/propsi/zakon_o_drzavnim_i_drugim_praznicima_u_republici_srbiji.html. (Приступ: април 2023. године).

281; 284-285; 291). Ипак, тврдити да је на нивоу државе узрок смртности претежно један фактор, врло је штур и опасна генерализација која се не може тако олако схватити.

Што се тиче запослених из Уједињеног Краљевства односно Швајцарске, ред у компанији "мора да постоји" али никаква строга хијерархија, јер, по њима фирма представља партнерство неколико људи а не власништво једног човека. Слободно време им је веома битно и проводе га у рекреацији (трчање) или са породицом. Сматрају да не могу контролисати све у свом животу нити томе желе да теже, јер се сваки човек треба "прилагодити околностима које му се дешавају". Резултати Уједињеног Краљевства и Швајцарске врло су блиски – 69 и 66. То значи да у овим културама нема строго одређених норми понашања, а њихови чланови користе слободно време онако како они то желе.

Код свих запослених из српске националне културе присутан је став да се мора знати ред, подела улога и шта се од кога очекује на радном месту, јер у супротном настаје расуло, анархија и безвлашће. Што се тиче слободног времена, једна страна сматра да је одмор веома важан аспект живота пошто омогућава човеку да се одмори и "напуни батерије". Друга страна у ствари и нема изражен одмор у том смислу, јер посао ни тада не изостаје у њиховом животу. Неколико њих је изјавило да личне лаптоп рачунаре носи са собом на летовање, али само да би "погледали шта има". Како истичу, "увек има неких хитних ситуација, увек има неких проблема који морају да се реше". С тим у вези, испитаници су говорили да слободно време проводе радећи или су се смејали говорећи да у ствари немају слободно време или да га у последњих неколико година "имају све мање", јер им не прође ниједан одмор а да не размишљају о послу. Њихове колеге које своје слободно време не проводе радно, одмарају се, читају књиге, баве се различитим врстама спорта, излазе по кафићима или "у град", друже са породицом, пријатељима, путују по различитим земљама, проводе време у природи или у позоришту, биоскопу, музеју, на концертима, са девојком/момком, у азилу са животињама, за рачунаром гледајући серије, филмове или играјући игрице и слушајући музику, гледајући телевизор, чувајући унучиће, или пак гледајући у једну тачку да би одморили очи од рачунара, испред кога проводе већи део дана. Зато се не слажем с тиме да културе са ниским резултатом препу-

штања насупрот уздржавању придају мање важности слободном времену, јер управо видимо колико је богат садржај истог код запослених из једне "такве" културе.

Када је у питању контрола над животом испитаници су такође подељени. С једне стране, мањи део њих сматра да може да контролише оно што им се дешава и да је то питање личне одговорности. С друге стране, већи је број оних који своју животну контролу приписују најчешће "околностима", "сплету догађаја", "Богу", "судбини", "вишој сили", "карми", јер увек може да се догоди нешто непредвиђено што људи не могу да испланирају. У том смислу, не бих се сложио да је код ових испитаника присутно оно што Хофштеде назива "перцепцијом беспомоћности" у смислу да оно што им се догађа није њихових руку дело (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 291). Напротив, они прихватају да одређене ствари у животу заиста не могу да се догоде онако како је неко одувек желео, али да свако треба да се води одређеним начелима и циљевима. Ствари дакле нису "црно-беле" као што је овај модел понудио у случају последње димензије.

Треба да се зна ред у компанији! Слободно време проводим бавећи се спортом, кошарком, проводим време са друштвом, породицом, пријатељима итд. За сад сам, што кажу сам свој газда, здрав, прав, још увек могу да размишљам и доносим одлуке које желим, али опет не могу на све да утичем. (Д.)

Мислим да треба да се зна ко је ко у компанији јер зато и постоји хијерархија, свако треба да зна шта да ради. Слободно време, са друштвом, у теретани, са дечком, у биоскопу, позоришту, одмор ми је важан јер ми се дешава да некада баш заређам тако што пет дана у недељи не долазим кући пре дванаест увече а излазим у осам. Не, не можеш никако управљати својим животом у потпуности. (М.)

Дакле, оно што се може рећи за већину запослених у компанији јесте да су већим делом (али не у целости) у складу са оним што се приписује "уздржаној" српској националној култури. Сви прихватају и сматрају хијерархију "нежном" у било каквој радној организацији и своје слободно време практично проводе у активностима везаним за сам посао. Већина приписује одређене активности и догађаје из свог живота "спољашњем фактору", верујући да не може имати контролу над оним што им се дешава. Прихватање патње, оп-

станка и трпљења као начина живота за време ропства под разним завојевачима створило је у српској култури "егзистенцијалну нужност", заједно са урањањем у митску реалност (Јовановић 2004, 106-107). Цвијић то назива *динарском тугом, историском тугом*, особином везаном за историју обичног народа за време Османлија. Ту су и тзв. *рајинске особине*, карактеристичне за сва три "психичка типа" (понајвише централни) а оне су, између осталог, опонашање господара ради обезбеђивања егзистенције, али и тешко указивање поверења према незнацима. Тзв. панонски тип остао је трајно везан за своје динарске корене, при чему га је *вера* још више одвајала од већинског католичког становништва (Цвијић 1987, 345; 408-409; 413; 504). Наведене "особине", нагласио бих, нису никакво правило већ плод једног времена и истраживања (Дражета 2017, 104-105).

ОГЛЕД О РОДНОЈ РАВНОПРАВНОСТИ НА РАДНОМ МЕСТУ: КОРПОРАТИВНЕ ПОЛИТИКЕ И ПРЕДСТАВЕ У ОДНОСУ СА ДРЖАВОМ

У овом поглављу монографије анализиран је однос који запослени (али и компанија сама) имају према држави, тачније према ономе што Република Србија прописује и препоручује у вези са родном равноправношћу. Најпре је представљена правна проблематика у вези са родном равноправношћу, тачније јавне политике Републике Србије које настоје да предложи и регулишу стварање поретка у коме се иста права дају мушком и женском полу/роду, чиме се спознаје какви су механизми за постизање одређених циљева у друштву. Потом је представљена и анализирана родна политика компаније, као и ставови испитаника о државној и корпоративној "страни" по питању родне равноправности, као и односу према породиљама и њиховом третману уопште. Наведену дистинкцију пол/род наводим јер иако сва људска друштва препознају биолошке разлике, оне нам не казују много о друштвеном значају који им се приписује, те стога не можемо прихватити разлике између мушкараца и жена само на нивоу природних датости (Moor 1994, 71 према: Papić i Sklevicky 2003, 18-19). Пол/род је као аналитичка категорија почео да се користи од седамдесетих година XX века, а Гејл Рубин га је дефинисала као "склоп аранжмана којима једно друштво претвара биолошку полност у производе људске делатности и у којем се ове преображене полне потребе задовољавају" (Rubin 1983 према: Papić i Sklevicky 2003, 21). Из овога следи да је род "културни и историјски производ, социјални процес конструисања културно специфичних статуса, улога и особина мушкараца и жена" (Papić i Sklevicky 2003, 21). Ако пол представља биолошку датост онда је род оно што се учи у току целог живота, нарочито у периоду ране социјализације.¹ Родну равноправност, стога, дефи-

¹ У српском и осталим словенским језицима реч *род* означава не само нешто проистекло из рађања и раста, већ групу сродника који имају

нишем као уважавање једнаких могућности и улога спрам целокупног живота између мушког и женског рода, као и поштовање законских аката и других правила који регулишу ову проблематику у једном друштву или заједници.

Родна равноправност у свету и у Републици Србији

Када је у питању родна равноправност, њене институционалне и административне корене можемо ишчитавати на основу Универзалне декларације о правима човека коју је донела Генерална скупштина Уједињених нација 10. децембра 1948. године у Паризу.² Члан 2. изричито каже да "сваком припадају сва права и слободе утврђени у овој Декларацији, без икаквих разлика у погледу расе, боје, пола, језика, вероисповести, политичког или другог мишљења, националног или друштвеног порекла, имовине, рођења или других околности". Исто тако, према члану 16, мушкарци и жене су "равноправни приликом склапања брака, за време његовог трајања и приликом његовог развода".³

Ипак, институционално утемељење начела родне равноправности почело је 1962. када је Комисија Уједињених нација за статус жена уочила вредност именовања националних комисија за статус жена, основаних ради саветодавне улоге и формулације предлога о побољшању положаја жена у њиховим земљама. Зорица Мршевић наводи тадашњу УН-ову дефиницију националног механизма као "једно или више тела организованих у систем који функционише у оквирима различитих државних органа признатих од стране влада као институције које се баве унапређењем положаја статуса жена"

представу о заједничком пореклу, код нације и народа (на+род), граматичког рода, али и као синоним за биолошке карактеристике мушкости и женкости (Parić i Sklevicky 2003, 22-23).

² Види у: <https://www.poverenik.rs/images/stories/dokumentacija-nova/medjunarodna-dokumenta/UJEDINJENE-NACIJE/Univerzalnadeklaracijacir.pdf>. (Приступ: април 2023. године).

³ Види у: *Међународна повеља о правима човека. Универзална декларација о правима човека*: 2;4. Доступно на: https://unmik.unmissions.org/sites/default/files/regulations/04serbian/SChri/SCUniversal_Declaration_of_Human_Rights.pdf. (Приступ: април 2023. године).

(Mršević 2011, 99). Ове идеје и деловања потекли су од стране вишедеценијске успешне праксе "скандинавских земаља, које су у својим националним оквирима развијале разне елементе и начине функционисања механизма за постизање родне равноправности" (Исто, 99). Прва светска конференција о женама одржана је у Мексику Ситију 1975. године, а на њој је лансирана УН декада жена, те је у том наредном периоду 90% земаља света основало националне механизме за жене. Пекиншка УН конференција о женама 1995. године "означила је националне механизме за постизање родне равноправности као кључне имплементационе факторе за закључке конференције садржане у Платформи за акцију" (Исто, 99-100). Тада су позване "владе да побољшају функционисање својих постојећих механизма или да започну са оснивањем механизма ако их немају". Нешто што је првобитно основано као привремено постало је коначно решење и "трајно неопходан елемент у систему државних органа" (Исто, 99-100).

Конвенција о елиминацији свих облика дискриминације жена од 18. децембра 1979. године, усвојена од стране Генералне скупштине Уједињених нација у Њујорку, важан је документ који државама потписницама ставља до знања како се требају борити против родне неравноправности на свим пољима. Битно је поменути дефиницију дискриминације жена (члан 1.) из овог документа. Овај израз "означава сваку разлику, искључивање или ограничење које се чини на бази пола, а које има ефекат или сврху наношења штете или поништења признања, уживања или остваривања од стране жена, без обзира на њихов брачни статус, а на основу једнакости мушкараца и жена, људских права и фундаменталних слобода на политичком, привредном, друштвеном, културном, грађанском или било ком другом основу".⁴ Тела (комисије, одбори, савети), национални планови, акције, стратегије, закон о једнакости полова или антидискриминативни закони, као и независни механизми контроле, представљају елементе националних механизма за родну равноправност.

⁴ Прецизне информације, препоруке и казне дате су као нека врста упута државама потписницама ради ефикаснијег постизања родне равноправности и у том смислу ово представља почетну основу за то. За више информација, види у: *Konvencija o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena*. Dostupno na: http://www.zenskavlada.org.rs/downloads/konvencija_diskriminacija.pdf. (Приступ: април 2023. године).

Они "већ више деценија представљају редовни део националног институционалног амбијента европских држава али и ЕУ институција, Европског парламента и Европске комисије". Иако Савезна Република Југославија није потписала Платформу за акцију Пекиншке конференције, она је као чланица Уједињених нација имала "политичку обавезност" тог документа, озваничену Резолуцијом Савета безбедности 1325 (Mršević 2011, 104; 106).

Када је реч о родној равноправности као и другим облицима регулисања односа између два рода, држава Србија последњих неколико година показује извештан степен заинтересованости и деловања у последњих неколико година. Што се тиче правних аката, основу за увођење и уређивање родне равноправности даје Устав Републике Србије из 2006. године. Према члану 15, "држава јемчи равноправност жена и мушкараца и развија политику једнаких могућности".⁵ Национална стратегија за побољшање положаја жена и унапређивање родне равноправности и Акциони план за спровођење националне стратегије усвојени су од стране Владе Републике Србије 2009. године. Будући да анализа ове стратегије превазилази оквире монографије, треба само напоменути да она потврђује декларативну решеност државе да елиминира дискриминацију жена, побољша њихов положај и интегриса принцип родне равноправности у све поре друштва ради бржег, равномернијег и ефикаснијег друштвеног развоја. Њена свеобухватност говори о потреби учешћа жена у стварању политика и доношењу одлука у областима економије, образовања, здравља, насиља над женама, јавног информисања и јавног мњења. Закон о равноправности полова (донет такође 2009. године) "обавезује све органе јавне власти да воде активну политику једнаких могућности и да прате остваривање начела равноправности засноване на полу у свим областима друштвеног живота и примену међународних стандарда и Уставом загарантованих права у овој области" (Вукмировић 2014, 5). Овај закон регулише пет области друштвеног живота у које спадају: запошљавање, социјална и здравствена заштита; породични односи; образовање, култура и спорт; политички и јавни живот; судска за-

⁵ Види у: *Устав Републике Србије*. "Службени гласник РС" бр. 48/94, 11/98 и 98/2006. Доступно на: http://www.parlament.gov.rs/upload/documents/Ustav_Srbije_pdf.pdf. (Приступ: април 2023. године).

штита.⁶ Међутим, 2021. године је ступио нови Закон о родној равноправности, који регулише не само наведене домене, већ и многе друге, као што су нпр. родно засновано насиље, приступ роби и услугама, политичко деловање и јавни послови, сексуално и репродуктивно здравље, и др.⁷

Институционална тела задужена за спровођење ових правних аката су Одбор за равноправност полова Народне скупштине Републике Србије (основан 2002. године), Савет за равноправност полова Владе Републике Србије (основан 2004. године), Заштитник грађана, Повереник за заштиту равноправности, Одсек за унапређење родне равноправности у оквиру Министарства за рад, запошљавање, борачка и социјална питања (формиран 2014. године) и Координационо тело за родну равноправност (основано 2014. године), сада Сектор за антидискриминациону политику и унапређење родне равноправности (од 2020. године при Министарству за људска и мањинска права и друштвени дијалог). Покрајински и органи локалне самоуправе такође делују, а уведена је и родно осетљива статистика која "не подразумева само разврставање и приказивање постојећих података по полу, већ и уважавање разлика у проблемима и изазовима с којима се жене у мушкарци сусрећу у свим сферама живота" (Вукмировић 2014, 6), као што је недавно почела примена родно сензитивног језика у оквиру органа јавне власти, медија и образовних институција, у складу са Законом о родној равноправности.⁸

Период почев од седамдесетих година XX века одликује се низом друштвених, економских, политичких, технолошких и културних промена које "доведе до суштинских трансформација савременог света" (Ortner 1990: 990 према: Ivanović 2008, 89). Иако се доктрина неолибералног друштва заснива на томе да "објекат управљања треба да буду појединци који су слободни и одговорни" (Ivanović 2008, 91), предмет антрополошког истраживања постају "међуна-

⁶ Види у: *Закон о равноправности полова*. "Службени гласник РС" бр. 104/2009: 3-14.

⁷ Види у: *Закон о родној равноправности*. "Службени гласник РС" бр. 52/2021. Доступно на: <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-rodnoj-ravno-pravnosti.html>. (Приступ: април 2023. године).

⁸ Види у: <https://www.rts.rs/vesti/drustvo/5160485/rodno-osetljiv-jezik-drustveni-dijalog.html>. (Приступ: април 2023. године).

родне организације, владине и невладине организације и јавне политике (*policies*) које се креирају унутар тих институција и обликују животе људи" (Pantović 2012, 4). Марк Абелес сматра да однос једне институције према времену, простору и могућностима омогућава разумевање њене природе и развојног пута. Исто тако, антрополошка анализа у овом домену се суочава са питањем "шта се мисли" у институцији, дакле који су механизми долазака до тих одлука (Abélès 1995, 77; 80). Стога је у случају проучавања родне равноправности на радном месту битно видети шта држава сматра оправданим за њено постизање на општем нивоу у виду јавних политика, схваћених од стране антрополога као "писана документа која служе као смернице и упутства за деловање унутар датог друштва, али и као вид конструкције субјекта, класификације појединаца и грађана тог друштва" (Pantović 2012, 4). Јавне политике своју политичку обојеност успевају да прикрију маском експертског ауторитета, тј. недовођењем у питање њиховог садржаја јер су неки учени људи уложили свој напор и труд ради бољитка, као и деперсонализацијом тих особа како би се ови документи и акта схватили као објективни и универзални (Shore и Wright 1997 према: Pantović 2012, 12).

Републички секретаријат за јавне политике дефинише исте као "правац деловања Владе (или њених министарстава и државне управе) и локалне самоуправе ка остваривању економских и друштвених циљева који су у најбољем интересу Србије и њених грађана". Оне најчешће успостављају правце деловања, регулаторне мере, законе и приоритете за финансирање који се односе на конкретне области и/или проблеме, као и одговорности за спровођење и параметре којима ће се мерити постигнути успех и ефекти јавних политика. У њиховом стварању могу да учествују извршна власт (Влада), законодавна власт (Народна скупштина), судска власт (судови) и локална власт (органи јединица локалне самоуправе). У стварању јавних политика такође могу учествовати грађани, невладине организације, посебне интересне групе, медији, пословне групе и стручњаци.⁹ Као што се може уочити, држава вешто успева да прикрије идентитет оних који доносе ове регулаторне мере али ствара амбијент у коме је нужно доносити овакве одлуке и

⁹ Види у: <https://rsjp.gov.rs/cir/pitanja-i-odgovori/>. (Приступ: април 2023. године).

стварати стратегије и планове како би друштво напредовало у жељеном правцу.

Према Закону о родној равноправности, наведени термин "подразумева једнака права, одговорности и могућности, равномерно учешће и уравнотежену заступљеност жена и мушкараца у свим областима друштвеног живота, једнаке могућности за остваривање права и слобода, коришћење личних знања и способности за лични развој и развој друштва, једнаке могућности и права у приступу робама и услугама, као и остваривање једнаке користи од резултата рада, уз уважавање биолошких, друштвених и културолошки формираних разлика између мушкараца и жена и различитих интереса, потреба и приоритета жена и мушкараца приликом доношења јавних и других политика и одлучивања о правима, обавезама и на закону заснованим одредбама, као и уставним одредбама".¹⁰ Закон о родној равноправности (члан 6.) сам пол одређује као "биолошку карактеристику на основу које се људи одређују као жене или мушкарци", док појам род "означава друштвено одређене улоге, могућности, понашања, активности и атрибуте, које одређено друштво сматра прикладним за жене и мушкарце укључујући и међусобне односе мушкараца и жена и улоге у тим односима које су друштвено одређене у зависности од пола".¹¹

У том смислу јасно је да међу државним телима нема сагласности око употребе овог појма а даља проблематизација није потребна с обзиром да се уочава недоследност на основу прегледа сâмог Закона. Ипак, подршка држави постоји и од стране научних институција као што је Институт друштвених наука – Центар за политиколошка истраживања и јавно мњење, који је са тадашњом Управом за родну равноправност Министарства рада и социјалне политике Републике Србије спровео истраживачки пројекат у току 2010. године под називом "Емпиријско истраживање ставова грађана Србије о родној равноправности". Оно што је битно истаћи у вези са овим подухватом је његов интердисциплинарни карактер (родна равноправност у области политике, економије, медија и об-

¹⁰ Види у: *Закон о родној равноправности*. "Службени гласник РС" бр. 52/2021: 4. Доступно на: <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-rodnoj-ravnopravnosti.html>. (Приступ: април 2023. године).

¹¹ Види у: *Закон о равноправности полова*. "Службени гласник РС" бр. 104/2009: 2-3.

разовања) и методологија на основу истраживања Еуробарометра о родној равноправности из 2009. године, као и други документи и студије из ове области (Ignjatović *и др.* 2011, 8-13; 24). Путем статистичких резултата добијених из анкете коју је попунило 1204 испитаника насумично одабрана на 71 пункту, може се рећи да "родна равноправност није најважнији идентитет за грађане Србије", наспрам породичног, пријатељског, националног и локалног идентитета. Ипак, половина испитаника је позитивно настројена према родној равноправности као делу ширег вредносног система, док је трећина амбивалентна а мање од петине има негативан став. Из тога следи да "велика већина испитаника верује да су неке пожељне вредности подједнако важне и за дечаке и за девојчице". У области образовања и економије исказују се најпозитивнији ставови, али доста њих зна и да буде двосмислено (нпр. прихватање чињенице да мајка ради а отац узме родитељско одсуство али уз задршку да је ипак најбоље да дете буде уз мајку). Што се тиче политике и медија, њихова моћ у друштву може бити велика уколико се усмераваће врши ка промовисању концепта родне равноправности разумљивог сваком становнику земље (Исто, 86-88).

Да бисмо увидели какво је "родно" стање у држави што се тиче запослених, почећемо од Закона о раду чији члан 18. забрањује сваку врсту дискриминације, укључујућу између осталог пол, трудноћу, брачни статус, породичне обавезе и сексуално опредељење, као чиниоце битне за ово поглавље монографије.¹² Стављање лица у неповољан положај приликом тражења посла је такође вид дискриминације (члан 19.). Насупрот томе, дискриминацијом се не сматра испомаћ особама са инвалидитетом, женама за време породилског одсуства и одсуства ради неге детета и посебне неге детета (члан 22.), будући да оне имају право на посебну заштиту (члан 12.). Управо одатле црпимо податке о ономе што држава сматра оправданим када је у питању поступање према женском роду у виду једног од одељака овог закона под називом "Заштита материнства". Послови који захтевају излагање труднице или жене

¹² За целовити поглед на члан 18, види у: *Закон о раду*. "Службени гласник РС" бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13, 75/14 и 113/17: 5. Доступно на: <https://www.srbija.gov.rs/tekst/329911/zakon-o-radu-i-drugi-zakoni-kojima-se-uredjuje-oblast-rada.php>. (Приступ: април 2023. године).

која доји дете високим температурама и вибрацијама (члан 89.), као и прековременим и ноћним радом (члан 90.) су забрањени. Уколико се нека од жена врати пре истека годину дана од рођења детета, послодавац јој мора обезбедити једну или више пауза у трајању од 90 минута или скраћење радног времена у истом временском распону (члан 93а). Члан 94. јасно каже да "запослена жена има право на одсуство са рада због трудноће и порођаја (у даљем тексту: породилско одсуство), као и одсуство са рада ради неге детета, у укупном трајању од 365 дана". Породилско одсуство мора се започети "најраније 45 дана, а обавезно 28 дана пре времена одређеног за порођај" и оно "траје до навршена три месеца од дана порођаја". Након истека породилског одсуства, запослена жена "има право на одсуство са рада ради неге детета до истека 365 дана од дана отпочињања породилског одсуства". Сви наведени ставови важе и за оца детета, а обома следује "право на накнаду зараде, у складу са законом". За треће и свако следеће дете запослена жена има "право на породилско одсуство и право на одсуство са рада ради неге детета у укупном трајању од две године" (члан 94а). Регулисана су такође и одсуства једног родитеља, хранитеља или старатеља у случају психофизичке ометености детета (чл. 96-100.). Уколико запослени "не остварује резултате рада или нема потребна знања и способности за обављање послова на којима ради", или уколико "несавесно или немарно извршава радне обавезе" итд., послодавац може да му откаже уговор о раду "ако за то постоји оправдани разлог који се односи на радну способност запосленог и његово понашање" (члан 179.).¹³

На основу Закона о раду не можемо да утврдимо постојање назнака да је мајка претежно та која треба да проводи време са новорођенчетом. Отац је само поменут у неколико ставки, што је обострано неравноправно, будући да је одељак назван заштита материнства (без додатка очинства). Чланови и ставови овог закона биће употребљени као параметар упоређивања државног декларативног нивоа у вези са родним улогама и онога што се у пракси запра-

¹³ За целовит поглед у вези са отказом од стране послодавца, види у: *Закон о раду*. "Службени гласник РС" бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13, 75/14 и 113/17: 48-49. Доступно на: <https://www.srbija.gov.rs/tekst/329911/zakon-o-radu-i-drugi-zakoni-kojima-se-uredjuje-oblast-rada.php>. (Приступ: април 2023. године).

во догађа. Међутим, тај други ниво је проблематичан јер постоји оно што испитаници говоре и што је опсервацијом било могуће забележити. Да су жене и на светском нивоу посматране слично као и у овом закону говоре подаци да иако чине половину светске популације, "њихов допринос привредним активностима која се мере, то јест улазе у бруто домаћи производ (БДП) је далеко испод свог потенцијала, што је посебно случај са земљама у развоју" (Radonjić i Jarić 2015, 226). Овакви трендови "имају изразито негативне макроекономске последице" (Исто, 226). На светском нивоу, "жене су сиромашније, њихова улога у привредном развоју је од изузетног значаја (и често остаје невидљива) јер су оне задужене за кућне послове, исхрану и одгој деце" (Исто, 226). Због тога је "питање родне равноправности на тржишту рада веома важно" јер се "потцењује неједнакост у расподели дохотка", а с друге стране "спречава искоришћење свих расположивих производних капацитета чиме се не достиже потенцијална стопа привредног раста и развоја" (Исто, 226).

Како би се тако нешто постигло, поменућемо концепт родног буџетирања који је био у једном тренутку предмет јавности у Србији.¹⁴ Најпре, треба рећи да "буџет представља процес распоређивања средстава у складу са постављеним политичким циљевима и стога се сматра кључном политичком и економском одлуком сваке владе" (Ђурић-Kuzmanović 2007, 8). Ту се "добивају информације о томе колика су расположива владина средства за наредну годину, одакле се прибављају и како се расподељују" (Исто, 8). Најшире гледано, "буџет показује: укупне владине издатке (на потрошњу и инвестиције), приходе (углавном од опорезивања) и секторску расподелу прихода" (Исто, 8), на различите области друштва као што су образовање, саобраћај, пољопривреда, одбрана итд. Родно буџетирање представља "укључивање родне перспективе на свим нивоима процеса буџетирања и реструктурирања прихода и трошкова на начин

¹⁴ Медији су увелико писали о томе у новембру 2015. године када је обзнањена информација да ће у 2016. години у буџету Републике Србије бити вођено рачуна да средства буду равномерно распоређена за оба пола. Види у: <http://www.blic.rs/vesti/ekonomija/mihajovic-od-2016-uvodimorodno-budzetiranje/xf75ge4>; http://www.rtv.rs/sr_ci/ekonomija/finansije/uvo-di-se-i-rodno-budzetiranje_655287.html. (Приступ: април 2023. године).

који доприноси родној једнакости" (Исто, 8).¹⁵ Некадашња министарка грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре Зорана Михајловић истакла је да родно одговорно буџетирање представља "стратешки приступ расподеле средстава за спровођење политика, мера и програма за унапређење родне равноправности и подстицање потенцијала жена и мушкараца и квалитета свакодневног живота".¹⁶

Питање родне равноправности у компанији

Као што сам већ навео на почетку овог поглавља, испитаници су у својим интервјуима говорили о третману породиља у компанији у којој раде, као и о односу саме компаније према држави и ономе што она сматра оправданим за постизање родне равноправности. Поред тога, неки од њих су, сходно својим радним обавезама и временом које су могли да издвоје, наводили своје мишљење у вези са поделом послова и мушко женским односима у српској националној култури али и у свету. Укратко речено, говорили су о томе шта за њих значи родна равноправност. Саговорници уопштено сматрају да мушкарци и жене треба да буду изједначени на радном месту, оценивши то као нужан предуслов за добар пословни амбијент. Једна испитаница успела је то да објасни на следећи начин:

Апсолутно мислим да жене и мушкарци треба да буду изједначени, не видим разлог да се прави било каква разлика, можда постоје нека радна места где просто због физичке конституције или неких таквих ствари постоји нека разлика, али не видим никакав разлог зашто би се фаворизовао било ко. (М.)

¹⁵ Дата је и нешто дужа дефиниција по којој је родно буџетирање "препознавање оних женских потреба и афирмисање оних пројеката који оптимално и истовремено реализују економске, политичке и друштвене циљеве: повећање економске ефикасности пословања, убрзање развоја привреде и друштва и смањење родних неједнакости" (Đurić-Kuzmanović 2007, 6). У нашој научној заједници један мастер рад бавио се конкретном анализом тока и исхода пројекта увођења родно одговорног буџетирања на нивоу појединих локалних самоуправа у Републици Србији. Види у: Pantović 2012.

¹⁶ Види у: <http://www.srbija.gov.rs/vesti/vest.php?id=249011>. (Приступ: април 2023. године).

Међутим, убрзо након тога многи су износили појединачне ставове о томе како гледају на целокупну причу у вези са родном равноправношћу. Један испитаник истакао је да "људи имају тенденцију да изједначавају мушки и женски род чак и на силу", упоредивши то са проблемом мањина у појединим земљама у којим се оне покушавају изједначити са "већинским народом, опет на силу". С тим у вези, став другог испитаника заснива се на томе да људе треба одабрати за посао кроз призму личних квалитета и способности, по томе како неко може допринети бољитку фирме. Дакле, како он наводи, "не треба гурати по сваку цену жену или мушкарца само зато што је одређеног рода него просто, човек који је нешто својим радом заслужио треба то и да добије, то је претпостављам равноправност, али у правом смислу, не она позитивна дискриминација, него дај да видимо какав је". Половина испитаника/ца истакла је да у компанији има више жена него мушкараца и да је можда ту чак неравнотежа начињена не само бројчано већ и у пракси јер се већа пажња наводно обраћа на неке њихове потребе. Пример за то су креме и друге врсте козметике која постоји у женском тоалету док у мушком није присутно ништа од тих ствари. Исто тако, један испитаник је приликом добијања позивнице за прославу тзв. "Женског дана" питао када ће бити организован "Мушки дан", на шта је његов пријатељ када је то чуо (такође мој испитаник) приметио да је "некад кафана била сигурна кућа, сад уђеш у кафану само жене јеботе, живота ми". Један испитаник истакао је чак бојазан по питању родне равноправности:

Мислим да треба да постоји равноправност у сваком погледу, мој страх је да ћемо у тежњи да се изједначе та права мушкараца и жена отићи у крајност и да ће врло брзо жене имати далеко већа права, већ се јављају двоструки стандарди. Опет, постоје неке ствари где ћемо да кажемо, е то је мушки посао, лупам, ако треба нешто да се носи, сад је то прост пример, тако сам васпитан, нећу да дозволим да жена узме нешто да тегли и носи али дефинитивно, по мени, постоји опасност да вага претегне. (А.)

Поделу на "мушке" и "женске" послове такође изражавају и саме испитанице, а главни разлог за ову поделу виде у физичкој конституцији, где нпр. "неко ко је женско не може да диже цак од педесет кила". Оно што је можда још занимљивије је позивање јед-

ног од испитаника на истраживања која је читао, али уз одређену дозу подозривости јер ни њему самом нису деловала баш толико релевантно. Наиме, у њима је наведено да су мушкарци пожељнији као руководиоци, "ти неки радови које сам читао не говоре да су пожељнији руководиоци од стране менаџмента, него од стране запослених у њиховим тимовима, да су нека истраживања показала да су људи задовољнији са мушкарцима као руководиоцима него са женама, да ли је то тако не можемо знати".

И у овом случају сведоци смо понављања стереотипа на којима је изграђено модерно друштво. Пример за то је потцеђен допринос женске популације привредном расту и развоју који остаје невидљив, посебно у земљама у развоју, јер жене имају задатак да поред радног места посвете време кућним пословима кувања, спремања, рада у окућници и подизању и васпитању деце (Radonjić i Jarić 2015, 232). Исто тако, мишљење по којем су жене амбициозније и одговорније, те да зато не постоји разлог ни потреба да стреме некој већој равноправности јер их у фирми иначе има више говори најпре о тзв. "позитивној дискриминацији". То је онај облик повлађивања једној групи људи у односу на другу путем додељивања посебних права у посебним актима и документима, што значи да неко због своје посебности (род, етничка, расна или религијска припадност) има та своја права а не зато што би требало да их имају сви подједнако (Kogovšek i Petković 2011, 17). Поред тога, ту је реч о схватању жена као особа принуђених "да манипулишу оним што им је 'додељено' као њихова 'природа' – властитом женственошћу – и да је користе као ефикасно средство постизања разних циљева" (Zaharijević i dr. 2012, 223).

Да жена треба да буде посвећена својој породици и одгоју деце, тј. претежно приватној сфери, сматра један испитаник, а то је уједно и тема о којој ћу даље писати. Дакле његов став је да она "не треба да претерује, не треба да оде превише далеко да на крају буде она стандардна фраза, дете васпитава неко други, значи у том сегменту и у тој мери мислим да је због саме породице веома битно да мајка не оде превише далеко и не запостави дете". Поред тога, он уопште не оправдава уколико послодавац према жени поступа с непоштовањем и "грози се уколико неко отпусти младу девојку било где". Без обзира што ради за једну мултинационалну компанију чији је веома битан чинилац прокламована родна равноправност његови ставови

поклапају се са одређеним традиционалним културним представама о улози жене. Њено везивање за кућу, породицу и приватну сферу уопште, није својствено само народној култури Срба већ и темељу модерног друштва. Дистинкција приватног и јавног живота подразумева да се први заснива на "индивидуалним људским правима", одређен као "интимна, недодирљива сфера", док је други "домен аутентичног и непосредног грађанског политичког деловања и партиципације" (Sekulić 2014, 404). Следствено томе, жене су одмах повезане са приватним доменом због своје "природне" улоге као мајке, чиме "су остале ускраћене за огромну сферу друштвеног живота". Мушкарцима је припала сфера јавног одлучивања кроз учествовање у политичком животу и руковођењу друштва (Исто, 405; 409).

Ни код истраживача није изостајала ова подела. Мишел Розалдо је седамдесетих година XX века у својим радовима наглашавала "пре социолошке него симболичке аспекте феномена универзалних родних неједнакости". Служећи се радовима Мајера Фортеса као основом, сматрала је да жена бива "увек и свуда идентификована са приватном, породичном сфером, кућом, док је мушкарац повезиван са јавном сфером друштвеног деловања", при чему је то женино универзално поистовећивање објашњавала њеном улогом мајке (Rozaldo 1974, 22 према: Папић и Sklevicky 2003, 52-53). Касније је ова ауторка спознала да је у својим радовима поновила заправо дистинкцију насталу као производ западног друштва (Rozaldo 1980, 401 према: Папић и Sklevicky 2003, 53) која је такође опстајала извесно време и у етнологији и антропологији. Опозиција приватно/јавно (као и природа/култура) критикована је путем става да родне категорије нису хомогене у свим друштвима и да родни идентитет није есенцијалистички већ да су "категирије мушкараца и жена конструисане како на родним, тако и не-родним принципима (социоекономски статус, етничка и религијска припадност, узраст...)" (Папић и Sklevicky 2003, 57). Поред тога, "основу феминистичког приступа овом проблему чини 'напад' на поделу приватно-јавно", како од стране радикалне тако и либералне струје. Суштина ове критике састоји се од потребе учечавања "дистрибуције моћи у друштву и дистрибуције моћи у породици", као и односа државе и породице (Sekulić 2014, 410). Популационе политике само су један од разних примера "мешања" државе у породицу, тј. продирања јавног у приватно. Дакле, границе су порозне и не можемо их замишљати као

строго одређене у једној заједници, будући да се све преплиће и утиче једно на друго (Исто, 405). Многи етнографски подаци посведочили су у корист друштвене и културне утемељености родних улога, односно "неутемељености схватања да биолошке и полне разлике пружају универзалну основу социјалних дефиниција" (Ivanović i Šarčević 2003, 11). Постало је прилично јасно да биолошке разлике нису оне које одређују родне конструкције и да се мушкарцима и женама као категоријама, како наводи Хенријета Мур, не може приписати јединствено или есенцијалистичко значење (Moore 1994, 814 према: Ivanović i Šarčević 2003, 11). Анђа Срдић Сребро у том смислу наводи да "преиспитивање представа о полу и роду, као и родних улога и односа, показују да ове концепте није могуће посматрати као универзалне и статичне моделе, што подупиру и етнографска истраживања из разних делова света" (Srdić Srebro 2014, 42).

Једна од тачака у којим сам покушао да установим постоје ли у компанији било какви обриси не само родне (не)равноправности већ и потенцијалне дискриминације јесте однос према породиљама. Испитаници су на различите начине тумачили то што жене иду на породилско одсуство, при чему је свако од њих имао одређена додатна запажања или неке од примера из блиског пословног окружења. Један брачни пар који се упознао на радном месту добио је дете, а оба брачна друга су интервјуисана. Иако постоји опција поделе породилског одсуства као и одсуства ради неге детета, супруг то није урадио јер сматра "да су у неким стварима мушкарци бољи а у неким жене, мислим конкретно у мојој породици моја жена је боља у том родитељском смислу". Међутим, он говори да је у реду што постоји наведена опција за мушкарца и подржава парове који су то урадили. Поклапање са таквим ставовима имала је и његова супруга са којом је разговор у блиском временском интервалу, што нам говори да није могла да има неки утицај са стране како би се одговори поклапали. Говорећи да је веома посвећен родитељ, нагласила је да у њеном случају каријера и родитељство не могу да иду баш толико заједно, тј. да ће она моћи да води успешну каријеру онда када њено дете порасте. Пошто је радила у школи, видела је и злоупотребу радног места од стране мајки које су одлазиле кући када год им дете почне да кашље. Прихватање традиционалне улоге жене у којој је "увек она а не он, била темељ куће" (Исић и Гудац Додић 2011 према: Жикић 2013,

1171) није карактеристично само за ову испитаницу. Још две њене колегинице потврдиле су нам такав став:

Првих годину дана ти не можеш да се одвојиш од детета, не зато што ти то сад као желиш него просто то дете зависи искључиво од тебе. По закону мушкарац може да узме породилско, кад би ми били Шведска то би могло, али нисмо. (Ч.)

Мислим да је важно да жена буде са бебом зато што је она та која не спава због бебе, зато што је она та која ради све живо око бебе, мора да се одрекне апсолутно свега, а опет да породица не би изгубила неки баланс и неку равнотежу мислим да је потребно да мушкарац одржава читаву причу са друге стране. (Р.)

Испитаница која се након породилског одуства вратила на своје радно место имала је мањи обим посла прве две недеље, да би онда трећа седмица била, како наводи, "напета због неких рокова, мада то је нека нормална ствар". Ова проблематика је код свих испитаника прилично непојмљива и многи од њих очекују да се било ко (не само породиле) са одсуства врати спреман за рад. Дакле, смањени обим посла није изводљив јер би то онда било, како наводи један саговорник, "на уштрб оних који немају децу јер и они имају свој живот и они морају да се негде удају, жене и имају своју децу". Чак је једна испитаница, на основу своје личне опсервације, уочила да се неким другим породилјама наводно "дају нове обавезе, убрзава им се тај повратак на радну сцену са визијом како су оне заправо сада пуне енергије и толико им је посао недостајао, просто, нису радиле и нису се оствариле, имале су ту паузу од годину дана". Ово је прилично неконзистентно са изјавом друге испитанице да "у фирми не постоји неки мобинг, поприлично је културна клима", односно да су жене заштићене када се врате са породилског. Многи са којима сам разговарао стали су у одбрану породилја истичући да је "скандалозно да ти осуђујеш некога и тврдиш да неће бити посвећен послу зато што је родитељ", или пак "треба ко Црногорци, после трећег детета у пензију ако 'оће". Врхунац представља навод испитанице по коме фирма додељује дукат за бебу кад се роди, уколико отац ради у истој компанији добија пет слободних дана, затим се пошаље цвеће на кућну адресу и обавести остатак колегијума да је та и та колегиница добила дете, што

испитаница оцењује као "максималну коректност" према породиљама на нивоу целе државе Србије.

Неформалне изјаве по овом питању повремено су осликавале стварно расположење људи из компаније, нарочито када је једна колегиница протумачила продужетак нечијег породилског одсуства као припремање терена за трајни одлазак са радног места. Исто тако, обичај ношења личних рачунара (лаптопова) са собом кући није почела да практикује запослена која се вратила са породилског, што су јој две колегинице замериле на суптилан начин, коментаришући како тиме што је проследила десетак мејлова другим запосленима мисли да је решила неки пословни проблем. Међутим, правно гледано, ово се не посматра као дискриминација према поменутом члану 22. зато што запослена није санкционисана ни на који начин због тога, нити ће вероватно бити.¹⁷ Ипак, вербални ниво нам открива много штошта у вези са овим проблемом. Таква је ситуација са онима што други знају да би могло да буде дискриминаторно ако почине, али вешто то сакривају и једни другима саопштавају, чиме заправо видимо једну другу димензију схватања породиља и њихових проблема.

Када се погледа однос према женама које су отишле на породилско одсуство и одсуство ради неге детета, половина испитаника/ца сматра да оне морају да се врло брзо прилагоде свом радном месту након повратка, те да је за то време док нису ту потребно наћи одговарајућу замену, што се врло често и ради.¹⁸ Неки су чак наводили неколико примера у којим је примећено да та радна позиција није

¹⁷ Члан 22. наглашава да се дискриминацијом не сматра "прављење разлике, искључење или давање првенства у односу на одређени посао када је природа посла таква или се посао обавља у таквим условима да карактеристике повезане са неким од основа из члана 18. овог закона (нпр. пол, језик, трудноћа, здравствено стање, породичне обавезе, сексуално опредељење, додао аутор) представљају стварни и одлучујући услов обављања посла, и да је сврха која се тиме жели постићи оправдана". Види у: *Закон о раду*. "Службени гласник РС" бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13, 75/14 и 113/17: 6. Доступно на: <https://www.srbija.gov.rs/tekst/329911/zakon-o-radu-i-drugi-zakoni-kojima-se-uredjuje-oblast-rada.php>. (Приступ: април 2023. године).

¹⁸ Једна испитаница имала је предлог да би требало за то време запослити, како наводи, "одређене особе које ће да надокнаде све то, а не да посао спадне на остатак кадра".

потребна у систему па је запосленој након повратка понуђено неко друго радно место или споразумни раскид уговора. С друге стране, догађало се да неко буде оцењен сјајно након два, три месеца рада и добије унапређење. Имајући у виду егзистенцијално одржање, самопоштовање и слободу као три кључна показатеља развоја друштва из угла развојне економије (Todaro and Smith 2012 према: Radonjić i Jarić 2015, 225-226), сматрам да су локални руководиоци у компанији нашли начин да легално премошћавају проблеме који им се јављају због тренутног мањка кадра, а нису у прилици да отпуштају своје запослене на тај начин јер би то ипак превазилазило оквире људскости и правних норми. Артур Луис у том смислу наглашава да срећа људи није сам "значај економског раста" већ могућност где ће они моћи да бирају шта им годи, тј. да имају избор (Lewis 1963 према: Radonjić i Jarić 2015, 226). Стоји напомена да вероватно многи од њих одсуство других тумаче као пословни губитак, што је плод примања организационих вредности компаније из глобалне централе на западној хемисфери (како саговорници наводе "са глобала"). Нови концепт друштва почев од седамдесетих година XX века настао у поменутом делу света, заснован је на вредностима као што је "смањење улоге државе и победа вредности слободног тржишта" (Ivanović 2008, 91), а слободни и одговорни појединци представљају основну покретачку снагу оваквих мултинационалних компанија које траже спремност њених запослених на самопрегоран рад. Зато не чуди што се тражи замена или предлаже запослење других уместо особа које одлазе на породилско одсуство и одсуство ради неге детета.

На основу исказа испитаника, уочавамо претежно везивање жене за приватну сферу, самим тим што је она породилца односно касније мајка. Статус жене није се много мењао када је у питању већина европских земаља, све до Другог светског рата. Жена је "првенствено промишљана кроз улогу мајке/супруге/домаћице, која је била задужена за васпитање деце и, при том, није имала значајнија грађанска и политичка права" (Srđić Srebro 2014, 40), а слично је било и са породичним и наследним правима. Односи према родним улогама споро су се мењали, "остајући у великој мери под утицајем традиционалних схватања, религијских норми и државне политике" (Исто, 40). Исти је случај и са Србијом у којој је породица била "заснована на старим патријархалним принципима, независно од ет-

ничке и верске припадности. [...] Мушкарац, домаћин, супруг и отац породице, њен је представник и заступник у јавној сфери, јер једино он ужива грађанска права. [...] У основи, он је отац супрузи, колико и деци као и осталим члановима породице [...], супруга није његов равноправни партнер, њу у браку и даље васпитавају, на исти начин као што се то чини и с децом" (Timotijević 2011, 288-289 према: Srđić Srebro 2014, 39). У прилог овоме иде и постојање тзв. правног дуализма, тј. паралелно постојање државног и обичајног права у одређеној мери. Када је реч о наследном праву имовине, у српској и јужнословенској традицијској култури заступан је "принцип неједнакости полова. Сва основна породична добра наслеђивана су само по мушкој линији", док су жене и сестре биле лишене ових права и имале су само право на прђију када се удају. Иако је социјалистичко законодавство укинуло овакав принцип, старе традицијске норме су донекле остале на снази (Павковић 2014, 273).

Моји испитаници нису причали толико о наследству. На делу је више било исказивање ставова у вези са породилом као неким ко мора и најбоље је да буде уз дете, али и од кога се очекује да након повратка на посао буде спреман на старе обавезе и мноштво радних задатака. Дакле, стоји мишљење Наде Секулић по којој "чин рађања представља једну од поменутих лиминалних тачака у животном циклусу жена, која функционише као ритуал прелаза путем ког појединка задобија нов социјални положај, улоге, права и обавезе". Њен живот вртоглаво се мења не само у физиолошком већ и у социјалном смислу, будући да друштво аутоматски подразумева ову њену улогу као "природну" (Sekulić 2014, 410-411). Поврх свега, жена у данашњем свету такође има обавезу и да ради уколико њен егзистенцијални положај то захтева. Неолиберални економски принципи и све већа доступност информација изједначавају схватање материнства у различитим друштвима (Srđić Srebro 2014, 44), што значи да је двострука позиција жене као мајке/раднице очекивана и подржана, те "концепт материнства стога треба посматрати као социокултурни феномен који се налази у процесу непрекидне трансформације и који, истовремено, утиче на схватања телесности, сексуалности, родних улога и идентитета, као и на социокултурну организацију простора и односа" (Исто, 48).

Свеукупна родна равноправност у компанији за њене запослене схваћена је као једнакост у смислу права и обавеза оних који ту раде, али и као статистички податак због чега многи истичу да су мушкарци "угрожена категорија". Ипак, што је виши ниво пословне хијерархије, то се благо смањује број жена, што је и један наш испитаник потврдио за његову организациону јединицу. У почетку прилично оптимистичан, за време разговора кренуо је да броји особе на свим позицијама када је схватио да је само једна шестина жена на руководећим позицијама у компанији. Тада је рекао да се слика мора променити, мада јасно је да ће и ту на декларативном нивоу компанија рећи да се ствари не могу мењати тиме што ћемо запослити некога тек тако, већ по томе какав је према личним способностима пожељним за то радно место. С тим у вези, без обзира на то да ли је неко мушког или женског рода, оно што се гледа у компанији јесте пословни учинак и то сви руководиоци стално надзиру и контролишу. Овако конципирано пословање, без обзира на прокламовану родну равноправност и похвале у вези са већим бројем жена у односу на мушкарце показује да је "рат против државе социјалне правде и државе благостања" такође "и рат против жена" (Fraser 1989 према: Sekulić 2014, 414). Жене су са својим двоструким оптерећењем (мајчинским и пословним) као корисници социјалних програма прве на удару када се праве "резови" за социјалне издатке. На овакав начин не остварује се равноправност (Sekulić 2014, 414), па се тако њихов положај само погоршава.

Однос компаније и државе по питању родне равноправности

Однос који поједини испитаници, као представници компаније, имају према јавним политикама државе по питању родне равноправности, конкретно поменутог родног буџетирања, исказан је ставом да се нешто што на западу постоји већ дуги низ година покушава увести преко ноћи у Србију тако што се, како наводи један саговорник "преписују европски и амерички закони". Чак је један испитаник који је упознат са наведеним концептом био категоричан по питању власти:

Конкретно људи који се налазе на власти, то је гомила идиота који нити имају школе нити имају памети јер оно што они покушавају да ураде раде на силу да би добили неко чланство у Европској унији, а мислим да нико од њих није свестан да у ствари не треба чланство да буде циљ него можда прихватање неких вредности које нека европска друштва имају, која су једноставно технолошки и друштвено боља, не можеш једноставно нешто да примениш ако то није адекватно тој средини. (Б.)

Остали испитаници имали су зачуђени израз лица када сам помињао синтагму "родно буџетирање" што потврђује став Марије Кожул да "наизглед чудан спој два наоко потпуно удаљена појма може се учинити нелогичним, чак и онима којима су употребљени појмови појединачно блиски" (Kožul 2007, 39). По њој, жене чак и у оним доменима где су успеле да заузму своја места приликом напредовања могу доживети опструкцију, будући да "када се нађу на позицијама са којих могу да утичу на доношење одлука, испоставља се да за решења која заступају једноставно нема новца" (Исто, 40). Оно што је похвално у том смислу јесу анализе плата и средстава које се издвајају за запослене у свим представништвима компаније широм света. Најпре се анализира колику плату на истим позицијама добијају мушкарци а колику жене у појединим земљама. Дакле, очевидан је однос између државе и компаније на овом пољу где локално становништво директно "потпомаже" својим радом компанију за коју важе закони те државе, па и уосталом и сама култура. Другим речима, битно је сагледати културне и друштвене норме оних који долазе да раде у глобалној фирми јер се само тиме њена продуктивност може повећати. Резултат је добро осмишљена "конструисана култура" (енгл. *engineered culture*) намењена радним заједницама, нешто што почев од раних седамдесетих година XX века бива све популарнији и нужнији концепт у организацијама. Ова "промена" са ауторитативног на нормативне облике контроле довела је до стања у коме се подразумева обраћање пажње на "субјективност радника" (Ezzy 2001, 631-633).

Родна равноправност, стога, није нешто због чега су компаније желеле да се промене, већ је она постала тренд коме су морале у датом тренутку да се прилагоде ради свог опстанка и сврсисходности. У том смислу можемо разумети поменути анализу плата чији је завршни чин оцењивање и давање упутстава за даље поступање уколико је неко добио негативан учинак (плате за жене нису исте као и

за мушкарце). Овакав напор сврставамо у родну анализу буџета, тј. анализу утицаја расхода и прихода "на друштвену позицију и могућности мушкараца, жена, дјечака и дјевојчица, као и на друштвене односе између њих. Родна анализа буџета помаже да се донесе одлука о начину на који је потребно прилагодити политике да би се достигао њихов максималан утицај, као и о начину прерасподјеле ресурса како би се постигао хумани развој и родна равноправност" (Krunić 2011, 50). Мултинационалне компаније представљају носиоце неолибералног поретка и као такве оне усвајају начело родне равноправности зато што је и тај поредак у својој основи говорио о појединцима, тј. да "не постоји нешто као друштво", већ да "постоје појединачни мушкарци и жене и постоје породице. И ни једна влада не може ништа да уради осим уз помоћ људи, а људи морају прво да се ослоне на себе" (Shore and Wright 1997, 32 према: Ivanović 2008, 91).

Приликом разговора показивао сам запосленима поменуту Националну стратегију за побољшање положаја жена и унапређивање родне равноправности, као и Акциони план за спровођење исте, што је додатно понекад узбуркавало њихове страсти. С једне стране, већина њих сасвим декларативно и не претерано осуђивачки сматра да је то "шарена лажа", "мртво слово на папиру", "замазивање очију", да се "држава fake труди" и све што ради јесу "глупости на популистичком нивоу". С друге стране, мањи број испитаника/ца имало је позитиван, али не нужно благонаклон став по питању државног труда да заснује родно равноправно друштво. Занимљива је изјава једног испитаника из угла савремене социо-економске доктрине:

Докле год постоји драстична неравнотежа мислим да држава треба да помаже да се то промени, тако да у том смислу треба да постоји притисак, али оног момента кад се то приближи равнотежи мислим да треба пустити тржишне силе да тиме руководе даље, мислим да не треба фаворизовати ни жене ни мушкарце. (Н.)

Директне импликације овакве изјаве можемо сагледати у неолибералном кључу, тачније у пароли да је "свако ковач своје среће" и сличним изјавама којима смо окружени сваки дан путем медија, литературе и онога шта се дешава са "масом" оних који се "нису снашли". Испитаник је, на неки начин, успео да обједини све што је сагледано у овом одељку. Дакле, однос државе треба да буде до-

некле заступљен, а када се достигне одређена равнотежа (не равноправност), онда треба пустити "тржишне силе" да одраде своје, што ће рећи да је ипак неважно толико шта држава са својим јавним политикама и другим деловањима чини, већ шта су они (организација) урадили по том питању.

Други испитаник, нешто је другачије говорио о родним улогама из угла традицијске културе на следећи начин, сагледавајући их критички:

У Србији у великој мери жена не може да ради нешто што може мушкарац, изразићу се оним стереотипом да смо ми Балканци такви да не дамо женама да нешто раде, тога сигурно код нас има у фирми и те државне стратегије треба примењивати, мада конкретно нисам упознат са њима. (Г.)

Чак је један испитаник рекао да му је "супер држава" по овом питању јер мисли да "раде не томе" али није сигуран колико и како се све то примењује. Друга испитаница говори да је "оптимистична" и да ће после "дугог транзиционог периода доћи до тога", мислећи на потпуно изједначавање мушког и женског рода у свим областима. Њена колегиница истиче да "оно све што држава пропише наша фирма ће увек аутоматски уважити без даљњег, а мимо државе ми већ имамо то све", мислећи на равноправност.

У друге мере државе за постизање родне равноправности убројао сам запошљавање већег броја жена на руководећим положајима, што су ми сви испитаници нагласили да код њих у фирми није "ништа ново". Наиме, осим што је број жена већи од мушкараца, они сматрају да су у потпуности постигли све по овом питању, нарочито зато што жене показују наводно већи степен заинтересованости за обављање радних задатака. Саговорници су говорили и о мењању свести о родним стереотипима кроз медије, образовање и законодавство. Једна испитаница се пожалила да њено дете у школи и даље чита "неке старе бајке или народне приче где стоји да муж дави жену зато што се убеђују око нечега", због чега сматра да би реформе требале да буду спроведене најпре у области образовања. Она додаје следеће:

Скандалозно је кад се деси насиље како се жртва и кривац праве, био је добар и повучен али она се облачила слободније, ту треба ствари ме-

њати, то што смо буџетирали и запослили исти број мушкараца и жена од којих неки нису способни за та радна места значи да нисмо ништа урадили, хоћемо да доведемо жене само зато што су жене а можда нису довољно способне, онда практично хранимо ту предрасуду. (Ј.)

Међутим, испитаници/це нису даље коментарисали напор државе у домену родне равноправности, изузев што су неки рекли да то подржавају и, како наводи један саговорник, "та примена не зависи само од државе него од нас самих". Опет, наглашавају да су "корпорације много праведније по том питању и да би држава требала да прихвати корпоративни принцип". У том смислу испитаник сматра "када бисмо се мало угледали на приватни сектор, поготову на ове мултинационалне компаније које су донеле са собом неки систем, мислим да би лакше видели све проблеме" (мислећи на државу). Општу ситуацију у Србији по питању запошљавања и рода навеле су две испитанице:

У Србији ако имаш везу радићеш било који посао, небитно је да ли си мушко или женско, а по мени је битно колико си квалификован за тај посао, а не шта си. (Р.)

Што се тиче родне равноправности, компаније које су тржишно оријентисане ће запошљавати оне који боље раде посао, њима је небитно да ли си мушко или женско. Данас имаш ситуацију да су жене у XXI веку способне колико и мушкараци, имаш доста компанија где су жене на руководећим местима, нпр. у Делта групи Милка Форџан, први човек испод Мишковића, све је то водила а женско је. (Ђ.)

Четири испитанице поменуле су обавезан извештај који сваке године морају послати надлежном министарству у вези са бројем запослених мушкараца и жена, бројем новозапослених, отпуштених и оних који су отишли, као и оних који се налазе на руководећим радним местима. Према члану 13. Закона о равноправности полова, сваки послодавац који има више од 50 запослених на неодређено време "дужан је да усвоји план мера за отклањање или ублажавање неравномерне заступљености полова за сваку календарску годину, најкасније до 31. јануара". Поред тога, "послодавац је дужан да сачини годишњи извештај о спровођењу плана мера из става 1. овог члана најкасније до 31. јануара текуће године за прет-

ходну годину".¹⁹ Челнице компаније говоре да никада нису добиле повратну информацију од државе, нити се надају да ће се ту ишта променити.

Највећи проблем је што правиш извештај али после тога немаш одговор са друге стране. Да примам те извештаје дошла бих у компанију да видим како је она успела да има већи број жена, како су оне равномерно заступљене у промоцијама и платама, не бих седела и ћутала, овако не могу да знам шта је посао оних који прикупљају извештаје. (Ц.)

Често идем на те семинаре и видим да држава ту ништа не ради, формирају радне групе, блеје да оправдају своје плате, а да ли су нешто урадили – нису, добијају средства из Европске уније и потроше на све радне групе којима присуствују. (А.)

Примена оваквих мера је таква да "људи код нас поставе нови семафор негде, сви чекају зелено првих пет дана и после тога почну да прелазе на црвено", сматра један испитаник. С тим у вези, сматрам да је огорченост мојих испитаника/ца по питању једностране комуникације коју имају са државом оправдана из простог разлога што је, без обзира колико моћне корпорације биле, битно шта државне институције мисле. Како истиче Мери Даглас, оне "су те које, кроз своје доминантне дискурсе, утичу на начин на који размишљамо и делујемо поводом неког конкретног феномена" (Daglas 2001 према: Pantović 2012, 10). У овом случају, оне омогућавају компанији да неометано и легално обавља своје делатности, што доприноси већој заради и профиту. Задатак антрополога требао би да буде "деконструисање онога што се чини у институцијама, независним у својим циљевима кроз контролу својих техничких инструмената" (Abélès 1995, 76). Дакле, цео један сплет актера који учествују у ономе што ми сматрамо "државом" потребно је сагледати кроз призму службовања садашњем социоекономском поретку за који се Србија као земља определила. Приоритет антропологије институција би у том смислу требало да буде проучавање онога што званичници говоре и раде, а ту постоји велики јаз (Bellier 2005, 256-257).

¹⁹ Заступљеност мање заступљеног пола не сме бити на руководећим местима и у органима управљања и надзора мања од 30%. Види у: *Закон о равноправности полова*. "Службени гласник РС" бр. 104/2009: 4.

Поред поменутог извештаја компанија не комуницира са државом по питању родне равноправности на још неком пољу. Руководство поштује постојеће правне норме и сматра да њихов пример треба да послужи као узор надлежним институцијама. Дакле, запослени сматрају да не треба толико да се базирају на државу јер она не показује спремност за комуникацију, те због тога мисле да су чак они ти који могу држави дати модел функционисања у вези са родном равноправношћу. То говори о наднационалном карактеру оваквих мултинационалних компанија које, иако имају седишта у националним државама, ипак "доминирају већином светског економског система" (Dickens 1992 према: Vertovec 2009, 8), и себи дају за право да "понекад" говоре мимо државе и других актера.

Важећи Закон о раду нико није коментарисао, вероватно зато што у неку руку годи послодавцима (члан 179.) када је у питању отпуштање услед неостваривања резултата рада или немања потребних знања и способности за обављање послова на којима неко ради. Нада Секулић је добро уочила да "читав низ одредби које се не баве експлицитно трудноћом или родитељством имплицитно погађа у већој мери жене и могућност њиховог репродуктивног планирања". Примери за то су продужетак трајања рада на одређено време на 24 месеца, а да послодавац за то време може закључити неограничен број уговора о раду са запосленима, "чиме се ефикасно обезбеђује њихова послушност и спречава реаговање на евентуално незаконите услове рада (у шта спада и условљавање радног места одлагањем трудноће) (Sekulić 2014, 415)". Према Закону о раду постоји могућност и да "послодавац ангажује трудницу и у ноћној смени или прековремено", уколико то није штетно по њу у здравственом смислу. Уколико се утврди штетност таквог поступка, запослена "мора да уложи жалбу и прође процедуру провере којом ће бити утврђено у ком смислу су услови рада штетни. Чак и да јесу штетни, послодавац заправо не сноси никакве последице за реално угрожавање здравља током трудноће запослене" (Исто, 416). Други примери нису толико оптимистични, јер Закон о раду није повезан са Законом о забрани дискриминације, те је стога отежано регулисање дискриминације на раду. Неке од одредби из Закона о раду говоре о томе да "запослени неће моћи да има јасне увиде у то да ли га је послодавац пријавио на обавезно социјално осигурање или не, као што ће и незаконито отказивање уго-

вора о раду, бити третирано као прекршајни поступак у процедури, а не као нарушавање основних права радника" (Исто, 416).

Запослени су они који мисле да држава није предано приступила решавању овог системског проблема и да је њихово место за рад нешто што представља узор. По њима је родна равнотежа та која треба да се постигне, док равноправност посматрају као синоним овом изразу и третирају га квантитативно, према броју мушкараца и жена који ту раде. Начелно гледано, однос према породиљама није дискриминаторан у компанији и управља се према важећем Закону о раду. Међутим, уколико мало дубље бацимо поглед на сам текст закона, видимо да се у њему "изградња неолибералног тржишта појављује као неприкосновени ауторитет у планирању друштвеног развоја, на начин који није компатибилан реалној подршци родитељству нити јачању права жена" (Исто, 414-415).

ОГЛЕД О КОШАРКАШКОМ ТИМУ КОМПАНИЈЕ КАО ФОЛКЛОРНОЈ ГРУПИ¹

У савремено доба, људи се суочавају са тензијама и проблемима који некада делују непобедиво али су ту различите активности које се користе за "опоравак". Једна од њих је и сам фолклор чији растеређујући карактер омогућава многим да конструишу приче о разним темама из тренутног окружења и тако се ослободе свакодневних притисака (Антонијевић 2007, 80). Фолклор као појам има двојачко значење јер се односи како на "народно знање, мишљење и вербално уметничко стваралаштво" (Ben-Amos 1971, 5), тако и на име дисциплине која се бави наведеним културним појавама (Ben-Amos 1971, 14; Антонијевић 2005, 246). Међутим, антрополошко проучавање фолклора није данас само усмерено ка старинама, традицијама које нестају и другим облицима народног живота већ активним традицијама у одређеном контексту, групама људи који деле своје сопствене системе вредности, те тако и њиховим погледима на свет у оквиру ових различитих група којима припадају. Једна од таквих фолклорних група је аматерски кошаркашки тим проучаване компаније. Чланови тима су већином запослени у компанији, док су људи "са стране" углавном из сфере бизниса или неке друге делатности. У просторијама компаније обављено је десет интервјуа са упосленицима, док је један видео разговор са једним запосленим обављен путем Facebook друштвене мреже.

Спорт и посао

Спорт као значајна културна и друштвена појава одавно је присутан широм света. Његова важност можда није иста у поређењу

¹ Целокупно поглавље у овој монографији представља прерађен и прилагођен текст једног објављеног чланка (Дражета и Дражета 2021).

са економијом, политиком и образовањем али је итекако присутна међу људима, те је "у данашњој глобалној култури један од најпопуларнијих феномена" (Ђорђевић 2009, 89-90). Иако је антропологија мало "окаснила" по питању проучавања спорта, она ипак може понудити и даље значајне увиде и концепте у његову свеприсутност (Blanchard 1995). При том, спорт се може посматрати из угла његових чинилаца (материјални предмети, друштвени обичаји и идеологије) као културно заснованих категорија (Sands 1999 према: Kotnik 2009, 54). Антропологија спорта није дакле само посматрање и проучавање спорта из међукултурне перспективе или пак истраживање спорта међу народима већ и анализа развоја и примене самог спорта међу посебним друштвеним групама у шта можемо убројати запослене у компанијама односно људе који раде уопште.²

Савремено доба изискује од појединаца спремност на учење и усавршавање у току целог живота па тако и већи број радних сати него раније (Ђорђевић Вољановић и др. 2019, 7). У том напору физичко вежбање је итекако важно, не само због физичког изгледа него и због потребе да се превазиђу стрес и други животни проблеми (Милачић 2011, 6). Неспорно је да физичка активност, осим што треба да буде "саставни део активног начина живота и културног трошења слободног времена", умногоме утиче и на побољшање здравственог стања и смањење депресије код свих старосних група (Маврић и др. 2014, 29; 34-36). У том смислу, различите организације препознале су значај спортских и других активности међу својим запосленима (Mitić i Ćirić 1992; Mitić 1997; Habić i Mitić 2015, 113), одакле се развијају и нови појмови као што је нпр. *Corporate Wellness* који данас представља рекреацију запослених. "Wellness као појам (...) је програм који је осмишљен да појединца врати у, једноставно речено, физички добру форму и омогући му да се осећа добро". Израз "рекреација" потиче од латинске речи *re-creatio* која означава поновно стварање, освежавање и окрепљење. Физичко вежбање је активност у којој човек осећа задовољство и остварује сопствену суштину (Милачић 2011, 6-7). Истраживања указују да су последице обављања физичких активности на радном месту побољ-

² Детаљан предмет проучавања антропологије спорта дат је путем дванаест посебних циљева ове поддисциплине (Blanchard 1995, 22-23).

шање здравља и веће задовољство послом запослених, те повећање њихове продуктивности и општег благостања. Корист од тога немају само запослени него и организација јер су здравствено и ментално јаки запослени продуктивнији и ефективнији у свом раду (Ђоковић 2016, 10; Alam, Asim and Hayat 2015, 15).³ Разлика између професионализма и аматеризма у спорту односи се првенствено на мотивацију учесника. Док су у професионалном спорту учесници оријентисани ка игри ради зараде, у аматерском спорту је присутна потреба за друштвеним изражавањем кроз игру. Дакле, професионализам је условио масовну комерцијализацију спорта и губљење његове основне сврхе – неговања културе тела и развијања колективног духа. С друге стране, аматеризам успева да задржи наведене карактеристике спорта, те битна својства игре и људскост (Воžовић 2008, 39-41). Аматерско играње фудбала се у посебном раду посматра као средство изградње мушкости код учесника игре, те физичка активност у оквиру слободног времена (Жикић 2016).

Као један од најпопуларнијих екипних спортова данашњице, кошарка⁴ заузима важно место и у Републици Србији. Веза између ка-

³ Јелена Ђоковић у свом чланку наводи студије које се баве порастом продуктивности радника кроз физичку активност (Ђоковић 2016, 10-11), као и GCC (*Global Corporate Challenge*), глобални покрет који у скоро свим земљама света подстиче запослене у различитим организацијама да се баве физичком активношћу (Ђоковић 2016, 13-19).

⁴ Њени почеци у нашој земљи везују се за Вилијама А. Вајланда, изасланика америчког Црвеног крста који је 1923. године демонстрирао кошарку на курсу гимназијалцима, наставницима физичког васпитања и соколским предњацима, те је након одласка иза себе оставио опрему за кошарку, кошеве и лопте. Види у: <https://kss.rs/istorijat/>. (Приступ: април 2023. године). Након скоро сто година упражњавања овог спорта и на основу података са различитих светских и европских такмичења, о Србији се може говорити као о земљи кошарке која је изнедрила сјајне играче и тренере (Јоксић 2013, 2). Кошарка је иначе игра америчког порекла која настаје 1891. године у граду Спрингфилду, савезна држава Масачусетс. Тада је инструктор физичког васпитања Џејмс А. Нејсмит осмислио на међународној тренерској У.М.С.А. школи нови спорт који ће моћи да се игра зими у затвореном простору, будући да му је управа дала рок од две недеље да пронађе решење тог проблема (Јоксић, 1; Бокан 2007, 160). Сматра се да је кошарка "доминантно стратешки спорт или стратегијска колективна игра у којој сваки играч усклађује своју индивидуалну тех-

рактеристика ове спортске дисциплине и делатности компаније може се пратити на примеру њеног аматерског кошаркашког тима чији су играчи интервјуисани, иначе запослени у наведеној фирми. Кошарка као спорт у коме се сваки играч усклађује на појединачном нивоу спрам колективне стратегије тима јесте нешто што подсећа на делатност запослених у компанији, а то су тимски рад, лични и професионални развој, као и делатност организационе културе ради развоја и раста компаније на тржишту (Dražeta and Dražeta 2020). Стога се њихов ангажман у оквиру аматерског кошаркашког тима може посматрати истовремено као један од аспеката у прилог бољем радном учинку и рекреацији, што описује један од главних иницијатора формирања ове групе⁵ односно игровне заједнице:

Било ми је битно да имају један амбијент за сарадњу и дружење, да се навикну на идеју да бирају улоге и преузимају одговорност. Нема велике хијерархије, хијерархија је пре свега заснована на познавању кошаркашке игре, на компетенцама што опет има везе са нашим моделом пословања где су компетенце јако важне за бизнис. (А.)

Битно је и показати шта о овој теми мисле кошаркаши компаније. Када су упитани шта мисле о иницијативи окупљања људи који ће бранити боје организације, навели су да је то одлична идеја јер је то добро за рекреацију и физичку активност, тимски и такмичарски дух, спортски инат, зближавање запослених на пословном плану у оквиру компаније, ширење пословних контаката и даље умрежавање са људима:

Мени лично значи, драго ми је да се развија та прича, кошарка је најбољи спорт, не само наш него углавном најбољи спорт на свету. (К.)

Зато што ми се играла кошарка док нисам видео да ја играм више баскет и да нисам толико добар у кошарци и да нисам играо кошарку сто година. (Т.)

нику и индивидуалну тактику са саиграчима, преко колективне тактике екипе" (Перица, Трнинић и Јеласка 2011, 52).

⁵ Реч група не означава хомогену скупину људи који деле заједничка веровања и карактеристике, већ заједницу особа окупљених око исте активности (Жикић 2016, 240).

Лепо је што смо се овако организовали да играмо, лепо је дружење и екипа. (Б.)

Слободно могу да кажем да ми значи због познанства и за посао као посао. (Ј.)

Што се тиче структуре тима, једанаест чланова долази из компаније док је четворо "са стране", углавном из сфере бизниса или неке друге делатности (просвета). За такмичење је укупно било пријављено шеснаест играча али је један од њих који долази из компаније имао повреду која га је спречила да уопште и заигра. Назив такмичења у коме се тим надметао са другим сличним екипама је Рекреатив лига Београда која постоји од 2007. године и "представља јединствен пројекат који у последњих неколико година привлачи велику пажњу пословног света, односно еминентних домаћих и страних компанија".⁶ Запослени који имају преко тридесет година старости и поседују жељу да се рекреативно баве спортом имају могућност дружења и упознавања са колегама из "других фирми, сродних или различитих пословних активности",⁷ при чему уједно бране боје своје компаније. Прва сезона 2007/2008. године имала је седам пријављених екипа, док је у последњој сезони 2016/2017. године било девет регистрованих спортских тимова.⁸ Аматерски кошаркашки тим компаније имао је половичан резултат на крају такмичења завршивши на петом месту од укупно тринаест са резултатом од четири победе и четири пораза, те освојених дванаест бодова.⁹ Неколико саговорника је потврдило да су након окончаног меча у свлачионици најчешће теме посвећене проналажењу "кривца" за пораз екипе, шале на рачун учинка и уопштено у свако доба, однос између вечитих ривала Звезде и Партизана, коментарисање актуелних спортских дешавања, као и најразличитији облици шала и досетки на рачун чланова екипе:

⁶ Види у: <http://www.biznisliga.info/rek/>. (Приступ: април 2023. године).

⁷ Види у: <http://www.biznisliga.info/rek/> (Приступ: април 2023. године).

⁸ Постоји и Бизнис лига Београда која представља виши ранг овог такмичења. Постоји од 2006. године и за њу такође постоји повећано интересовање. Види у: <http://www.biznisliga.info/biz/>. (Приступ: април 2023. године).

⁹ Види у: <http://www.biznisliga.info/rek/> (Приступ: април 2023. године).

После сваке утакмице овде у фирми причало се ко је шта урадио, ко је дао тројку, ако смо изгубили зашто смо изгубили, да су нас судије крале, стандардна прича. (Л.)

Имамо ту једног играча који није из наше фирме али је из наше зграде, ради на седмом спрату у некој програмерској фирми, он игра неку кошарку која је доста брза и базира се на много шутева, има често прилике где преведе лопту, само наскочи, шутне тројку и то је то, не додаје се, знао је да погоди по седам осам тројки по утакмици а онда је ушао у неку црну серију и није погодио три утакмице ниједну, шутнуо је двадесет пет, онда смо га зезали тако. Све у свему буде ту разних спрдњи, поготово на релацијама Звезда Партизан, ја сам за Партизан али се не прозивам превише, има тога да товаримо једни друге по учинку, један дечко не труди се превише у одбрани па онда иде прозивање на његов рачун али то нико не схвата лично и нико се због тога не љути. (Б.)

Што се тиче анегдота имамо другара од два метра и сто тридесет кило, стално трчи маратоне, дешава се да трчи у Будимпешти седамдесет километара и тог дана се врати и игра утакмицу, тако да смо се шалили на његов рачун да није нормалан. (Ј.)

Били смо дефицитарни са неким позицијама типа центра, плеја, тако да смо били принуђени да зовемо људе са стране. (К.)

Било је ту и страшних ствари, у једном продору наш плеј се сударио са супарничким играчем који је ишао да га озбиљно фаулира али се одбио од нашег, пао и уврнуо бутну кост, пукла је на парампарчад, значи однели су га на носилима у Ургентни центар. Дакле врло изражен такмичарски дух краси екипу, тешко нам пада пораз, ваљда тако бива у тим неким лигама где заправо нема неких награда и људи играју срцем. (Т.)

Један колега је повредио на утакмици супарничког играча, мислим случајно јер се тај дечко поставио лоше, па смо зезали њега да му је утерао страх у кости пошто је поломио ногу. Увек некога зезамо, ја сам био повређен па су ме зезали, углавном је позитивно, мислим да четворица навијају за Звезду, остали су Партизановци. (Б.)

Као што се може уочити, група има сасвим "неформално" понашање чак и када прича о спорту па се може претпоставити да је ситуација "на терену" за степен узбудљивија. Презентовани емпиријски материјал потврђује да запослени у компанији који су актери друштвене и културне праксе играња кошарке граде сопствени колективни идентитет, и кроз комуникацију чији су кодови разумљиви само члановима "кошаркашке групе" остварују дистинкцију у

односу на остале запослене у компанији. Неки од њих чак сматрају да би можда испомоћ неког тренерског стручњака добро дошла како би тим добио "бољу поставку" а појединци савладали вођење и додавање лопте у појединим ситуацијама. Поред тога, надају се да ће компанија да издвоји финансијска средства за још један тренинг будући да су до сада свој термин петком увече плаћали из "свог цера". Општи утисак у вези са тимом им је био позитиван што је уочено приликом разговора са некима од њих изван интервјуа, у неформалној атмосфери (на ручку, у кафићу, или изван канцеларије уопште).

Концепт идиокултуре

Водећи се интеракционистичком теоријом културе (дељени систем значења и веровања), амерички социолог, социјални психолог и фолклориста Гери Алан Фајн је проучавајући мале тимове из школске америчке бејзбол лиге (касније и друге групе) крајем седамдесетих година XX века увео концепт идиокултуре. По њему, "идиокултура је систем знања, веровања, понашања и обичаја које деле чланови неке интерактивне групе на коју се они ослањају и употребљавају је као основу за даље интеракције" (Fine 1979, 734; 1982, 47). Изрази "фолклор" и "култура", као производи интеракције, међусобно се различито употребљавају у овом контексту. Насупрот њима, налази се друштвена структура (односи између појединаца). Група развија приврженост својих чланова протоком времена, те тако бива све стабилнија и снажнија (Fine 1982, 47).

Треба напоменути да не гради свака група људи идиокултуру, те да с тим у вези постоји пет критеријума по којима је можемо препознати и разликовати од било које друге скупине људи.¹⁰ Фајн је такође предложио аксиом који може важити у случају група са идиокултуром. По њему, "знање и прихватање идиокултуре групе је неопходно и довољно стање које разликује чланове групе од

¹⁰ Дакле она треба: 1. Да буде позната свим/већини чланова групе; 2. Да буде употребљавана и помињана у групној интеракцији; 3. Да буде функционална спрема потреба групе; 4. Да буде одговарајућа у смислу статусне хијерархије у групи; 5. Да буде изазвана неким догађајем (Fine 1979, 733; 738-743).

оних који то нису" (Fine 1982, 48). Говорећи о малим групама, истоимени аутор је прихватио дефиницију Роберта Бејлса према којој "малу групу дефинише било који број особа ангажованих у међусобној интеракцији на једном или више окупљања лицем-у-лице, и где свака особа прима утиске и стиче перцепцију о свим другим члановима на довољно дистинктиван начин да може, тада или при неком касније испитивању, да испољи реакцију према сваком члану као посебној индивидуалној личности" (Harrington and Fine 2000, 313). На основу овог одређења су касније Фајн и Харрингтонова формулисали своје виђење мале групе која "зависи од личне, обично лицем-у-лице комуникације својих чланова који себе препознају као чиниоце и учеснике смислене друштвене јединице. Премда величина утиче на оно што ће се сматрати 'малом' групом, начелно се термин односи на колектив чији чланови познају једни друге као дистинктивне особе" (Harrington and Fine 2004, 343). Ово правило потврђује се на примеру аматерског кошаркашког тима запослених у компанији, јер су се сви његови чланови упознали у радном простору, док је сасвим мали број њих (који нису запослени у компанији) у њу дошао на основу пријатељског односа са неким од запослених.

Када је у питању етимологија идиокултуре, израз "идио" потиче од грчке речи "идиос" која означава "сопствено, властито", што би у преводу могло да значи "наша, сопствена култура", при чему се још једном може видети нагласак на нечему што је дељено и заједничко. Да би нека група имала идиокултуру неопходно је да поседује пет карактеристика које одређују које културне ставке ће постати део будуће групне културе (Fine 1982, 49). Такав је случај са аматерским кошаркашким тимом компаније:

1. Она је позната свим/већини чланова групе (*known culture*). Моји испитаници имају осећај да играју за своју компанију и често су знали да помену фразу "go EY" или да је међу њима заступљен "EY дух, ако хоћемо тако да кажемо, сви су баш били победнички настројени, увек су јурили да победе". Осим тога, већина је овај тим схватила као одличан начин да се друже и боље умреже са осталим колегама, као и да своју кондицију врате у некадашње оквире како би имали редовну физичку активност. Један од иницијатора формирања ове групе наводи да је природа посла различитих тимова у компанији таква да се поједине колеге чак и не могу

некада срести и поразговарати о нечему важном за рад на неком пројекту и сл., те је због тога овај вид дружења погодан како би се комуникација поставила на један виши ниво. Оснивач групе ово потврђује следећим исказом:

Много је важно да будемо у стању да се међусобно сјединимо, удружимо снаге и то претворимо у неки рад са клијентом који је клијенту потребан и мислим да је ово један добар начин да се екипа упозна, да међусобно имају природне саговорнике данас, сутра. (А.)

2. Употребљавана је и помињана у групној интеракцији (*usable culture*). Чланови групе причају о послу, животу и другим темама не само након утакмица него се дискусија наставља и у радном простору, што су опазили други запослени који не играју кошарку заједно са њима. Кључни медијум путем кога се размењују утисци након одигране утакмице или тренинга јесте виртуелни облик ове групе на мобилној WhatsApp апликацији.¹¹ Наиме, сви чланови тима на овај начин лакше комуницирају уколико се термин тренинга или утакмице заказује или пак мења, чиме се знатно штеди време ономе ко жели да понаособ сваког члана зове телефоном. Међутим, група је временом превазишла ове основне оквире и постала место на коме се размењују духовити видео клипови и текстуалне поруке. Када су упитани да ли постоји нешто што би издвојили као заједнички елемент њихове групе, сви испитаници су истакли ову виртуелну заједницу, при чему су неки истицали да "не могу да испрате све шта се тамо дешава". Спортски жаргон је свакако присутан и то је оно што можда највише краси заједништво ове екипе, што потврђује наш испитаник изјавом да је "добра ствар код спорта што он спаја људе без обзира која им је позадина и чиме се баве".

3. Функционална је у односу на потребе својих чланова (*functional culture*). Међусобна помоћ огледа се најпре приликом одласака на тренинге када један од чланова тима покупи остале аутом, при чему сваки следећи пут то учини неки други члан. Затим, ту су и одласци на редовне лекарске прегледе за које се практикује исти принцип – кад год неко може повезе свог колегу како би смањили

¹¹ О СМС порукама као фолклорном облику комуникације видети више у раду Драгане Антонијевић (2006).

потрошњу горива. Будући да су повреде биле честе у првих неколико утакмица, чланови тима помагали су повређенима приликом одласка код лекара и физиотерапеута, те на тај начин показали своју солидарност. Један од чланова тима започео је градњу викендице и остали саиграчи су имали жељу да се окупе и заједно му помогну у том подухвату.

4. Одговарајућа је у смислу статусне хијерархије у групи (*appropriate culture*). Један од оснивача тима, човек који је сву своју енергију посветио окупљању и звању људи који ће играти, обезбеђивању финансијских средстава ради набавке дресова и вођењу преговора са челницима кошаркашке лиге у вези са термином тренинга и утакмица, у исто време је и тренер, или како саиграчи воле да кажу коуч (енгл. *coach*). Ипак, ову улогу понекад дели са још једним колегом. Старији колега који не игра са њима у тиму је Директор тима али више у управљачком него ауторитативном смислу. Остали играчи себе доживљавају као чланове једне функционалне групе у којој ће моћи да се пре свега рекреирају, али и да "поново оживе" своје кошаркашко умеће (будући да су раније тренирали кошарку и да на тај начин додатно развију свој тимски дух).

5. Изазвана је неким догађајем (*triggering culture*). Сви испитаници сложили су се да је "окидач" за стварање ове групе била иницијатива њиховог горепоменутог колеге који је покренуо оно за шта је постојала жеља свих претходних година, а то је свакако оснивање и рад кошаркашког тима компаније. И он је то сам изјавио:

Окидач сам ја јер сам то донео из других фирми у којима сам радио где сам био у тиму и неколико година тренер. Овде помажем да постоји нека структура у тиму и друга улога је да обезбедим да се то исфинансира од стране фирме. Постоји доста људи у фирми који су показали интересовање за кошарку, многи су тренирали и играли, то је био добар сплет околности да то покренемо и имали смо подршку од менаџмента. (Н.)

Кад год се заврши тренинг или утакмица, већина чланова тима одлази на пиће у оближњи кафић где се дискутује о спорту, послу, животу итд. Неки који не могу да остану због породичних или неких других обавеза не задржавају се дуго, мада је свако од играча

био барем једном на "трећем полувремену".¹² Тиме је почетни догађај таквог одласка на пиће постао устаљена пракса коју практикује већина чланова ове мале групе.

Када се једном створи идиокултура једне мале групе она "постаје самогенеришућа настављајући да обликује будуће акције и колективна значења која чланови деле, што омогућава процес културне диференцијације између малих група" (Antoniјевић 2010, 38). Пет елемената који захтевају њено постојање – "позната култура, употребљива култура, функционална култура, одговарајућа култура и догађај 'окидач' за њено стварање – утичу на специфичан садржај идиокултуре групе", а њихово преплитање указује на различитост култура малих група због које оне опстају као посебне у оквиру шире друштвене структуре (Fine 1979, 743). Врло је битно напоменути да ове групе нису изоловане од друштвене структуре већ да су с њом у узајамном процесу прожимања и размене различитих културних садржаја па их тако треба посматрати и проучавати (Antoniјевић 2010, 39). Фајн и Харингтонова чак сматрају да се у малим групама заправо крију различити одговори о макро процесима из ширег друштвеног окружења те да је "потребно разумети њихова порекла, сврхе и одржавања" (Harrington and Fine 2000, 321).

Фолклорни дијамант

Даља анализа ове фолклорне групе извршена је у складу са теоријско-методолошким оквиром "фолклорног дијаманта" који је успоставио Гери Алан Фајн. Као што и сам назив поглавља каже, ова група је фолклорна, што неким може бити нејасно па чак и помало збуњујуће будући да се под овим називом подразумева група људи која плеше уз народну музику у оквиру програма неког културно-уметничког друштва. Међутим, познати амерички фолклориста и Фајнов колега Алан Дандес је још почетком осамдесетих година XX века уочио да појам *folk* не може више бити конципиран у складу са

¹² На ову појаву указује Душан Мојић у раду о малој групи фудбалера ветерана и њиховом односу према кафани као месту окупљања након самог чина играња. Анализа сакупљене грађе на основу посматрања с учествовањем је служила да се одреде тип и садржај организационе културе који чланове поменути групе држе на окупу (Мојић 2016, 184-203).

деветнаестовековним напорима европских фолклориста по којима је циљ спасити традицију која нестаје пред њиховим очима јер су у међувремену масовна индустријализација и урбанизација исте ове носиоце фолкора (рурално становништво) учинили становницима града. Таква њихова традиција није ишчезла већ је добила свој нови облик у једном другачијем контексту. Постављајући питање *Ko je folk*, Дандес заправо одговор пружа у виду дефиниције. Дакле, "*folk* се односи на било коју групу људи која дели најмање један заједнички фактор. Није битно који је то фактор (то може бити заједничко интересовање, језик или религија) али је битно да ће група имати неку традицију коју може назвати својом, а која доприноси стварању осећаја групног идентитета". Фолклорна група је стога предмет проучавања фолклора, она може делити широк низ заједничких веровања, значења и вредности, релативно је стабилна, мада и јасно ограничена по неком критеријуму који је издваја из шире социокултурне средине (Dundes 1980, 6-9).

Управо ова култура групе је претходно сагледана идиокултура кошаркашког тима и према Фајну њена "интеракција не може бити адекватно анализирана одвојено од њеног контекста перформанса. Овакав приступ препознаје оне стабилне, структурне одлике групног живота које контролишу развој садржаја фолклора, али интегришући их са процесуалним својствима интеракције" (Fine 1982, 56). Другим речима, оно што група ствара као свој заједнички систем вредности у интеракцији је са средином али је на неки начин издвојен од ње јер у супротном не би се проучавао као такав. Овај правац истраживања је један од три која красе Фајнов фолклористички рад.¹³

Поменути други правац Фајновог рада подразумева увођење метода социологије и социјалне психологије у америчку фолклористи-

¹³ Први се односи на проучавање *гласина и урбаних легенди*, други тежи да успостави *конкретну методологију у фолклористици* док је трећи окренут проучавању културе и друштвене структуре из угла *социолошког минијатуризма*, тј. проучавању конструкције друштвене моћи и колективног идентитета ради долажења до одговора у вези са културом и друштвеном структуром. О наведеним Фајновим правцима истраживања у фолклористици опсежно је писала Драгана Антонијевић сагледавајући значај његовог рада и примену одређених концепата у српској етнологији и антропологији (Antonijević 2006, 127-130; Antonijević 2010, 27-32).

ку осамдесетих година XX века, чији су правац и научни идентитет тада били неодређени. Један од теоријско-методолошких оквира је фолклорни дијамант који ћемо применити у анализи кошаркашког тима компаније. Фајн издваја четири најважнија елемента анализе овог модела: социјалну структуру, личне императиве, динамику перформанса и наративни садржај (Fine 1992, 1-42). Иако модел указује да све варијабле међусобно утичу једна на другу, најнезависнија од њих јесте социјална структура, тј. "утицај 'спољашњег фактора' који обезбеђује основу за остатак модела". Путем две посредне варијабле (личних императива и динамике перформанса) она утиче на наративни садржај, зависну варијаблу у којој "се стичу утицаји претходне три варијабле" (Antoniјевић 2010, 40).

Први корак у анализи јесте *социјална структура*, а у оквиру ње на фолклор групе најбитније утичу класна структура, демографска подела, институционална структура и мрежа друштвених односа чланова групе. Када је у питању класна структура, сви чланови кошаркашког тима компаније припадају вишој средњој класи будући да раде за компаније у којима су примања изнад просека у Републици Србији. Већина њих поседује факултетско образовање (има и студената) и претежно је економски оријентисана. Чланови који долазе "са стране" раде такође у сфери бизниса (дуванска индустрија, ИТ индустрија, приватно предузетништво), док је један из академске сфере. Демографска подела односи се на "приписане" статусе, под којима се подразумевају родна, расна и етничка припадност. Група је у том смислу релативно хомогена јер су сви чланови мушког рода, српске националности и православне вероисповести (барем у формалном смислу). Мрежа друштвених односа, схваћена као скуп личних односа који се заснивају на личном избору, случајним познанствима и структурама система је врло јака у оквиру групе. Као што смо навели, чланови се међусобно помажу организујући заједничке одласке на тренинг, пружају једни другима помоћ приликом одласка на лечење, или у неким другим приликама које се односе на свакодневни живот чланова групе (препурака адвокатских услуга једном од њених чланова), у складу са функционалним потребама групе, чиме је испуњен трећи критеријум идиокултуре. Сама виртуелна група на WhatsApp апликацији је место на коме се размењују различити фолклорни наративи:

Имамо и користимо WhatsApp групу која је тотални циркус и пошто је мушки тим дали смо себи одушка као мушкарци да у некој неформалној комуникацији кроз ту групу причамо свашта и шалимо се, буду шаљиви видео клипови, прозивке, не знам Гробари Делије, све оно што прати спорт али на једном фином, лепом и забавном нивоу. (Б.)

На овај начин поменута виртуелна група спада у друштвену мрежу "слабих веза", што је једна од посебних (технолошким карактеристикама детерминисаних) категорија медијума путем којих се фолклорни наративи размењују међу људима.

Други корак анализе јесу *лични императиви*, чиниоци "унутар психичког стања наратора који утичу на стил и садржај његове изведбе: слика коју има о себи, меморијске способности, расположење и личност" (Antoniјевић 2010, 46). Овај аспект фолклорне комуникације није нешто што ће сваки фолклориста или антрополог фолклора да радо истражује будући да је свако означавање неке групације људи као "такве и такве" врло климава ставка како у фолклористици тако и у етнологији и антропологији. Да би се продрло у њихов ум потребно је користити неку од психолошких метода за шта ми нисмо обучени, мада је било покушаја да се заснује једна таква поддисциплина као што је тзв. "психоаналитичка семиологија" Алана Дандеса, према којој се фолклор посматра као пројекција друштвено санкционисаних тема (Dundes 1980, 33-61). Селф, или "демографски селф" (по Фајну), "спој утицаја спољних сила и појединачних карактеристика" (Antoniјевић 2010, 47-48), образује се кроз друштвене интеракције. Нечија класна, родна или етничка припадност могу утицати на наше самопоимање али и интересовање што се не може рећи да је пресудно за кошаркашки тим компаније. Играчи су углавном решени да свој такмичарски дух искористе кроз дружење и рекреацију без неког већег преиспитивања у вези са пореклом или можда неким другим "приписаним" фактором. Несвесни мотиви, као елементи истраживања у психоанализи, заступљени су као предмет проучавања "психоаналитичке семиологије" и њихова присутност очекује се у случају "издувног канала за друштвене тензије проистекле из потиснутих жеља и страхова" (Antoniјевић 2010, 48-49). Будући да играчи тима раде на послу самопрегорно више од осам сати дневно (понекад и викендима), њихова жеља за ре-

креацијом заиста је оправдана, али неки од њих знају да је немогуће да сви тренирају више од два пута недељно јер имају своје приватне обавезе и нису спортисти. Своје ставове неки су исказали отворено:

У којој год да сам организацији мислим да је нека додатна активност вид team building-а који зближава људе и утиче позитивно касније у раду и на радну атмосферу тако да бих препоручио свакоме ко може и ко је заинтересован да учествује. (А.)

Сад ово има више везе са тиме да фирма улаже у своје људе и тако их и ван канцеларије окупља, што после опет доприноси до бољих резултата у канцеларији. (Л.)

Генерално мислим да је ово неки добар начин да се тим боље упозна, да има још неки додатан разлог за дружење, мислим да на тим активностима које су социјално прихватљиве и здраве, да су то праве активности на којима се гради неки тимски дух целе ове фирме, ето кажем из свих одељења су били људи у тиму, неки су више играли неки мање али кад погледам заиста, списак је велики зато што је било доста повређених па нису играли па ово па оно, очигледно је да смо мало запуштени због много седења па се лако повређујемо тако да због тога мислим да је ово супер идеја, супер варијанта, сад можда ће све боље бити следеће године, резултати и организација и све, започели смо једну лепу причу па ако постане традиција биће супер. (Н.)

Занимљива и шаролика екипа доста харизматичних људи у којој постоји нека потреба да се сви подмладимо и осећамо као да смо и даље у средњој школи, и да је баскет тих 45 минута нешто најбитније у животу. (Т.)

Као што се може приметити расположење је позитивно и чланови екипе имају одређену дозу жеље за такмичењем и пре свега опуштањем изван радне атмосфере. Одласци у кафић након тренинга су добра прилика да играчи попричају између себе о својим радним обавезама али и животним договорштинама и проблемима који их муче. Већина чланова истиче да воли да попије пиво у оближњој пивници а да се ту понекад нађе и нека порција кобасица. Група на овај начин учвршћује своје јединство и гради односе "неформалнијег типа" изван пословног окружења. Рационалан избор, проистекао из неокласичне економске анализе исплативости (тзв. *cost-benefit* теорије), има своје место и у фолклористици и подразумева да ће свако од појединаца у одређеним ситуацијама проценити да ли му се исплати да исприча неку причу, шалу или други

фолклорни наратив како би извукао за себе неку корист. Тиме привлачи пажњу, исказује своје знање и умеће, али исто тако може и да буде предмет подсмеха уколико не успе у својој намери. Појединци у тиму воле да исказују свој смисао за хумор приликом неких једноличних ситуација у канцеларији када сви раде, што је уочено на основу посматрања њихових радних пракси.

Трећи корак анализе, *динамика перформанса*, јесте ситуација у којој се одвија нека изведба (перформанс) и таква "интерактивна ситуација одређује елементе његове динамике" (Antonijević 2010, 52). Делови ове анализе су окружење, стил и текстура, сврха интеракције и одговор публике. Окружење у коме се изведба одвија јесу спортска хала "Визура" у Земуну, као и "Торлак" у Кумодражу. Тим тренира обично петком увече на првој локацији док се утакмице играју на обе локације викендима, што је понекад неким члановима тима представљао проблем због породичних и других обавеза. Као што смо већ навели, након тренинга или утакмице тим се окупља у оближњем кафићу где се разговара и говори о важнијим темама из живота играча. Тим је пријављен 2015. године за такмичење у Рекреатив лиги Београда и од тада се надмеће са другим тимовима. Међутим, тим је почео са игром нешто раније када је одиграно неколико контролних тренинг утакмица са другим екипама. Што се тиче саме кошаркашке лиге, њен циљ је, како наводе испитаници, окупљање људи старосне доби преко 30 година који желе да рекреативно играју кошарку за своју компанију. Стил и текстура указују на двојаку димензију изведбе. Прво се односи на процену и тумачења које даје публика у вези саме изведбе, док друго упућује на паравербалне (узвици, повици, смех итд.) и невербалне елементе исте (гестови, мимика, покрет итд.). Наша проучавана група препозната је као таква од стране других запослених у компанији, јер се међу њима након одигране утакмице у неформалном разговору оцењује појединачни учинак чланова кошаркашке екипе, као и то ко је изневерио поверење својих играча, јер се није појавио на утакмици. Друге колеге које нису чланови аматерског кошаркашког тима су опазиле ове наративе:

Знам да играју утакмице и да је то веома забавно, да им је то вероватно неки издувни вентил, још плус да се бондују са колегама, мислим да је то супер што да не. (Ј.)

Мислим да је то јако добро и да су то неке ситуације где можеш неке људе из компаније да упознаш у другом светлу, да мало проведеш неког квалитетног времена, да се борите заједно за исти неки циљ, то генерално диже морал и то је добро. (Г.)

Текстура (специфични гестови, мимика и дијалект) није још увек обликована и карактеристична за ову групу будући да је тим у фази "традиције у настајању" па се можда такав сплет околности може очекивати у наредном периоду уколико екипа буде наставила да игра у лиги. Сврха интеракције је нешто што фолклористи називају и "прагматичност перформанса". Фајн преузима модел интеракције од Ервина Гофмана који говори о "стратегијама самопредстављања и контролисању утиска који извођач има на уму за време свог наступа, а чија је основна сврха да се кроз интеракцију задобије друштвено и морално признање у светлу постојећих колективних вредности" (Antoniјевић 2010, 54). С друге стране, сврха интеракције може бити учвршћивање групе у смислу солидарности, унутрашње структуре и повлачења граница према другим групама и појединцима, те тако и задобијање одређених статуса. Као што смо навели, чланови тима једни друге често знају да "честе" или "натоваре" кад год је лош учинак посреди ("било је увек тих шала на рачун перформанса"), а постоји и тенденција појединаца који желе да нагласе своје кошаркашко умеће у односу на остатак тима. Ту су такође и искази запослених који су причали са главним иницијатором око покретања кошаркашког тима, при чему је свако од њих нагласио да је он био тај који је кренуо да позива људе да играју. Тенденција да "раме уз раме" стану уз "Оца оснивача" била је видљива у разговорима који су вођени са њима. Чврстина групе несумњиво је постигнута на пољу дружења и рекреације што је у ствари била почетна степенница ка даљем умрежавању и јачању међусобних контаката на пословном плану. Наведени искази кошаркаша компаније сведоче и о настојању да се група одржи и да настави са спортским активностима:

Драго ми је да сам део тога јер сам упознао многе, зближио се са њима на пословном и приватном нивоу, волео бих следеће године да поновимо и идемо на трофеј. (К.)

Интересантно је да су то људи који имају добро развијен такмичарски дух и упорност, тај неки спортски инат, мислим да је то добро за посао и да се тај ефекат мултипликује и преноси на друге кад се игра заједно у екипи, тако да знаш то је у ствари нека идеја, једино што мислим да је можда фалило јесте да се више комуницира о нашем учешћу у лиги јер нисмо стигли да баи пуно комуницирамо о томе, зато нас нису ни испратили навијачи баи у неком броју, имали смо неке навијаче минимално у почетку. (Н.)

Други део исказа потврђује позитивну реакцију публике (запослених у компанији) на спортску активност коју обавља кошаркашки тим организације. Ту се сусрећу претходни елементи овог корак анализе као што су веродостојност, успешност, прихватање и одобравање публике, а то је оно што се у књижевној критици назива "теорија одговора читаоца" (енгл. *reader-response theory*). Ови елементи кључни су за сваку изведбу и сваког извођача јер "такви одговори и процена су друштвено и културно условљени, исказују се паравербалним и невербалним начинима које фолклориста мора пажљиво уочити, забележити и анализирати" (Antoniјевић 2010, 54-55). Иако је кошаркашки тим препознат од стране осталих колега у радном колективу као посебна група, око друштвене и културне праксе коју она обавља још увек се не формирају фолклорни наративи који се односе на њене чланове. Директор тима је с осмехом реаговао када је један од саговорника говорио о могућности освајања титуле уколико компанија обезбеди финансијска средства за одржавање додатног тренинга у току недеље.

Четврти, последњи корак анализе су *наративни садржаји*, права зависна промењива на коју утичу сви досадашњи елементи анализе. Делови из којих се састоји овај корак анализе су детаљи, теме, морална структура и функције. Детаљи су попут зачина у кулинарству јер дају "посебан укус и привлаче пажњу, освежавају материјал који се препричава" (Antoniјевић 2010, 57-58). Тако чланови кошаркашког тима воле једни другима да замере кроз шалу што нису дошли на тренинге преко виртуелне групе на WhatsApp мобилној апликацији. Један од примера односи се на случај у коме неки од чланова аматерског кошаркашког клуба компаније пропусти тренинг петком, јер се одлуче да у том термину посматрају кошаркашке утакмице Црвене звезде, спортског друштва за које на-

вијају. Навели смо како чланови екипе једни друге, због учинка, понекад умеју да исмевају мада то може бити и физички ангажман појединаца. Наиме, један од саиграча редовно трчи маратоне по градовима широм Европе а по грађи је веома висок и крупан човек због чега су се играчи шалили "да није нормалан" јер ради у про-свети и такав не може бити узор деци. Када су у питању теме, оне се појављују и уобличавају у разговору између чланова групе, а посао истраживача је да одгонетне структуралан, културолошки или географски контекст који утиче на њих (Antoniјевић 2010, 58). Најчешће се разговара о тренингу и утакмици који су одиграни при чему се користи "стандардни кошаркашки жаргон", затим уопштено о спорту, послу (предстојећим радним обавезама, пројектима и сл.), животу али и проблемима појединаца. Политика је "табу" тема и о њој се никад не разговара. Управо тако долазимо до моралних структура, елемента овог корака анализе који представља скривене упуте и "правила понашања" преко којих друштво социјализује. Дакле, међусобни неформални разговори након спортске рекреације члановима тима пружају прилику не само да се опусте већ и покушају да унапреде свој будући однос са колегама из компаније, а то је један од разлога зашто је главни иницијатор ову активност оценио као "прилику за team building". Група ће вероватно у наредним такмичењима имати "подразумевајуће" међусобно очекивање њених чланова о нужности "неформалног повезивања" ради постизања бољих радних учинака. Такво се понашање може посматрати и као будућа функција групе. Када је реч о функцијама, као последњем елементу овог корака анализе, приметили смо да су оне у тиму интегративне, тј. да доприносе "преживљавању и опстанку заједнице" (Antoniјевић 2010, 60-61). Оне заправо показују да је у оквиру веће групе (организација) могуће створити и обликовати мању и јачу групу/е.

У анализи и интерпретацији грађе користио сам концепт идиокултуре малих група, заступљен више у социологији и социјалној психологији, него у антропологији и фолклористици. Поред тога, применио сам (не стриктно) Фајнов концепт фолклорног дијаманта. Ни сам Фајн није фолклорни дијамант никада доследно примењивао по свим елементима (корацима) анализе. Одабир се врши спрам онога што се истражује и Фајнов концепт се користи као извор са кога се узимају и комбинују аналитички концепти. Додава-

њем још једне променљиве у целу шему добија се потпунија слика анализе неког фолклорног наратива. Реч је о културном контексту, "схваћеном као активна и динамична традиција, а који одређује значење, поруку и функцију наратива, и кроз кога се преламају све претходно наведене променљиве" на шта је указала Драгана Антонијевић анализирајући Фајнове концепте (Antonijević 2010, 80-92).

ОГЛЕД О "ПОЈАВНОМ" И "ИДЕАЦИЈСКОМ" НИВОУ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ ЗАПОСЛЕНИХ

У поглављу монографије о односу националне и организационе културе у компанији, увиђа се да једна бива "јача" од друге када се анализирају размишљања и ставови запослених. У претходном поглављу навео сам да су запослени привржени пословању компаније кроз организациону културу ради успешнијег обављања радних задатака. То значи да је култура "моћно оруђе" које бива коришћено од стране различитих актера у различитим ситуацијама и да је потребно проучити начин на који људи реагују једни на друге, шта говоре и шта заправо раде. Зато овде посвећујем пажњу нечему што помаже да схватимо начине функционисања сопственог окружења. То су различити "слојеви", као и недоследности, пукотине и процепи културе. Оно што људи причају да раде и шта заправо раде умногоме се разликује. Један од истраживачких задатака приликом опсервације радних активности у канцеларији компаније (за време радне праксе) био је да уочим неке од тих јазова и касније их анализирам, а циљ је био добијање шире слике различитих нивоа функционисања организације која наизглед делује врло уређено.

Осим интервјуа главни вид уочавања недоследности била је опсервација и неформални разговори и изјаве забележени у теренском дневнику. У њему сам сумирао важне утиске и догађаје и бележио какво је било стварно понашање оних истих актера који су представили другачију слику радне и организационе културе у њиховој компанији. У овом поглављу изложићу поједине теоријске поставке које су у етнологији и антропологији (и у другим дисциплинама) настојале да релативизују принцип "једне хомогене" културе која бива поштована од стране њених припадника увек и у потпуности у свакој животној ситуацији на исти начин. Значај ових поставки није да "побије" дејство културе већ да "омекша" тврдокорно схватање по коме припадници једног система вредно-

сти нису способни да делају изван тих оквира. Етнографија је у том смислу погодна, јер може да проникне у свакодневицу проучаваних, мада, разуме се, није "савршена".

"Нивои" културе

Када говоримо о култури, знамо да она није јединствена, униформна и свеважећа већ итекако променљива категорија. С друге стране, не бих се сложио са песимистичном изјавом да "антрополози и даље користе ту реч мислећи да она нешто значи" (Keesing 1974, 73). Задатак етнолог-антрополога јесте да показују на конкретним примерима како појединци "реагују" на културу и шта од њеног инвентара користе у својим деловањима. У овом случају то је мултинационална компанија чија се организациона култура састоји од три елемента из којих проистичу вредности компаније као димензије понашања запослених (Dražeta and Dražeta 2020). Појмом организационе културе бавио сам се у посебном поглављу ове монографије, при чему сам је у смислу радне дефиниције означио као "образац дељених вредности и веровања који помажу појединцима да разумеју организационо функционисање и тиме омогуће норму понашања у организацији" (Deshpande and Webster 1989, 4).

Стивен Робинс сматра да "када говоримо о култури организације мислимо на њену доминантну културу" (Robbins 2005, 231). Међутим, у оквиру сваке организације постоји мноштво супкултура (поткултура).¹ Оне се стварају најчешће у оквиру различитих одељења одређене компаније и услед просторне одвојености "одражавајући заједничке проблеме, ситуације или искуства са којима се чланови суочавају" (Исто, 231). Исти аутор такође разликује јаку културу (широко прихваћене основне вредности организације) наспрам слабе (неодређеност, двосмисленост и недоследност без утицаја на чланове). Јака култура "имаће већи утицај на понашање чланова због тога што већи степен дељености и интензитета ствара интерну климу високе контроле понашања" (Robbins 2005, 231). Организациона клима коју помиње Робинс је повезана са организа-

¹ У зависности од аутора биће коришћена оба израза, иако сматрам да је боље говорити *поткултура* у складу са духом српског језика.

ционом културом и ова два појма често умеју да се преклапају и мењају због нераздевања њиховог значења. Због тога је неопходно напоменути да организациона клима јесте "начин на који чланови организације као појединци перципирају саму организацију и њен утицај на остваривање личних вредности" (James, James and Ashe 1990 према: Јанићијевић 1997, 133). То је заправо индивидуално поимање културе и нечији доживљај у вези са међуљудским односима, оним што представља његову радну средину итд. Због тога не чуди што су многобројни истраживачи организационе културе "користили метафору организација као 'малих друштава', друштвених система опремљених процесима социјализације, друштвеним нормама и структурама" (Allaire and Firsirotu 1984, 193).

Међутим, врло често се и у самој етнологији и антропологији праве разлике између функција и структура које одређене проучаване појаве поседују док их анализирамоу, насупрот томе какве су када се посматрају (Жикић 1997, 49). Случај са "непоклапањем" норми прописаног, вреднованог, замишљеног искуства у односу на остварено, проживљено искуство редован је случај приликом истраживања. Дуња Рихтман-Аугуштин у том смислу наводи илустративан пример Зорице Рајковић. Иако је успела да допре до детаљног описа свадбених обичаја у селу Царево Поље крај Јајца у средњој Босни, ниједна од њених испитаница није имала тако описану свадбу где су оне довођене у сватовима, већ су све биле "крадене" (Рајковић 1974, 133 према: Rihtman-Auguštin 1976, 16). Дакле, указивање на "замисљени" и "остварени" ред културе по узору на Леви-Стросов расцеп између структура мишљења и објективне стварности, једно је од полазишта Дуње Рихтман-Аугуштин у њеној књизи "Структура традицијског мишљења" из 1984. године (Rihtman-Auguštin 1984). На значај "замисљеног" и "оствареног" реда културе указала је и Мирјана Прошић-Дворнић, наводећи да култура није присутна на ниову "оног како би требало да буде", већ егзистира и на ниову онога "како јесте" (Прошић-Дворнић 1984, 154 према: Марјановић 2011, 26). Веза између менталног мапирања и културног програмирања с једне, и стварног понашања с друге стране, не постоји механички гледано, јер не замишљају и не живе сви појединци у култури на исти начин. Добро је да постоји више различитих "поредака и слојева" у оквиру истог система, јер се на тај начин готово увек отварају занимљива питања, о чему је

у српској етнологији и антропологији свакако више писао Слободан Наумовић (2013).

Анализирајући три студије случаја засноване на етнографском раду, Наумовић уочава мноштво "недоследности између прокламованих вредности и стварног понашања, подједнако тешко видљивих испитанику" (Naumović 2013, 35). Изражени индивидуализам на који је Наумовићев главни испитаник за време разговора био "несумњиво поносан" није баш био у сагласности са његовом "склоношћу ка колективистичким и фамилијаристичким решењима, као и ослањањем на логику друштвеног повезивања" (Исто, 35). Мноштво таквих примера којима се овај аутор бави, не скрећу пажњу само на "домене где је дејство економских и професионалних култура најочевидније", већ и на "фундаментални проблем природе културне узрочности" (Исто, 35). Контекстуализујући "употребу културе" у различите сврхе, Наумовић указује на четири проблема који се јављају при проучавању "пукотина у наративима информаната, као и недоследности између онога што је речено и шта је урађено". Први проблем "везан је за природу података сакупљених помоћу упитника, тачније могућности да оно што је схваћено као вредност, норма, веровање, оријентација или став у ствари може бити мишљење, или пак намерно обмањив одговор". Други се проблем тиче дистинкције између "идеалне" и "стварне или обичне културе", при чему се испитаници труде да нам прву представе у својим интервјуима, а другу задржавају "за приватне разговоре". Трећи проблем је повезан са дистинкцијом између "општих или апстрактних и посебних или конкретних веровања". Четврти проблем "везан је за противречност између идеала и интереса, као и важности интереса за релативно брзу промену мишљења" (Исто, 41). Када се сви ови проблеми узму у обзир, долази се до "чињенице да људски актери имају сложене и не нужно подударне менталне оквире" (Исто, 41). То се мора имати на уму јер у противном "ови проблеми могу драстично да смање вероватноћу да ће знање прикупљено упитницима имати објашњавајуће или предвиђајуће капацитете" (Исто, 42). Да бисмо установили "шта је одређени друштвени актер заиста наумио треба да истовремено слушамо шта има да каже, изводимо закључак шта би могао да мисли и зашто, али и пажљиво посматрамо начине на које се понаша. Само тада ћемо бити у позицији да исправно проценимо актуелне улоге

различитих типова социо-економске културе у облицима друштвене активности који се могу посматрати" (Исто, 42).

Други проблем на који Наумовић указује ("идеална" насупрот "стварној" култури) подсећа на "замишљени" и "остварени" ред културе који сам поменуо, а сличне радове на ову тему имао је и амерички когнитивни антрополог Ворд Гудинаф. Говорећи о томе шта је култура, супротставио је феноменолошки ред културе идеацијском.² Док први представља "постојећи образац понашања који се посматра у друштву или заједници", други "се односи на опсег знања који појединци у датом друштву морају да науче како би у оквиру њега функционисали прикладно" (Goodenough 1996, 293-294 према: Louise Harris 2004, 9). Међутим, аутор је мишљења да "култура треба да буде коришћена само у идеацијском смислу" јер је "феноменолошки ред културно структуриран и ту нема даље расправе" (Goodenough 1996, 296 према: Colby 2003, 6). Наше проучавање културе као антрополога ће бити засновано на оним људима које смо испитивали, но треба имати у виду да ми никада нећемо испитати све припаднике неке заједнице, већ само оне за које се у оквиру те групе сматра да поседују "сва знања о култури". Због тога је неопходно посматрати "културу друштва као сет стандарда који би требало да је ауторитативан" (Goodenough 1971, 102-103). И сам Гудинаф је говорио да је још раније Бронислав Малиновски указивао на постојање идеацијског и појавног реда културе. Док је први попут "водича", у другом се открива "колико му се повинују" припадници неке културе. Како Анита Луис Харис на-

² Сматрам да би феноменолошки ред требало називати појавним редом културе у складу са духом језика, док је превод енглеског *ideational* као идеацијски преузет од помињања овог израза у литератури посвећеној когнитивној антропологији у домаћој науци (иако се може рећи и идејни такође). Ова антрополошка поддисциплина културе не посматра као материјалне феномене, већ когнитивне организације материјалних феномена. Култура је у том смислу "идеацијски когнитивни систем – тј. систем знања, веровања и вредности – који постоји у умовима њених припадника, односно чланова неког друштва". Због тога се култура "схвата као ментално средство, које чланови друштва користе у оријентацији, трансакцији, дискутовању, дефинисању, категорисању и интерпретирању актуелног социокултурног понашања у њиховом друштву" (Жикић 2008 119-120).

води, "очигледно је да људско понашање може бити рационализовано кроз културу. Подједнако заједнички и различити одговори на друштвене норме објашњавају се тиме што знамо да је поглед на свет обликован феноменолошким и идеацијским редом културе" (Louise Harris 2004, 9-10).

Недоследностима између организационе културе и структуре бавили су се Мартин Ахлин и Линус Бергстром. Они су на основу дубинских интервјуа са испитаницима из две организације учили размимоилажења приликом увођења контролних мера од стране менаџмента, које се нису уклапале у датим околностима. Реакција појединаца на реформе руководства довела је до неусклађености између замишљеног и стварног исхода ових реформи. У првој организацији проблем је уочен у професионалној култури запослених која је подразумевала значајан степен независности одређених појединаца, што даље није могло да води неком стабилнијем увођењу пожељних циљева и вредности у оквиру радног колектива. У другој организацији, организациона структура није дозвољавала запосленима на свим нивоима истоветан приступ ресурсима, те због тога реформе нису ни могле да буду спроведене доследно. Аутори предлажу, по узору на Хофштедеа, да је потребно ускладити организациону културу и структуру са локалним окружењем и да уколико се то не деси, то бива још један од разлога што долази до недоследности (Ahlin and Bergström 2010, 38-40). Вратио бих се још једном на тему поткултура у организацији. Пошто је показано да њихово постојање не представља никакву лошу ствар по себи, постоје мишљења да оне могу "наудити" организацији уколико им је дејство појачано до те мере да се ствара однос "ми/они".³ Ова антрополошки позната дистинкција не мора нужно водити "пропасти организације", јер сâмо њено постојање гради идентитет неке групе почевши још од античког времена до савременог доба (Nedeljković 2007, 12-16).

³ У чланку посвећеном критеријумима тзв. "токсичне културе" и њиховом превазилажењу, говори се да је решење овог проблема у непрекидном комуницирању визије и вредности компаније у складу са потезима које руководство повлачи. Поред овог проблема, поменути су непоуздана оговарања/гласине, задржавање лошег кадра, постојање двоструких стандарда код оних који воде организацију, као и сâма недоследност. Види у: <https://www.workhuman.com/blog/toxic-work-culture-environment/>; <https://teambuilding.com/blog/workplace-toxicity>. (Приступ: април 2023. године).

С друге стране, постоје мишљења да је постојање поткултура у организацији добро и пожељно ради јачања организационе културе.⁴ Поткултуре практично "омогућавају флексибилност и поузданост коју јединствена култура може ограничити" и својом различитошћу ојачавају прилагодљивост организације према променљивој средини (Boisnier and Chatman 2002, 3). У том смислу корисно је поменути метафору родитељ-дете као однос који "велика" култура има наспрам поткултуре. Према Волфгангу и Ферацију "супкултура, попут детета, једноставно никада у потпуности не може бити различита од свог 'родитеља', велике културе. Уместо тога, неке супкултурне вредности могу доћи у сукоб са истима у доминантним културама а неке и не морају, будући да се супкултуре стварају од вредности доминантне културе. Супкултуре представљају толерисане девијације које не узбуњавају нормативну солидарност вредности веће културе" (Wolfgang and Ferracuti 1970 према: Boisnier and Chatman 2002, 9). Зато неки истраживачи разликују поткултуре од контракултура, чији се припадници "експлицитно супротстављају одређеним аспектима веће културе" (Wolfgang and Ferracuti 1970 према: Boisnier and Chatman 2002, 9). Поткултуре могу чак омогућити, трансформисати или ограничити увођење стратегија које нпр. Одељење за људске ресурсе у оквиру организације спроводе. Џенифер Палт и Елен Ернст Косек указују на типове, дефиниције и стратегије коришћења поткултура у конкретним контекстима (Palthe and Ernst Kossek 2002, 287). Проблеми у великим и сложеним организацијама никада нису изоловани и не могу се третирати одвојено већ спрам целокупног контекста у коме настају, као и међусобном садејству једних на друге (Taylor and Torsello 2015, 20). Зато ће оно што ћу изнети у следећем одељку монографије бити везано за неусклађености и пукотине који се уочавају на основу исказа испитаника, али и поређења тог нивоа са њиховим понашањем у одређеним ситуацијама.

О етичности истраживања у компанијама писао сам у посебном поглављу али бих се овде осврнуо на поједине етичке проблеме због којих су неке организације као што је био *Enron* пропале и банкрот-

⁴ Различите перспективе по питању поткултура у организацијама обрађене су у чланку посвећеном приступу проучавања организационе културе пројектних организација (Gajendran *et al.* 2012).

тирале. Управо је неетично људско понашање попут корупције, прикривања финансијског пословања и недоследног третирања запослених и клијената довело не само до пропасти поменуте корпорације, већ и покретања лавине скандала, који су довели у питање вођење великих организација и преиспитали дотадашње облике лидерства. О овим проблемима, као и детаљним узроцима пропасти *Enron*-а писано је детаљније (Johnson 2003). Корупција бива велики проблем у организацијама и уколико се не уочи и не заустави на време може довести до веома штетних последица (Taylor and Torsello 2015). Неправилно руковођење ствара тзв. "ризичну културу" (*risk culture*). Она се ствара када руководство неке организације не може на одговарајући начин прикладно да одговори на оно што се дешава у свету око ње. Према једној од дефиниција, у ризичну културу спадају "норме понашања појединаца и група у оквиру организације које одређују колективну способност идентификовања и разумевања, отвореног дискутовања и делања поводом тренутних и будућих ризика организације" (Levy, Lammare and Twining 2010, 3).

Када спољне околности остају недоречене или двосмислене као што је то случај са државним законодавством, онда фирме, компаније и организације покушавају да регулишу све преостале аспекте помоћу пословне културе. Тада се за њих каже да су "етичне", да поседују "етично пословање", да своје запослене третирају "етично". Задатак таквих фирми бива "охрабривање, обликовање и омогућавање етички одговорних одлука" (Hartman and DesJardins 2008, 113-116). Поставља се питање јесу ли ове кованице само тобоже искоришћене зато што се, како наводи Мишела Марзано, "етика исплати?" Или можда зато што компаније са лепим понашањем могу очекивати награде за уложени труд, јер се "етика може упоредити са рекламом: она купује и привлачи пажњу јавности". За овакву компанију не важе ни моралност ни политика јер она ствара сопствени систем вредности на основу кога је све уређено (Marzano 2008, 117 према: Gallenga 2016, 14). Док је етика у менаџерском дискурсу оруђе за постизање одређених циљева, у филозофији и антропологији она представља "процес изградње значења, облик производње моралних субјеката, као и истраживачко питање". Антрополози такође могу истраживати пословну етику кроз емски приступ, "описујући како се она користи" од стране различитих актера (Gallenga 2016, 15). Ањес Вандевелд-Ругал доказала

је у својој студији да савремени менаџерски говор појединце лишава изражавања сопствених осећања у контексту малтретирања или нелагоде на радном месту. На основу исказа својих испитаника, анализе билборда и веб-сајтова појединих компанија у Француској и Ирској (2010-2014. године), дошла је до закључка да је запосленима углавном онемогућено да се језичким категоријама изразе о томе колико им је и када тешко уколико доживљавају неке непријатности на радном месту, а све захваљујући вештим потезима руководства, које настоји да емотивна искуства рационализује специфичним "новогovorом" који се користи у оквиру организације (Vandeveldde-Rougale 2015, 439; 442-448; 453-456).

Различити истраживачки примери које сам навео имали су за циљ да подигну свест о томе шта значи проблематизовати појмове као што су "поткултура" или "пословна етика", па чак и сама култура. Циљ није прихватити значења која су им приписана "здрово за готово", већ уочити како се њихово коришћење разликује у многобројним ситуацијама од стране различитих актера. Битно је концепт културе "држати под контролом" како не би дошло до његовог упрошћавања и наглашавања "каква култура" се истражује (организациона, институционална, политичка) и у ком контексту (социјализам осамдесетих година, транзиција двехиљадитих година), без наглашавања да ли она треба уопште да постоји (Naumović 2013, 13). Интересантно је оно што се назива "активно невидљиво присуство" културе јер често институције и појединци који тврде да су "раскрстили са традицијом и културом" показују значајан степен "привржености" њеном инвентару (Исто, 59-60). Поновно ишчитавање интервјуа са запосленима, као и теренског дневника где су најважнији утисци и догађаји били забележени, омогућило ми је да ова два "нивоа" културе упоредим и потражим недоследности, пукотине и неусклађености између онога што људи причају да раде и шта заправо раде.

"Слојевитост" организационе културе запослених у компанији

Етнолози и антрополози обично проучавају социокултурне појаве које се односе на поједине конкретне случајеве у датој среди-

ни. Знање које се том приликом производи у нашој науци није важно само "за дати тренутак" или дисциплинарни историју. Оно је техничко знање које спаја претходна два типа знања, тзв. емпиричност тренутка и дисциплинарни историју. Дакле, то "није само забелешка о томе како је нешто изгледало у одређеном временском периоду" (Жикић 2012, 16), а ни нешто чиме ћемо објаснити функционисање неког друштва и културе. Техничко знање не мора улазити у развој проучаваног феномена "али, поред описа, мора садржати све податке који су релевантни за начин функционисања тог феномена у одређеном социокултурном контексту, указивати на његове структурне везе са другим културним елементима или артефактима, институционалну позицију у нареченом контексту, као и референтну испитаничку евалуацију" (Исто, 16). Када је у питању релевантност проучаваног, то се односи на то шта наши испитаници стварно мисле о појави коју проучавамо "а како се владају спрам тога" (Исто, 16). У поглављу о методологији истраживања навео сам да комбиновање разговора са људима и посматрање њихових активности на дневном нивоу може да подвуче не само паралелу између нормативног и практикованог, већ и да конкретизује појам теренског рада. Посматрање треба да буде нужно праћено са претходним сазнањима о ставовима људи о некој теми (Исто, 15-17). У овом одељку монографије наводићу примере сакупљене опсервацијом, чија је вредност релевантна само у односу на оно што су ми касније (а и пре) говорили испитаници.

Прво што се примећује када неко почне да проводи дане у компанији јесте радно време, шире проблематизовано на друга два места (Milosavljević i Dražeta 2021; Дражета и Милосављевић 2021). Иако се наводи да је радно време званично осам сати у складу са Законом о раду (члан 51.) то најчешће не може да се каже за већину запослених. Неки од њих истицали су на интервјуима да излазе "тачно у пет или мало после" али да то баш и није пожељно када се ради за компанију оваквог обима. Рокови су најчешће кратки и хитни па многи од запослених нешто што знају да не могу да ураде у току регуларног радног времена остављају "за после". У Закону о раду (члан 53.) наведено је да прековремени рад "не може да траје дуже од осам часова недељно" и да "запослени не може да ради дуже од 12 часова дневно". Прековремени рад се примећује "у случају више силе, изненадног повећања обима посла и у дру-

гим случајевима када је неопходно да се у одређеном року заврши посао који није планиран". Радно време може да буде "клизно", како то наводи наведени правни акт, те се тако временски интервал рада може уговорити.⁵ У компанији постоји појам флексибилног радног времена. Он подразумева да запослени раде у току јануара петнаест радних дана два додатна радна сата, у фебруару током деветнаест радних дана такође два додатна радна сата (осим првог и другог дана Сретења) и у марту за двадесет три радна дана један додатни радни сат. То омогућава касније у мају, јуну и јулу један слободан петак, док су у августу сви последњи радни дани у седмици нерадни. Међутим, кључна је била изјава једне запослене која је, узнемирена што не може да се наспава већ неколико дана, рекла да је радила викендом.

Тако сам почео да примећујем да је скоро свако од запослених говорио да случај са флексибилним радним временом и радом током викенда "иде на махове", како наводи један саговорник, "мало сада радиш више, после не радиш много" и да је то најчешће због клијената који им касно достављају документацију за проверу а они не желе да "обрукају фирму" па понекад остају у њој и до два, три сата ујутро. За време моје радне праксе дешавало ми се да сам у дневнику бележио да "са посла изађох раније у 17 30 часова", али било је случајева када сам напуштао радни простор у осамнаест, деветнаест па чак и двадесет часова увече. Наравно, нисам излазио последњи. С друге стране, другима сам представљао да на пракси остајем "увек до пет по подне", што је једна од сопствених недоследности. Недостатак слободног времена све је чешћи у данашњем добу где су људи доступнији свом радном месту и послодавцима. Брачно и породично стање погоршава се на уштрб задовољства и среће чланова породице који све чешће долазе у сукобе (Girard 2010, 48; 50-51). Један од таквих примера био је гест запосленог који је пред Нову годину дошао са једним поклоном у канцеларију пред доделу пакетића, заборавивши да исти купи и другом детету. Тада је рекао да много ради и да не зна "где му је гла-

⁵ Види у: *Закон о раду*. "Службени гласник РС" бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13, 75/14 и 113/17: 15. Доступно на: <https://www.srbija.gov.rs/tekst/329911/zakon-o-radu-i-drugi-zakoni-kojima-se-uredjuje-oblast-rada.php>. (Приступ: април 2023. године).

ва". Илустративна је такође реакција једне запослене која се пита-ла одакле јој задовољство тог дана ("стварно не знам зашто сам тако срећна данас"). Одређивање радних задатака врше надређени, а запослени су на интервјуима истицали да се "са њима све могу договорити и да воле о свему да причају отворено". Неретко се дешавало да нешто што добију да ураде неки од њих прокоментаришу "себи у браду" уз псовку или уз описивање ситуације где су сви под тензијом, нервозни и, како наводи испитаник, "пребацују одговорност с једне на другу инстанцу, а када појединац забрља онда смо сви криви".

Колективна кривична одговорност коју сам помињао у контексту традицијске културе у поглављу о односу националне и организационе културе није јасно дефинисана или експлицитно присутна у компанији. Њено постојање може се осликати ставом једног руководиоца (испитаника), "не занима ме ко је то урадио али хоћу да решите проблем". Никад се нечија појединачна кривица неће тражити уколико се тај неко сам не јави. Напуштање канцеларије није било дозвољено од стране свих одједном али сам за то правило сазнао тек након што се догодило да су сви у исто време напустили радни простор на шта су надређени реаговали после. У говору запослених нисам чуо помињање санкција због колективног одласка из канцеларије али сам на делу видео да такав чин једноставно није пожељан. Било је и занимљивости везаних за прослављање кућног свеца, које сам такође спомињао у горенаведеном поглављу. Навео сам да су моји испитаници, између осталог, наводили да би узели додатни нерадни дан од годишњег одмора како би помогли да се слава спреми "како треба".⁶ Међутим, појединци су неким својим колегама замерали што то раде, а чак су их оптуживали и да "измишљају славе". У питању је заправо била

⁶ Једном приликом су двојица колега коментарисали како "славе више нису оно што су биле, сад се славе у хотелу, ресторану". Тада је један од њих поменуо да има наде јер је био на слави где се "све зна. Узео сам једну ракијицу па после чашу пива, таман ми више ништа не треба". Истражујући улогу алкохолних пића у обредној пракси, Сребрица Кнежевић је за слављење славе навела ракију и вино као два најчешћа употребљавана пића, док пиво није било ни обрађено у раду, што је касније образложила да ово пиће (уз вињак и вотку) није добило "примену у обреду" (Кнежевић 1978, 116-118; 120).

пракса узимања додатних слободних дана коју су саговорници одобравали "само вербално" у интервјуу али не и у стварности, а чак је била најављена "истрага" поводом "измишљања одмора" у време великог броја радних задатака. Иако ми је речено да "сви запослени после славе доносе колаче или неку другу храну", ову праксу уочио сам код свега неколико људи, где убрајам и себе.

Дебата о томе да ли су људи дневна или ноћна бића била је вођена између неколико колега. Они који су тврдили да су "тип особе који воли да се пробуди у шест ујутро и заврши све што пре како би после имао слободног времена" заправо су најмање били "дневни" људи. Готово сваки пут из канцеларије нису излазили пре заласка сунца а чак су умели и да се нашале на свој рачун како "од пет, шест је мирније и нема људи, сад тек могу да радим на миру". Кухиња у којој сам ручао, простор испред зграде где се налази компанија и сала за састанке представљали су понекад физичке просторе у којима је било "дозвољено" говорити о другоме, било позитивно или негативно. Кад год би неко у тренутку био изнервиран нечијим понашањем, радом или реакцијом могао је незадовољство исказати изван канцеларије. Те просторе где је могуће коментарисати збивања на радном месту називам "аренама за оговарање" и слажем се да оговарање као чин није нужно лоше да постоји у организацијама (Nicholson 1998, 141). У неку руку се чак и сматра да се код оговарања промишља култура и њен код у датим ситуацијама (Naviland 1972, 279-280 према: Keesing 1974, 93). Запазио сам да овим чином људи себи "олакшавају бреме" свакодневице на одређени начин јер то не могу да раде у канцеларији са колегама. Не могу ни да у потпуности изражавају емоције у самом радном простору, чиме се опет враћамо на новогovor данашњице који појединцима пружа немогућност да изразе оно што мисле увек када то хоће, посебно такво искуство (Vandeveldt-Rougale 2015, 451-455). Арли Расел Хочшилд је спроводећи истраживање у једној америчкој авиокомпанији нагласила да авионско особље поседује "емоционални полуживот", јер морају да се смеју какви год да су путници, што је заправо врста "емоционалног рада" где се руковођење ума и осећања запосленог води пожељном сликом коју тражи послодавац (Russell Hochschild 2003, 3-7).

Чести су случајеви када неки радни задатак мора хитно да се обави што сам већ спомињао у контексту радног времена. На овом

месту подвукао бих појаву на коју су указали сви запослени када смо "мало дубље" причали о теми расподеле дужности за обављање одређеног посла. Наиме, ни њима самима понекад није било јасно шта се од њих тачно тражи и које су њихове обавезе на одређеном пројекту. Већина неких ствари остајала је недоречена па су многи прибегавали тактици "снађи се са оним што имаш". Између овакве праксе и тврдњи запослених да "тимови имају одличну комуникацију између себе" и да је "све отворено и настројено ка томе да сви буду третирани једнако", ствара се пукотина која се продубљује новим незадовољствима чије испољавање није видљиво на први поглед већ само уколико "исплива" путем неформалних разговора, изјава и посматрањем актуелног понашања. На тај начин (организациона) култура није била механички узрок поступака, већ је коришћена као ресурс за постизање одређеног циља (Nanović 2006, 118-119). Иако је једна колегиница истакла да је "добро имати презентације које држиш другима на ћирилици јер ће те онда и други ценити", њени ставови и понашање касније то нису показали. Најпре је реаговала на мој упитник пре интервјуа ("опет ћирилица") а затим рекла како "нигде не пише да сви у Србији морамо да пишемо тим писмом", на шта сам одговорио да то јесте тачно али да је према члану 10. Устава у Србији у службеној употреби "српски језик и ћирилично писмо", те да се на основу овог акта законом уређује "службена употреба других језика и писама".⁷ Оно што је наступило било је позивање друге колегинице, "ауторитета правне науке", при чему је она као правница истакла да то како сам цитирао Устав раде "само лаици, зато што правно можемо тумачити на потпуно другачији начин цео тај члан, а то обични људи не знају". Та колегиница је иначе говорила како има "велики национални осећај" јер воли своју земљу и народ, а нареченим ставом је продубила јаз између свог мишљења и стварног понашања.

Непосредну "опасност" од мог истраживања уочиле су разне колеге. Мислећи да ћу да их касније "цинкарим, друкам и оцрним другима" поједини нису желели да дају интервјуе, док су неки у

⁷ Види у: *Устав Републике Србије*. "Службени гласник РС" бр. 48/94, 11/98 и 98/2006: 3. Доступно на: http://www.parlament.gov.rs/upload/documents/Ustav_Srbije_pdf.pdf. (Приступ: април 2023. године).

шали истицали да моје место рођења (Њујорк) говори о томе да "сигурно" радим за неку обавештајну агенцију. Колега који то изговара умногоме зна велики број информација о сваком запосленом будући да је стално у покрету и интеракцији са другим колегама. Како би "спрао" свој интегритет, мени је придодао епитет "онај што све зна". Исто тако, један од испитаника који је неформално критиковао компанију казао је да ће за време интервјуа морати да о фирми говори "само најбоље, мора тако". Ипак, признао је да га је колегиница "изазвала" да да интервју јер је рекла да је њен одлично прошао. Ово није био једини случај када су запослени "из ината" према колегама долазили да ме питају да их интервјуишем, иако су говорили да "немају времена због посла" да издвоје око пола сата. Било је и оних који су свесно наглашавали да је боље да их не питам ништа јер ћу се "само још више разочарати у неке ствари", али и оних који су се отворено рекли да се плаше за своје радно место ако ми "искрено кажу шта се овде дешава". Још један од идентитета који ми је "дат" био је научни, оличен кроз надимак "антрополог". Један запослени почео је тако да ме назива јер сам му одговорио на питање шта студирам. Недуго затим, о мени су почеле да круже приче као о човеку који "тамо иде са диктафоном и папирима па испитује друге", као и особи која "носи своју свещицу стално са собом и нешто бележи". Све ово иде у прилог тези да испитаници данас садејствују у нашим истраживањима, те да нису пасивни субјекти "без гласа" (Миленковић 2006, 164-165).

Било је испитаника који се "нису прославили" на интервјуима, иако су најављивали "страшне одговоре" ("чућеш бре ти кад ти будем дао интервју"). Знали су да ми похвале тему рекавши да подржавају то да смо "ми Срби увек исти где год да смо, па чак и у оваквој фирми", иако су касније по ставовима везаним за хијерархијске односе, улогу појединца и наглашавање "сталног напредовања" били "ближи" колегама из Уједињеног Краљевства и Швајцарске. Један испитаник био је веома противречан када ми је на путу до кафића у којем смо имали интервју причао да "има доста да се ради, напорни су ови дани", како би касније тај став исправио тако што је истакао да "у фирми тензије стварно нема, то се стварно не осећа". Неки су говорили против употребе англицизама у свакодневном говору запослених и сâми су били "жртве својих осуда", говорећи да нажалост не могу да прекину ту праксу због природе

посла и непостојања одговарајућег превода за одређене пословне изразе у српском језику. Исти је случај био и са критиковањем "погубног утицаја Запада преко популарне културе" за који је касније примећено да преовладава у њиховим неформалним разговорима. Теме су углавном биле препричавања епизода из појединих серија, коментарисање нечијег потеза у шоу– бизнис каријери или ишчекивање ко ће међу њима бити изабран да оде на концерт групе "Whitesnake".

Неке од сукоба за које сам чуо да постоје између појединих одељења због природе посла и људских фактора, испитаници ми нису помињали у интервјуима и поред тога што сам се интересовао за то какве се "борбе воде" између "кланова". Слушао сам о различитим стереотипима "какве су" те поткултуре. Једна од ових група има снажну експресију реакција у смислу смеха, гестикулације па чак и коришћења псовки у обичном говору. Хумор на рачун колега, сатиричне изјаве по питању домаће политичке сцене и коментарисање других актуелних дешавања у земљи и свету били су готово свакодневна појава. Друга група се пак мирно држала међусобно, истичући своју посебност у смислу природе посла који обављају, уз повремене групне шале на рачун других колега. Слично је и са друге две групе које су бивале мирније у смислу међуљудских односа али само на појавном нивоу. Дешава се заправо то да већина запослених проводи велики број сати на радном месту и да се често знало чути да "ту појединац практично не постоји јер га уписа машина". У једном од одељења постоје шале које само разумеју они што ту раде. Неколико испитаника истакло ми је да "знаш да си заглибио ако се смејеш тим форама" јер већина људи око њих гледа чудно када крену да се шале. Недоследност се овде уочава уколико се упореде с једне стране изјаве запослених да се у компанији нико не дели на "ове" или "оне" већ да су "сви заједно усмерени ка заједничким пословним циљевима".

С друге стране, било је оних који су рекли да "не постоји сад ту нека велика љубав између одељења", да "постоји издвајање група због тога што не раде сви исти посао а и неки су физички изоловани од других". Још један узрок који су наводили за овакво стање био је број запослених ("двеста људи не може да функционише једнако свуда и у сваком тренутку"). Организациона култура компаније садржи инклузивност у смислу омогућавања простора свим

запосленима да буду оно што јесу, а вредности на којима се овај елемент заснива су интегритет, међусобно поштовање и тимски рад (Dražeta and Dražeta 2020). Уколико се то упореди са тренутним стањем на терену, онда "групашење", "племенско понашање" и сл. не би требало посматрати као проблем, што неки запослени чине. Уосталом, већ сам истакао да многи аутори не посматрају постојање поткултура у организацијама као негативно (Boisnier and Chartman 2002; Palthe and Ernst Kossek 2002), чак и након спајања (енгл. *merging*) различитих фирми (Bligh 2006).

Сукобима између појединаца нисам присуствовао све док једном нисам чуо повишен тон (изван канцеларије) и изашао из сале за састанке да видим шта се догађа. Двоје запослених имали су расправу која се убрзо завршила јер су остале колеге учествовале у "измирењу двеју страна". Сукоби су се стварали и при давању повратних информација о радном учинку (*feedback*). Постоје тзв. *speed feedback*-ови чији је циљ да особа након кратког разговора са својим колегама добије одређени увид у то шта би могла да задржи, поправи или избаци из свог рада (Dražeta and Dražeta 2020). Све то се није свидело једном колеги који није желео да остаје два сата дуже на послу да би причао са људима са којима иначе прича сваки дан, па му се цела идеја чини као "бесмислена и ненормална". При том истиче следеће: "године искуства говоре ми да од овог *feedback*-а нема ништа, докле мора тако укруг једни друге да оцењујемо". Поред овог примера ту је и низ других који потврђују неке од противречности у оцењивању запослених: "Треба да буде 'бачен у ватру' (...), да ради полако и темељно"; "нечим је незадовољна, арогантна је и одбија задатке под изговором да нема времена"; "добро ради посао али му фали мало корпоративности", "остали брзо улазе у штос пошто се процедуре понављају пет пута а њему је требало дупло, а понекад и тродупло објашњавати", иако је развој један од три елемента организационе културе компаније. У културу организације спадају и различите перцепције њених припадника, а на првом месту наводи се темпо рада, али и методе решавања проблема, као и сâм подстрек (Hartman and DesJardins 2008, 115).

И на крају, желео бих да овде потцртам и сопствене недоследности и процепе у које сам упадао, најчешће несвесно након што сам почео са радном праксом и истраживањем уопште. Пошто сам

први пут имао сусрет са тиме да сваки дан проводим већину времена у једној мултинационалној организацији, почео сам да примећујем како мој систем вредности "надограђујем" ставовима и размишљањима која пре тога нисам имао. Наиме, једном кандидату за праксу сам испричао да "компанија послује озбиљно на глобалном нивоу, овде се не дешава да дођеш и не радиш ништа јер увек постоји неки задатак, а кроз обављање истих стећи ћеш искуство које ће ти сутра бити потребно на тржишту рада, дакле гледај да све што радиш радиш због себе. Што је најважније, ово ће ти бити сутра јака референца у радној биографији". Други случај био је приликом мог одласка у представништво једне банке ради одношења неке пошиљке. Њихова челница ме је дочекала и узела коверту коментаришући како није "знала да компанија има тако лепе људе", на шта сам одговорио "трудимо се да будемо најбољи на тржишту". Трећа ситуација била је приликом показивања радног простора једном новозапосленом коме сам касније рекао да "овде вредности компаније омогућавају људима да раде на себи и за један виши циљ". Сличне изјаве имао сам на сајмовима запошљавања на којим сам људима покушавао да предочим како изгледа компанија, а за то време употреба англицизама ми је знатно порасла, иако сам говорио да сам противник истих.

ЗАВРШНА РАЗМАТРАЊА

Сагледавајући и анализирајући огледе у овој монографији, сматрам да у домаћој науци постоји плодна основа за даље проучавање организација, предузећа и компанија, како у јавном тако и у приватном сектору. Пословни процеси и шире друштвено и државно окружење, стога, дају легитимитет српској етнологији и антропологији да "уплива" у све делиће стварности и путем истраживања појединачних случајева образује антропологију организације као једну од својих многобројних поддисциплина. На тај начин, постојаће мост између академске и примењене антрополошке сфере. Положај Србије како на Истоку тако и на Западу у смислу противречности актера који делују у њеном друштву (Lazić 2003) могао би да се искористи као погодност за будуће истраживаче различитих "појединачних" култура из "властитог друштва". Јер, као што наводи Мариета Баба, "најбоља нада наше будућности (антрополошке, додао аутор) можда лежи у преформулацији наших размишљања о пословању и нама самима" (Baba 2012, 64).

Моја двојна истраживачка позиција коју сам настојао да опипшем и проблематизујем у монографији била је једним делом погодна за проучавање свакодневних пракси испитаника на радном месту, пошто сам се на тај начин уверио како се ситуација одвија "на делу". С друге стране, она је била проблематична у смислу непрекидних изналажења стратегија којима сам покушавао да неометано обављам моју истраживачку делатност. Свакодневно сам водио теренски дневник са најважнијим активностима и догађајима на основу кога сам касније црпео податке за анализу истраживачке позиције. Још једна предност овакве ситуације била је отворена (па чак и неформална) комуникација са појединим испитаницима, што ми је омогућило да им поставим додатна питања по потреби, као и да они интервју доживе без устезања и грча. Будући да сам за време радне праксе настојао да са сваким/ом колегом/колегини-

цом будем у добрим односима, многи испитаници/це су били много отворенији и блискији. Поред тога, неки од њих су желели да буду интервјуисани добровољно али су због радних обавеза то стално одгађали. Чак су били и знатижељни што се тиче теме и коментарисали да "та антропологија и није тако лоша".

Питање на које сам дао одговор кроз огледе из антропологије организације у овој монографији било је да утврдим како вредности, ставови и понашања запослених које они усвајају у току свог одрастања и социјализације у Републици Србији могу да утичу на доживљај прокламованих вредности организације за коју раде. Ове вредности обликују се и примењују кроз интеракцију у породици, школи, на факултету, на послу, као и у различитим друштвеним заједницама, односно свакодневном животу појединца уопште. То је оно што сам назвао националном културом, тј. културом једног друштва. Под концептом "српске националне културе" подразумевам горенаведене елементе које припадници српског друштва у Републици Србији поседују, користе и промишљају када говоре о себи у свом свакодневном животу. Размишљања и ставови запослених које сам изнео у овој монографији указују нам да српска национална култура има већи и јачи утицај од организационе културе у доживљају радног места и односа према послу од стране запослених. Сама компанија прилагодила је одређене аспекте свог пословања локалном, националном контексту тако што је запосленима дала простор да своје "кућне вредности" испољавају на радном месту. Организациона култура није безначајна у том смислу већ је само један од многих фактора који такође утичу на њихово понашање.

Неке од особина које сам означио као стереотипне, будући да њих не дели сваки припадник националне културе, биле су "дате" испитаницима на промишљање, те су из тога уследили врло занимљиви одговори. Испитаници сматрају да постоји простора за тврдњу о "непромишљености Срба", али не и за неодговорност, уз стварање митских хероја и јунака од постојећих "обичних" људи који "понекад то и не заслужују". Отпор према великом броју страних, тј. енглеских израза на вербалном нивоу био је врло присутан за време интервјуа. Запослени су истицали да нажалост не могу тај обичај да "избаце из свог речника", зато што је просто природа посла таква да се користи велики број речи које "немају одговарајући

превод" при свакодневној пословној комуникацији. Упорност су врло често карактерисали као тврдоглавост без присутне веће дозе истрајности, тј. те две особине су за њих једна која може да буде изражена у мањој (упоран) и већој мери (тврдоглав, пркосан, инација). Сматрају да компанија "вешто користи" ову особину да би од њих "извукла најбоље" јер је циљ да сваки појединац буде радно продуктиван. Проблем ословљавања на "ти" свакога у компанији без обзира на искуство и године био је такође изражен као неприхватљив али је, као у случају страних израза, овај тип комуникације на крају код готово свих преовладао након неколико месеци проведених у фирми. Снажна колективистичка свест везана за организацију врло је присутна, нарочито по питању мишљења да тиме што раде у овој компанији запослени имају начина да помажу народу и држави у којој живе, што се касније продубило општом колективистичком свешћу везаном за нацију којој припадају.

Што се тиче Хофштедеовог модела, његова примена нашла је и у овој монографији места уз напомену да подаци нису изражавани квантитативно (процентуално и скаларно) већ квалитативно у виду исказа. Ниво националних вредности које Србија има у његовој студији потврђен је код свих шест димензија културе али не стриктно како модел прописује, већ путем веома садржајних одговора који појашњавају одређене културне ставове. Висока дистанца моћи, мали индекс индивидуализма, претежно "женске" вредности, велико избегавање неизвесности, "златна средина" у опредељењу ка дугорочној оријентацији и велика "уздржаност" су неке од "карактеристика" испитаника који су представници, односно носиоци српске националне културе. Вредности, ставови и понашања које припадници једне заједнице уче од раног детињства, примењују и обликују кроз интеракцију у породици, школи, на факултету, на послу, као и у различитим друштвеним заједницама, тачније у свом свакодневном животу јесу оно што називам националном културом, тј. културом једног друштва. Ако је култура основни покретачки механизам тог друштва у коме су уткане вредности, ставови и понашања попут "упута" за припаднике једне заједнице, онда је тај механизам заиста нешто што "покреће" људе у проучаваној компанији.

На основу прегледа јавних политика Републике Србије и тренутне ситуације по питању родне равноправности у проучаваној

компанији, уочио сам истоветност схватања овог концепта и код једне и код друге стране. Наиме, свима је први и основни услов број особа мушког и женског рода, што може да буде врло проблематично, као што се види у различитим случајевима позитивне дискриминације. Запослити некога само зато што је одређене родне припадности није решење проблема неравноправности. Иако многи/е испитаници/е овај проблем уочавају, у смислу да су квалитет и личне способности неке особе важни, за њих је ипак битније што њихова компанија запошљава већи број жена. Родна равноправност, дакле, није показатељ бриге о запошљавању жена, већ мост ка стварању пожељне слике компаније у јавности. Родна равноправност је "свакако неопходна за целокупно становништво једне државе и стога од значаја је разумети начине успостављања и деловања институција и јавних политика¹ која регулишу и омогућавају успостављање равноправног третмана свих грађана". Дакле, циљ је "оприродити" поредак по коме је начело родне равноправности не само "мртво слово на папиру", већ и промена "свести и понашања свих грађана" (Pantović 2012, 8; 11). То значи учинити га "нормалним" делом друштва, а не новотаријом која лако бива скрајнута када се појави на јавној сцени. Исто тако, земље у транзицији (као што је Србија) имају проблем занемаривања овог питања када је реч о тржишту рада, тачније неукључивању жена у ове процесе економског развоја будући да се најпре морају изборити са дискриминацијом истих (Radonjić i Jarić 2015, 224).

На примеру запослених који већином чине кошаркашки тим компаније, уочено је да бављење спортом није важно само као физичка већ културна и друштвена активност значајна за обликовање ставова, вредности и веровања везаних за организациону културу компаније, чиме се заправо код запослених побуђује додатна мотивација потребна за ваљано обављање радних задатака и пласирања идеја о заједништву. Ова заједница људи окупљена је око истих активности, те обликује сопствени идентитет у односу на остале запослене у мултинационалној компанији. Примећено је да проу-

¹ Треба имати у виду да су јавне политике, које обједињују "политику, право и примењене друштвено хуманистичке науке у ужем смислу, почеле да доминирају сценом" када је ауторитет науке значајно опао, те да су јасно и прагматично усмерене ка решавању одређених проблема у друштву (Milenković 2014, 106).

чавана група бива препозната као таква од стране других запослених у организацији, на основу примене фолклорног дијаманта Герија Алана Фајна. То показује да нису само њени чланови ти који себе посматрају као део посебне игровне заједнице, располажући слободним временом према свом нахођењу, већ и особе са којима они деле исти радни простор.

Приказ и анализа различитих "слојева" културе, као и њених недоследности, пукотина и неусклађености могу "уздрмати" често упрошћена мишљења која имамо о њој. "Појавни" и "идеацијски" нивои културе омогућавају истраживачима понекад да лакше сагледају оно што посматрају и касније слушају, записују и анализирају од својих испитаника. Ако се упореде елементи и вредности проучаване компаније са актуелним понашањем запослених и њиховим интервјуима и другим неформалним разговорима и изјавама, онда схватамо да организациона култура није свеважећа и перципирана на исти начин од стране сваког појединца у компанији. Поред тога, овде није реч о томе да умањимо њен значај и покажемо како ништа у организацији не функционише, већ да промислимо још једном колико је човеково понашање променљиво спрам различитих ситуација. Култура је с тим у вези *ресурс за деловање људи, уместо извор* нечега што они не могу да избегну и што им одређује сваки вид понашања и размишљања (Naumović 2006, 118-119). Уосталом и само менаџерско поимање, конципирање и употреба културе иде у прилог тези о њеној инструментализацији ради постизања одређених циљева компаније. Друштвено-хуманистички научници уочили су одсуство појединаца у овим напорима (Strangleman and Roberts 1999, 49-52; 62). На сложеност и комплексност културе указивали су и други аутори (Вукадиновић 1998, 294), а етнологија и антропологија је уз помоћ овог појма још раније спознала мноштво различитих јединица од којих се састоје колективне навике (Rihtman-Augustin 1976, 16).

Узевши у обзир све досадашње изводе и закључке, сматрам да је ово истраживање било плодотворно, без обзира на тешкоће и околности, те да би свако ко проучава организације требао да има на уму све оно с чиме се може срести за време овакве врсте рада. Иако можда предвиђању нема баш много места у науци, могу да наслутим да ће проучавање организационих феномена у српској етнологији и антропологији али и у другим друштвено-хумани-

стичким дисциплинама све више да се развија у годинама и деценијама које следе. Зато је неопходно усмеравати будуће колеге и колегинице ка неким од ових тема и указивати на њихов значај у савременом свету, не само теоријски већ и практично. Можда је недостатак примењене "стране" у нашој науци оно што кочи већи број етнолог-антрополога да буде уочљив у различитим доменима друштва у коме живе, не само у организацијама. Због тога је, како бисмо разумели савремени свет, неопходно да проникнемо у механизме његовог функционисања и понудимо своја знања кључним актерима у друштву. И то не зато што желимо да "искваримо" наш научни интегритет, већ зато што му тако враћамо достојанство и место које треба да заузима у датом систему. Зато верујем да ће ова монографија успети да трасира даља истраживања из области антропологије организације, а тиме и један од могућих праваца кретања етнологије и антропологије у будућности.

Литература

- Антонијевић, Драгана. 1986. Ритуал пуштања монтажне траке у погон у производњи "Југа 55 GV". *Етнолошке свеске* 7: 39-46.
- Антонијевић, Драгана. 2005. "Антропологија фолклора – перспективе истраживања". У *Етнологија и антропологија: стање и перспективе*, ур. Драгана Радојичић и Љиљана Гавриловић, 245-251. Београд: Етнографски институт САНУ.
- Антонијевић, Драгана. 2006. "Антрополошки приступ модерним облицима фолклорне комуникације: Графити и формулативне SMS и имејл поруке". У *Свакодневна култура у постсоцијалистичком периоду*, ур. Драгана Радојичић, 279-297. Београд: Етнографски институт САНУ.
- Антонијевић, Драгана. 2007. *Карађорђе и Милош: Мит и политика*. Београд: Српски генеалогски центар и Одељење за етнологију и антропологију Филозофског факултета у Београду.
- Бокан, Божо. 2007. Приказ књиге *Генеза и развој кошарке* Станислава М. Паунића. *Физичка култура* 61, 1-2: 156-165.
- Братић, Добрила. 1984. Церемонија испраћања радника у пензију. *Етнолошке свеске* 5: 99-104.
- Вукадиновић, Срђан. 1998. Приказ књиге *Пукотине културе* Драгана Коковића. *Луца* XV, 1-2: 294-295.
- Вукмировић, Драган. 2014. *Жене и мушкарци у Републици Србији*. Београд: Републички завод за статистику.
- Вучинић-Нешковић, Весна. 2008. *Божих у Боки Которској: Антрополошки есеји о јавном налагању бадњака у доба постсоцијализма*. Београд: Филозофски факултет Универзитета у Београду и Чигоја штампа.
- Вучинић-Нешковић, Весна. 2013. *Методологија теренског истраживања у антропологији*. Београд: Српски генеалогски центар и Одељење за етнологију и антропологију Филозофског факултета у Београду.
- Дражета, Богдан Л. 2016. Економске стратегије припадника кинеске заједнице на Новом Београду. *Гласник Етнографског музеја у Београду* 80: 185-194.

- Дражета, Богдан Л. 2017. Однос националне и организационе културе у канцеларији мултинационалне компаније у Србији. *Гласник Етнографског музеја у Београду* 81: 81-110.
- Дражета, Богдан и Лазар Дражета. 2021. Аматерски кошаркашки тим мултинационалне компаније Ernst Young у Београду као фолклорна група. *Етноантрополошки проблеми* 16 (1): 209-230.
- Дражета, Богдан и Љубица Милосављевић. 2021. Радно време и нове организационе вредности као показатељ убрзања српског друштва током друге деценије XXI века: антрополошка анализа. *Етноантрополошки проблеми* 16 (2): 421-458.
- Драшковић, Славка. 2012. Приче о успеху и карактеристике националних култура: Србија и Америка. *Гласник Етнографског института САНУ* 60: 43-54.
- Ђоковић, Јелена. 2016. GCC (Global Corporate Challenge) као модел подстицања запослених на физичку активност. *Годишњак Факултета спорта и физичког васпитања* 21: 6-20.
- Ђорђевић, Тихомир. 1984. *Наши народни живот*, књ. I. Београд: Просвета.
- Ердељановић, Јован. 1939. *Основе етнологије*. Београд: Издање Кредитне и Припомоћне задруге Професорског друштва.
- Жикић, Бојан. 1997. *Антропологија Едмунда Лича*. Београд: Етнографски институт САНУ.
- Жикић, Бојан. 2008. Како сложити бабе, жабе и електричну гитару: увод у когнитивну антропологију. *Антропологија* 6: 117-139.
- Жикић, Бојан. 2012. Теренско истраживање и научно знање у етнологији и антропологији. *Антропологија* 12 (1): 9-25.
- Жикић, Бојан. 2016. Рекреативни (мали) фудбал у Београду: маскулинитет средовечних мушкараца. *Гласник Етнографског института САНУ* 64 (2): 239-255.
- Жикић, Милена. 2013. Промене друштвеног положаја жене у току двадесетог века. Приказ књиге *Жена је темељ куће: жена и породица у Србији током двадесетог века* Момчила Исића и Вере Гудац Додић. *Етноантрополошки проблеми* 8 (4): 1170-1172.
- Златановић, Сања. 2010. Трансфер и контратрансфер у етнографским истраживањима. *Гласник Етнографског института САНУ* 58 (1): 129-139.
- Иванова, Радост. 2010. Терен у научним истраживањима етнолога. *Гласник Етнографског института САНУ* 58 (2): 9-15.
- Јанић, Александра. 2012. "Начин исказивања људских особина у српским изрекама и пословицама". У *Филологија и универзитет, Наука и савремени универзитет (НИСУН) 1*, ур. Бојана Димитријевић, 561-572. Ниш: Филозофски факултет Универзитета у Нишу.

- Јовановић, Бојан. 2004. *Карактер као судбина – етнопсихолошке студије*. Београд: Народна књига Алфа.
- Јоцић, Мирјана. 2011. "Ословљавање и обраћање". У *Лингвистичке свеске 9. Говор Новог Сада. Свеска 2: Морфосинтаксичке, лексичке и прагматичке особине*, ур. Вера Васић и Гордана Штрбац, 297-346. Нови Сад: Филозофски факултет у Новом Саду, Одсек за српски језик и лингвистику.
- Ковачевић, Иван. 2001. *Историја српске етнологије I: Правци и одломци*. Београд: Етнолошка библиотека.
- Ковачевић, Иван. 2008. Српска антропологија у првој деценији двадесет првог века. *Гласник Етнографског музеја* 72: 25-40.
- Ковачевић, Иван. 2015. *Историја српске антропологије*. Београд: Одељење за етнологију и антропологију Филозофског факултета у Београду и Досије студио.
- Маврић, Фахрудин, Изет Кахровић, Бенин Мурић и Оливер Раденковић. 2014. Ефекти редовне физичке активности на организам човека. *Физичка култура* 68 (1): 29-38.
- Малешевић, Мирослава. 1984. Пријем у пионирску организацију. *Етнолошке свеске* 5: 73-82.
- Маричић, Сања М. 2015. *Интрагрупни идентификациони маркери за ословљавање и именоване у (ин)директној комуникацији шпанске и српске омладине*. Докторска дисертација. Универзитет у Београду – Филолошки факултет.
- Марјановић, Весна. 2011. *На крају и на почетку – Карневал*. Београд: Етнографски музеј у Београду.
- Милачић, Јасмина. 2011. Ставови о рекреацији запослених (Corporate Wellness) у периоду транзиције. *Годишњак Факултета спорта и физичког васпитања* 17: 5-22.
- Миленковић, Милош. 2003. *Проблем етнографски стварног: Полемика о Самоу у кризи етнографског реализма*. Београд: Етнолошка библиотека.
- Миленковић, Милош. 2006. Идеални етнограф. *Гласник Етнографског института САНУ* 54 (1): 161-172.
- Миоков, Владимир Ж. 2008. *Антрополошка анализа пословне културе у Србији – Менаџери у социјалистичком и постсоцијалистичком периоду*. Магистарска теза у рукопису. Београд: Библиотека Одељења за етнологију и антропологију Филозофског факултета у Београду.
- Мојић, Душан. 2016. То сјајно треће место за најлепше треће полувреме: кафана и ветерански фудбал. *Култура* 151: 184-203.
- Мојић, Душан. 2017. Које, чему и колико је социологија организације још потребна? *Sociologija* Vol. LI, No. 1: 3-27.

- Наумовић, Слободан. 1995. Устај сељо, устај роде: Символика сељаштва и политичка комуникација у новијој историји Србије. *Годишњак за друштвену историју* П/1: 39-63.
- Павковић, Никола. 1980. Друштвена организација. *Гласник Етнографског музеја у Београду* 44: 145-165.
- Павковић, Никола. 2014. *Студије и огледи из правне етнологије*. Београд: Српски генеалошки центар.
- Перица, Анте, Трнинић Славко и Игор Јеласка. 2011. Увод у систем анализе стања у кошаркашкој утакмици. *Физичка култура* 65 (2): 51-78.
- Петрова, Иванка. Възникване на индустриалната антропологија и развитието ѝ в САЩ и Великбританија през 1930-те – 1980-те години. *Антропологија. Списание за социокултурна антропологија / Anthropology. Journal for Socio-Cultural Anthropology* 3: 108-133.
- Рибич, Владимир. 2007. *Примењена антропологија*. Београд: Етнологска библиотека.
- Станисављевић-Ракић, Вера. 1989. Неки методолошки проблеми поновног етнологског проучавања Срба на Косову и Метохији. *Етнологске свеске* 10: 73-82.
- Стојковић, Јован. 1986. Прослава дана предузећа. *Етнологске свеске* 7: 33-38.
- Тодорић, Слободан. 2004. *Цивилно-војни односи*. Београд: Војноиздавачки завод.
- Требјешанин, Жарко. 1989. Значај косовског мита за социјализацију у српској патријархалној култури. *Етнологске свеске* 10: 113-117.
- Ћирјаковић, Зоран Р. 2013. Примена модела димензија националних култура Херта Хофштедеа у истраживању политичког обрасца у Србији: Постоји ли софтвер српског политичког ума? *Национални интерес* Година X, Vol. 18, Број 3: 219-245.
- Цвијић, Јован. 1987. *Балканско полуострво*. Београд: Српска академија наука и уметности, Новинско-издавачка радна организација "Књижевне новине" и Завод за уџбенике и наставна средства.

* * *

- Abélès, Marc. 1995. Pour une anthropologie des institutions. *L'Homme* No. 35: 65-85.
- Ahlin, Martin and Linus Bergström. 2010. *Internal Inconsistencies – Cultural and Structural Conflicts: A Case Study of Reforms within Management Control*. Bachelor thesis in Business Economics. Gothenburg: University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law.
- Allaire, Yvan and Mihaela E. Firsirotu. 1984. Theories of Organizational Culture. *Organization Studies* 5 (3): 193-226.

- Alam, Awais, Asim Muhammad and Babar Hayat. 2015. Exercise at Workplace. *International Researches* Vol. 4, No 1: 15-21.
- Antonijević, Dragana. 2006. Treći pravac u folkloristici: Sociološki pristup Gerija Alana Fajna. *Етноантрополошки проблеми* 1 (2): 125-156.
- Antonijević, Dragana. 2007. "Merkantilne legende postindustrijskog društva". U *Antropologija savremenosti*, ur. Saša Nedeljković, 76-91. Beograd: Srpski genealoški centar i Odeljenje za etnologiju i antropologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Antonijević, Dragana. 2009. Okviri proučavanja ličnih i porodičnih priča o materijalnom gubitku i porazu. *Етноантрополошки проблеми*, н.с. 4 (1): 13-35.
- Antonijević, Dragana. 2010. *Ogledi iz antropologije i semiotike folkloru*. Beograd: Srpski genealoški centar i Odeljenje za etnologiju i antropologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Baba, Marietta L. 2006. "Anthropology and Business". In *Encyclopedia of Anthropology*, ed. H. James Bix, 83-117. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Baba, Marietta L. 2012. Anthropology and Business: Influence and Interests. *Journal of Business Anthropology* 1 (1): 20-71.
- Bate, S. P. 1997. Whatever Happened to Organizational Anthropology? A Review of the Field of Organizational Ethnography and Anthropological Studies. *Human Relations* Vol. 50, No. 9: 1147-1175.
- Batteau, Allen W. and Carolyn E. Psenka. 2012. Horizons of Business Anthropology in a World of Flexible Accumulation. *Journal of Business Anthropology* 1 (1): 72-90.
- Belić, Dubravka. 1998. *Multinacionalne kompanije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Bellier, Irène. 2005. "Anthropology of institutions and discourse analysis. Looking into interdisciplinarity". In *A New Agenda in (Critical) Discourse Analysis. Theory, methodology and interdisciplinarity*, ed. Ruth Wodak and Paul Chilton, 243-267. Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Blanchard, Kendall. 1995. *The Anthropology of Sport: An Introduction*. Westport and London: Greenwood Publishing Group.
- Bligh, Michelle C. 2006. Surviving Post-merger 'Culture Clash': Can Cultural Leadership Lessen the Casualties. *Leadership* 2 (4): 395-426.
- Bodin, Milenko. 2013. Nacionalna bezbednost i organizaciona kultura demokratskog društva. *Treći program* 158: 221-235.
- Đorđević Boljanović, Jelena, Lazar Dražeta, Lepa Babić i Gordana Dobrijević. 2019. *Razvoj karijere i poslovnih veština*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

- Boisnier, Alicia and Jennifer A. Chatman. 2002. *The Role of Subcultures in Agile Organizations*. Berkeley: Haas School of Business, University of California.
- Bošković, Aleksandar. 2006. *Mit, politika, ideologija: Ogledi iz komparativne antropologije*. Beograd: Institut društvenih nauka.
- Bošković, Aleksandar. 2010. *Kratak uvod u antropologiju*. Beograd: Službeni glasnik.
- Buchowski, Michał. 2012. Intricate relations between Western anthropologists and Eastern ethnologists. *Focaal – Journal of Global and Historical Anthropology* 63: 20-38.
- Carrier, James G. 2005. Introduction to *A Handbook of Economic Anthropology*, ed. James G. Carrier, 1-9. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Cefkin, Mellisa (ed.) 2009. *Ethnography and the Corporate Encounter. Reflections on Research in and of Corporations*. New York and Oxford: Berghahn Books.
- Chavdarova, Tanya. 2007. The Small Entrepreneur: Culture and Economic Action (The Case of Sofia and Skopje). *CAS Working papers series*, Issue 1: 3-33.
- Colby, Benjamin N. 2003. Toward a Theory of Culture and Adaptive Potential. *Mathematical Anthropology and Cultural Theory: An International Journal* Vol. 1, No. 3: 1-53.
- Deshpande, Rohit and Frederick E. Webster. 1989. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing* Vol. 53, No. 1: 3-15.
- Dolenc, Danijela. 2014. Preispitivanje "egalitarnog sindroma" Josipa Županova. *Politička misao* god. 51 br. 4: 41-64.
- Dražeta, Bogdan and Lazar Dražeta. 2020. Organizational Culture in Ernst Young Serbia: From Proclaimed to Perceived Values. *Етноантрополошки проблеми* 15 (2): 507-521.
- Dundes, Alan. 1980. *Interpreting folklore*. Bloomington: Indiana University Press.
- Đorđević, Ivan. 2009. Umeju li antropolozi da igraju fudbal? Sport i identitet u savremenoj Srbiji. *Antropologija* 9: 89-103.
- Đurić-Kuzmanović, Tatjana. 2007. *Ka rodnom budžetiranju: vodič*. Novi Sad: Ženske studije i istraživanja i Futura publikacije.
- Erdei, Ildiko. 2009. Hopes and Visions – Business, Culture and Capacity for Imagining Local Future in Southeast Serbia. *Етноантрополошки проблеми* 4 (3): 81-102.
- Erdei, Ildiko. 2011. What's in a Beer? Cultures that Interact in Brewery Privatization. *Етноантрополошки проблеми* 6 (1): 57-85.

- Erdei, Ildiko. 2014. Stepeni tuge: ekonomska devastacija i društveni zaborav. *Етноантрополошки проблеми* 9 (2): 351-369.
- Ezzy, Douglas. 2001. A Simulacrum of Workplace Community: Individualism and Engineered Culture. *Sociology* Vol. 35, No. 3: 631-650.
- Fine, Gary Alan. 1979. Small Groups and Culture Creation: The Idioculture of Little League Baseball Teams. *American Sociological Review* Vol. 44, No. 5: 733-745.
- Fine, Gary Alan. 1982. The Manson Family: The Folklore Traditions of a Small Group. *Journal of the Folklore Institute* Vol. 19, No. 1: 47-60.
- Gajendran, Thayaparan, Graham Brewer, Andrew Dainty and Goran Runeson. 2012. Conceptual Approach to Studying the Organisational Culture of Construction Projects. *Australasian Journal of Construction Economics and Building* 12 (2): 1-26.
- Gallenga, Ghislaine. 2016. The Anthropology of Business Ethics: Worth Thinking about! *Journal of Business Anthropology* Special Issue 3: 7-19.
- Garza, Christina Elnora. 1991. Studying the natives on the shop floor. *Business Week*, September 20: 74-78.
- Girard, Magali. 2010. Effects of Non-standard Work on the Work-family Balance: A Literature Review. *McGill Sociological Review*, Vol. 1: 46-58.
- Goodenough, Ward H. 1971. *Description and Comparison in Cultural Anthropology*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Gossiaux, Jean-François. 1992. Ethnologie et pouvoirs le défi de l'indépendance. *Гласник Етнографског института САНУ* 41: 213-220.
- Gray, Paula. 2009. Business Anthropology and the Culture of Product Managers. *Association of International Product Marketing & Management*, Company document.
- Guang, Tian and Davis K. Tian. 2014. Why is Business Anthropology Important? *Anthropologist* 18 (1): 1-5.
- Habić, Vesna i Milovan Mitić. 2015. "Organizacija korporativnog sportsko – rekreativnog događaja". U *Izazovi savremenog menadžmenta u sportu*, ur. Grupa autora. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, Alfa univerzitet, Beograd.
- Harrington, Brooke and Gary Alan Fine. 2000. Opening the "Black Box": Small Groups and Twenty-First-Century Sociology. *Social Psychology Quarterly* Vol. 63, No. 4: 312-323.
- Hartman, Laura and Joseph DesJardins. 2008. *Business Ethics: Decision-Making for Personal Integrity and Social Responsibility*. New York: McGraw Hill Education.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture* 2 (1): 1-26.

- Ignjatović, Suzana, Dragomir Pantić, Aleksandar Bošković i Zoran Pavlović. 2011. *Građanke i građani Srbije o rodnoj ravnopravnosti. Javno mnjenje Srbije o rodnoj ravnopravnosti*. Beograd: Institut društvenih nauka – Centar za politikološka istraživanja i javno mnjenje i Uprava za rodnu ravnopravnost Ministarstva rada i socijalne politike Republike Srbije.
- Ilić, Vladimir. 2014. Beleženje i snimanje prilikom posmatranja društvenih pojava. *Antropologija* 14 (2): 71-87.
- Ivanović Zorica. 2003. Pogovor – Antropologija žene i pitanje rodnih odnosa u izmenjenom diskursu antropologije. U *Antropologija žene*, ur. Papić Žarana i Lidija Sklevicky. Beograd: Prosveta i XX vek.
- Ivanović Zorica i Predrag Šarčević. 2003. Uvod: O statusu tela u antropologiji. *Kultura* 105/106: 9-24.
- Ivanović, Zorica. 2008. Pogled na savremene transformacije antropološke teorije i prakse. *Antropologija* 8: 88-116.
- Ivanović, Zorica. 2009. Pogled unazad: Dirkem kao teoretičar srodstva. *Етнолошко-антрополошке свеске* н.с. 14 (3): 9-16.
- Izrael Mark i Ijan Hej. 2012. *Etika istraživanja u društvenim naukama*. Beograd: Službeni glasnik.
- Janićijević, Nebojša. 1997. *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*. Beograd i Novi Sad: Ulixes i Ekonomski fakultet u Beogradu.
- Janićijević, Nebojša. 2003. Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji. *Ekonomski anali* 156: 45-66.
- Janićijević, Nebojša. 2013. *Organizaciona kultura i menadžment*. Beograd: Univerzitet u Beogradu – Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost.
- Janićijević, Nebojša. 2014. Uloga nacionalne kulture u izboru strategije promena u organizacijama. *Ekonomski horizonti* 16 (1): 3-15.
- Johnson, Craig. 2003. Enron's Ethical Collapse: Lessons for Leadership Educators. *Journal of Leadership Education*, Vol. 2, Issue 1: 45-56.
- Joksić, Đorđe. 2013. *Primena igre 1:1 u napadu kod košarkaša uzrasta 15 i 16 godina*. Diplomski rad u rukopisu. Beograd: Biblioteka Fakulteta sporta i fizičkog vaspitanja.
- Jordan, Ann T. and D. Douglas Caulkins. 2013. "Expanding the Field of Organizational Anthropology for the Twenty-first Century". In *A Companion to Organizational Anthropology*, eds. D. Douglas Caulkins and Ann T. Jordan, 1-23. Chichester: Blackwell Publishing.
- Jovanović, Bojan. 1991. "Heuristički izazov etnopsihologije". U *Etnopsihologija danas*, ur. Bojan Jovanović, 7-15. Beograd: Dom kulture "Studentski grad".
- Kearney, Michael. 1995. The Local and the Global: The Anthropology of Globalization and Transnationalism. *Annual Review of Anthropology* 24: 547-565.

- Keesing, Roger M. 1974. Theories of Culture. *Annual Review of Anthropology* 3: 73-97.
- Knežević, Srebrica. 1978. Alkoholna pića i obredna praksa. *Etnološke sveske* 1: 114-122.
- Knežević, Srebrica. 1980. Teorijsko metodološki pristup proučavanju ishrane. *Etnološke sveske* 3: 3-17.
- Kogovšek, Neža i Brankica Petković. 2011. *O diskriminaciji – priručnik za novinarke i novinare*. Ljubljana i Sarajevo: Mirovni inštitut i Fondacija Mediacentar Sarajevo.
- Kottak, Conrad Phillip. 1991. *Cultural Anthropology*. New York: McGraw-Hill.
- Kotnik, Vlado. 2009. Sport and Nation in Anthropological Perspective: Slovenia as Land of Skiing Nationhood. *Antropologija* 7: 53-66.
- Kovačević, Ivan. 2006. *Mit i umetnost*. Beograd: Srpski genealoški centar i Odeljenje za etnologiju i antropologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Kovačević, Ivan i Dragana Antonijević. 2014. Novi rituali i nova srpska antropologija – proces međusobnog konstituisanja. *Етноантрополошки проблеми* 9 (2): 417-434.
- Kožul, Marija. 2007. "Koncept rodnog budžetiranja". U *Ka rodnom budžetiranju: vodič*, ur. Tatjana Đurić-Kuzmanović, 39-59. Novi Sad: Ženske studije i istraživanja i Futura publikacije.
- Krunić, Spomenka (ur.). 2011. *Rodno budžetiranje: praktična primjena, Priručnik*. Banja Luka: Gender centar – Centar za jednakost i ravnopravnost polova Republike Srpske.
- Kulić, Radivoje. 1985. *Radna organizacija kao obrazovno-kulturna sredina*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva i Katedra za andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Lazić, Mladen. 2003. Serbia: A part of both the East and the West? *Sociologija* Vol. XLV, No. 3: 193-216.
- Levi-Stros, Klod. 2008. *Mitologike I – Presno i pečeno*. Novi Sad: Prometej.
- Levy, Cindy, Eric Lammare and James Twining. 2010. *Taking control of organizational risk culture*. New York: McKinsey&Company.
- Lewis, David. 1999. Revealing, widening, deepening?: a review of the existing and potential contribution of anthropological approaches to "third sector" research. *Human Organization* 58 (1): 73-81.
- Lincoln, James R. and Didier Guillot. 2004. Durkheim and Organizational Culture. *IRLE Working Paper* No. 108-04: 2-29.
- Louise Harris, Anita. 2004. *Pan African Narratives: Sites of Resistance in the Black Diaspora*. PhD diss. Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- Marcus, George E. i Michael M.J. Fischer. 2003. *Antropologija kao kritika kulture*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

- Milosavljević, Ljubica i Bogdan Dražeta. 2021. Radno vreme kao mera *ubrzanja* srpskog društva na prelazu vekova: antropološka analiza. *Etnoantropološki problemi* 16 (1): 73-104.
- Mitić, Dušan. 1997. Rekreacija – kvalitet slobodnog vremena. *Fizička kultura* 51 (4): 561-568.
- Mitić, Dušan i Ćirić, Dragan. 1992. Rekreacija u GENEX korporaciji. *Godišnjak Fakulteta za fizičku kulturu* 4.
- Moeran, Brian and Christina Garsten. 2012. What's in a Name? Editors' Introduction to the *Journal of Business Anthropology*. *Journal of Business Anthropology* 1 (1): 1-19.
- Mitrović, Katarina M. 2022. Antropološko istraživanje odrastanja i "produžene mladosti": "proživeti" mladost u Srbiji. *Stanovništvo* 60 (2): 89-106.
- Mojić, Dušan. 2007. Organizacije i nacionalna kultura. *Sociologija* Vol. XLIX, No 4: 347-368.
- Mojić, Dušan. 2010a. *Kultura i organizacije – Uticaj kulturnih pretpostavki, verovanja i vrednosti na organizacione strukture, sisteme i procese*. Beograd, Čigoja štampa i Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Mojić, Dušan. 2010b. O proučavanju organizacija u našoj sociologiji. *Sociologija* Vol. LII, No. 1: 106-110.
- Mojić, Dušan. 2011. Uticaj nacionalnih kulturnih vrednosti na organizacionu kulturu i poslovnu praksu. *Singidunum revija* 8 (2): 145-151.
- Monaghan, John i Peter Just. 2003. *Socijalna i kulturna antropologija*. Sarajevo: Šahinpašić.
- Miladinović, Slobodan. 2007. *Osnovi sociologije organizacije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Milenković, Miloš. 2006. Šta je (bila) antropološka "refleksivnost"? Metodološka formalizacija. *Etnoantropološki problemi* 1 (2): 157-184.
- Milenković, Miloš. 2007. *Istorija postmoderne antropologije. Posle postmodernizma*. Beograd: Etnološka biblioteka.
- Milenković, Miloš. 2014. *Antropologija multikulturalizma: Od politike identiteta ka očuvanju kulturnog nasleđa*. Beograd: Etnološka biblioteka.
- Milenković, Miloš, Isidora Jarić i Valentina Sokolovska. 2014. O nekim teorijsko-metodološkim problemima istraživanja romske populacije u sociologiji i etnologiji/sociokulturnoj antropologiji. Na primeru jednog tekućeg istraživanja u Srbiji. *Etnoantropološki problemi* 9 (4): 879-900.
- Milić, Vojin. 1978. *Sociološki metod*. Beograd: Nolit.
- Naumović, Slobodan. 1998. Romanticists or Double Insiders? An Essay on the Origins of Ideologised Discourses in Balkan Ethnology. *Ethnologia Balkanica*, Vol. 2: 101-120.
- Naumović, Slobodan. 2006. *On the heaviness of feathers*, or what has culture got to do with the failure to establish an organic poultry production busi-

- ness in contemporary Serbia? *Етноантрополошки проблеми* 1 (1): 103-124.
- Naumović, Slobodan. 2009. *Upotreba tradicije u političkom životu Srbije na kraju dvadesetog i početkom dvadeset prvog veka*. Beograd: Institut za filozofiju i društvenu teoriju i IP "Filip Višnjić" a.d.
- Naumović, Slobodan. 2013. *Fields of Paradox: Three Case Studies on the Europeanisation of Agriculture in Serbia*. Belgrade: Serbian Genealogical Center and the Department of Ethnology and Anthropology of the Faculty of Philosophy of Belgrade.
- Nedeljković, Saša. 2007. *Čast, krv i suze*. Beograd: Zlatni zmaj i Odeljenje za etnologiju i antropologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Nedeljković, Saša. 2011. *Kultura i nasilje: pojmovi i paradigme*. Beograd: Baštinik i Odeljenje za etnologiju i antropologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Nicholson, Nigel. 1998. How Hardwired Is Human Behavior. *Harvard Business Review* 76 (4): 134-147.
- Obradović, Josip. 1982. *Psihologija i sociologija organizacije*. Zagreb: Školska knjiga.
- Ong, Aihwa. 2006. Neoliberalism as a Mobile Technology. *Transactions* 31: 1-6.
- Ostojić, Đorđe. 2014. Uticaj nacionalne kulture na organizacione promene i konkurentnost u Republici Srbiji. *Škola biznisa* 2: 188-202.
- Ouchi, William G. and Alan L. Wilkins. 1985. Organizational culture. *Annual Review of Sociology* 11: 457-483.
- Palthe, Jennifer and Ellen Ernst Kossek. 2002. Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 3: 287-308.
- Pantović, Ljiljana. 2012. *Rodno odgovorno budžetiranje u Srbiji. Antropološki pogled na javne politike i institucije*. Master rad u rukopisu. Beograd: Biblioteka Odeljenja za etnologiju i antropologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Papić, Žarana. 2012. "Novija feministička kritika patrijarhata: relativizacija univerzalizma". U *Žarana Papić. Tekstovi 1977-2002*, ur. Zaharijević, Adriana, Zorica Ivanović i Daša Duhaček. Beograd: Centar za studije roda, Rekonstrukcija ženski fond i Žene u crnom.
- Pešić, Jelena. 2011. Cultural Encounters in the Banking Sector of Serbia: The Case of Raiffeisenbank. *Етноантрополошки проблеми* 6 (1): 23-55.
- Petrova, Ivanka. 2015. Social and Cultural Resources for the Setting up and Functioning of Family Enterprises in a Small Bulgarian Town. *Гласник Етнографског института САНУ* 63 (1): 35-47.

- Pišev, Marko. 2010. Ko je ko u Kraljevini SHS: Formalna analiza Cvijićeve rasprave o jedinstvu Južnih Slovena. *Етноантрополошки проблеми* 5 (2): 55-79.
- Popović, Milan. 1991. "Odnosi kulture, represije i psihoterapije". U *Etnopsihologija danas*, ur. Bojan Jovanović, 111-117. Beograd: Dom kulture "Studentski grad".
- Radonjić, Ognjen i Isidora Jarić. 2015. Performanse tržišta rada u Srbiji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini iz rodne perspektive. *Етноантрополошки проблеми* 10 (1): 223-246.
- Rakić, Radomir D. 1970. Zajednička granična problematika etnologije i sociologije: proučavanje društvenog života. *Radovi XI savjetovanja etnologa Jugoslavije*. Zenica: Izdanja Muzeja grada Zenice.
- Rihtman-Auguštin, Dunja. 1970a. Kulturno-društveni okvir za istraživanje vrednota u ponašanju poduzeća. *Ekonomске studije* 7: 5-19.
- Rihtman-Auguštin, Dunja. 1970b. Neka pitanja odnosa sociologije i etnologije. *Radovi XI savjetovanja etnologa Jugoslavije*. Zenica: Izdanja Muzeja grada Zenice.
- Rihtman-Auguštin, Dunja. 1972. Četiri varijacije na temu kultura poduzeća. *Kulturni radnik* 25 (3): 121-151.
- Rihtman-Auguštin, Dunja. 1974. Vrednote kao predmet etnološkog istraživanja. *Simpozijum o metodologiji etnoloških nauka*. Beograd: SANU.
- Rihtman-Auguštin, Dunja. 1976. Pretpostavke suvremenog etnološkog istraživanja. *Narodna umjetnost* 13: 1-25.
- Rihtman-Auguštin, Dunja. 1980. Veliki sistemi i mali ljudi. *Arhitektura* 3: 64-65.
- Rihtman-Auguštin, Dunja. 1984. *Struktura tradicijskog mišljenja*. Zagreb: Školska knjiga.
- Robbins, Stephen P. 2005. *Essentials of Organizational Behavior*. San Diego State University.
- Russell Hochschild, Arlie. 2003. *The Managed Heart – Commercialization of Human Feeling*. The University of California Press.
- Savić, Svenka i Danijela Stanojević. 2012. "Oslovljavanje i pozdravljanje u srpskom jeziku: pregled istraživanja (1979-2011)". U *Iz riznice multietničke Vojvodine: Oslovljavanje i pozdravljanje u savremenim jezicima nacionalnih zajednica u Vojvodini*, ur. Danijela Stanojević i Svenka Savić, 99-152. Novi Sad: Pedagoški zavod Vojvodine.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sedgwick, Mitchell W. 2007. *Globalization and Japanese Organizational Culture: An ethnography of a Japanese corporation in France*. London and New York: Routledge.

- Sekulić, Nada. 2014. Društveni status materinstva sa posebnim osvrtom na Srbiju danas. *Sociologija* Vol. LVI, No 4: 403-426.
- Simonović Dubravka i Miloš Milenković. 2008. Ponovno promišljanje šeme "sredstava-kaodciljeva". Metodološki potencijali društveno angažovanog istraživanja. *Етноантрополошки проблеми*, н.с. 3.1: 205-228.
- Sinani, Danijel. 2012. O proučavanjima porodične slave u Srbiji. *Етнологико-антрополошке свеске* н.с. 19 (8): 175-192.
- Strangleman, Tim and Ian Roberts. 1999. Looking through the Window of Opportunity: The Cultural Cleansing of Workplace Identity. *Sociology* Vol. 33, No. 1: 47-67.
- Šapić, Srđan, Jelena Erić i Vesna Stojanović Aleksić. 2009. Uticaj organizacione i nacionalne kulture na prihvatanje organizacionih promena: Istraživanje u srpskim preduzećima. *Sociologija* Vol. LI, No 4: 399-422.
- Šljukić, Marica. 2008. Organizaciona i nacionalna kultura u kontekstu procesa globalizacije. *Социолошки годишњак* 3: 379-396.
- Taylor, Alison J. and Davide Torsello. 2015. Exploring the Link Between Organizational Culture and Corruption. *CEU Business School Working Paper Series* 4: 1-24.
- Tepravčević, Bojan i Miloš Milenković. 2008. Antropologija i/kao primenjena etika: Teorija i metod "skriveni" u Etičkom kodeksu Američke antropološke asocijacije. *Етноантрополошки проблеми* 3 (1): 177-203.
- Trebješanin, Žarko. 1991. "Pojmovi i teorije nacionalnog karaktera u srpskoj etnologiji". U *Etnopsihologija danas*, ur. Bojan Jovanović, 95-109. Beograd: Dom kulture "Studentski grad".
- Trompenaars, Fons and Charles Hampden-Turner. 1997. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Urban, Greg and Kyung-Nan Koh. 2013. Ethnographic Research on Modern Business Corporations. *Annual Review of Anthropology* 42: 139-158.
- Vandeveldde-Rougale, Agnès. 2015. From feeling to naming: A sensitive approach to managerial newspeak through bullying at work. *Етноантрополошки проблеми* 10 (2): 439-459.
- Vertovec, Steven. 2009. *Transnationalism*. London and New York: Routledge.
- Vučinić-Nešković, Vesna. 2003. East-West Business Encounters in Serbia and Montenegro: How Serbian Repatriates from the West Experience their Business Environment. *Sociologija* Vol. XLV, No 3: 263-288.
- Vučinić-Nešković, Vesna. 2010. Intercultural Experiences of *Hauzmajstor*: A Case Study on Repatriate Entrepreneurship in Serbia. *Ethnologica Balcanica* 14: 265-292.
- Vučinić-Nešković, Vesna. 2011. Negotiating Partnership: How Serbian *Hauzmajstor* Established a Business Relationship with Austrian Rustler. *Етноантрополошки проблеми* 6 (1): 87-118.

- Vučinić-Nešković, Vesna. 2011. Editorial: Cultural Encounters in the Serbian Economy. *Етноантрополошки проблеми* 6 (1): 17-21.
- Vučinić-Nešković Vesna and Vladimir Miokov. 2011. Will Knjaz Miloš Belong to Foreigners? The Privatization and Image of Multinational Companies in the Serbian Media (2000-2005). *Етноантрополошки проблеми* 6 (1): 167-193.
- Vučinić-Nešković Vesna. 2012. Repatriate Entrepreneurship in Serbia, Business Culture within Hausmajstor, Capitalism from Outside? In *Economic Cultures in Eastern Europe after 1989*, eds. János Mátyás Kovács and Violeta Zentai, 17-34. Budapest – New York: Central European University Press.
- Welker, Marina. 2011. "Introduction". In *Corporate Lives: New Perspectives on the Social Life of the Corporate Form*, eds. Damani J. Partridge, Marina Welker, and Rebecca Hardin, S3-S16. *Current Anthropology* 52, S3.
- Wright, Susan (ed.). 2005. *Anthropology of Organizations*. London and New York: Routledge.
- Žikić, Bojan. 2007. Qualitative Field Research in Anthropology. An Overview of Basic Research Methodology. *Етноантрополошки проблеми* 2 (2): 123-135.
- Županov, Josip. 1969. Egalitarizam i industrijalizam. *Naše teme* 14 (2): 237-296.

Извори¹

- Закон о државним и другим празницима у Републици Србији*. "Службени гласник РС" бр. 43/01, 101/07 и 92/11. Доступно на: http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_drzavnim_i_drugim_praznicima_u_republici_srbiji.html
- Закон о равноправности полова*. "Службени гласник РС" бр. 104/2009.
- Закон о раду*. "Службени гласник РС" бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13, 75/14 и 113/17. Доступно на: <https://www.srbija.gov.rs/tekst/329911/zakon-о-radu-i-drugi-zakoni-kojima-se-uredjuje-oblast-rada.php>
- Закон о родној равноправности*. "Службени гласник РС" бр. 52/2021. Доступно на: <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-rodnoj-ravnopravnosti.html>
- Међународна повеља о правима човека. Универзална декларација о правима човека*. Доступно на: https://unmik.unmissions.org/sites/default/files/regulations/04serbian/SChri/SCUniversal_Declaration_of_Human_Rights.pdf

¹ Приступ свим интернет издањима закона и других правних аката, као и осталим веб-сајтовима, био је у периоду од фебруара до априла 2023. године.

- Устав Републике Србије*. "Службени гласник РС" бр. 48/94, 11/98 и 98/2006. Доступно на: http://www.parlament.gov.rs/upload/documents/Ustav_Srbije_pdf.pdf
- Konvencija o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena*. Доступно на: http://www.zenskavlada.org.rs/downloads/konvencija_diskriminacija.pdf
- <http://www.geerthofstede.nl/>
- <https://www.hofstede-insights.com/country/albania/>
- <https://www.hofstede-insights.com/country/serbia/>
- <https://www.hofstede-insights.com/country/switzerland/>
- <https://www.hofstede-insights.com/country/the-uk/>
- <https://www.hofstede-insights.com/country/croatia/>
- <https://www.hofstede-insights.com/country/slovenia/>
- <https://www.hofstede-insights.com/country/bosnia-and-herzegovina/>
- <https://www.hofstede-insights.com/country/montenegro/>
- <https://www.hofstede-insights.com/country/north-macedonia/>
- <http://www.learnersdictionary.com/definition/moral>.
- <http://andreaslloyd.dk/2008/04/anthropology-of-business/>
- <http://www.csbj.com/2005/07/15/anthropologistsdeep-in-the-corporate-bush/>
- <http://www.telegraf.rs/vesti/1507343-sterotip-ili-istina-ovo-su-10-karakteristika-mentaliteta-balkanaca>
- http://www.helsinki.org.rs/serbian/projekti_osce.html
- <https://www.poverenik.rs/images/stories/dokumentacija-nova/medjunarodna-dokumenta/UJEDINJENE-NACIJE/Univerzalnadeklaracijacir.pdf>
- <https://rsjp.gov.rs/cir/pitanja-i-odgovori/>
- <http://www.blic.rs/vesti/ekonomija/mihajovic-od-2016-uvodimo-rodno-budzetiranje/xf75ge4>
- http://www.rtv.rs/sr_ci/ekonomija/finansije/uvodi-se-i-rodno-budzetiranje_655287.html
- <https://www.rts.rs/vesti/drustvo/5160485/rodno-osetljiv-jezik-drustveni-dijalog.html>
- <http://www.srbija.gov.rs/vesti/vest.php?id=249011>
- <http://www.kss.rs/istorijat/istorija-kosarke/istorija-kosarke/>
- <http://www.biznisliga.info/rek/>
- <http://www.biznisliga.info/biz/>
- <https://www.workhuman.com/blog/toxic-work-culture-environment/>
- <https://teambuilding.com/blog/workplace-toxicity>

ESSAYS IN THE ANTHROPOLOGY OF ORGANIZATION

Summary

In this monograph, certain processes and phenomena from the modern business world are analyzed from the ethnological and anthropological point of view, through the exemplar of a multinational company in Belgrade. The research was conducted in 2015 and 2016. The relationship between the organizational culture propagated by the company and the culture of a society (societal culture) was studied, i.e. the national culture of the country where the employees live. Fifty-six employees were questioned through interviews, a survey was used on the demographic and socio-economic profiles of the respondents, along with participant observation, observation, and informal conversations. The content of which was the basis for the analysis of daily activities and events was recorded in a field diary. The dual research position of the author of this study is specifically described and problematized. In addition to carrying out his research, the author simultaneously carried out an internship in the company. On one hand, such a position was particularly convenient for studying the daily practices of the interviewees at the workplace, on the other hand, the dual research position was problematic in terms of a continuous redefinition of strategies by which the ethnologist-anthropologist managed to carry out his field research without interruption.

Through essays in organizational anthropology, this monograph provides an answer to the question of how the values, attitudes, and behaviors that the employees have adopted throughout their upbringing and socialization in the Republic of Serbia, can affect the experience of the proclaimed values of the organization they work for. Those values are shaped and applied through interactions within family, school, university, and workplace, as well as in different social communities, in other words, the individual's everyday life in general. The stated values, attitudes and behaviors belong to the concept of "national culture", i.e. the culture of a society (societal culture). In that sense, the concept of "Ser-

bian national culture" refers to the aforementioned elements, that members of the Serbian society in the Republic of Serbia possess, use and rethink about when they talk about themselves in their everyday lives. This monograph concludes that from the employees' experience of the workplace, the Serbian national culture has a greater and stronger influence than that of the organizational culture of the workplace. Thus, the company itself has adapted certain aspects of its operations to the local and national context by giving employees the space to express their "home values" in their workplace. Organizational culture is not insignificant in this sense but is simply one of many factors that also influence their behaviors.

The importance of this monograph is that, through various essays in the form of relational paradigms between national and organizational culture, it shows that in Serbian ethnology and anthropology and other regional ethnological-anthropological scientific traditions stands a potential for the further study of organizations, enterprises, and companies, both in the public and in private sectors. Business processes and wider social and state environments, therefore, give legitimacy to ethnology and anthropology in Serbia to "infiltrate" into the pores of reality and, through the research of individual cases, to form the anthropology of organization as one of its many subdisciplines. In this way, there will be a bridge between the academic and applied anthropological spheres. In addition to being primarily intended for students, this monograph can serve colleagues from the narrower and wider scientific community who are interested in organizational and business phenomena and processes. The study can also serve those who work in organizations of different types and want to know how these phenomena from their (working) everyday life are scientifically observed.

Translated by *Klara Došlov*

Садржај

УВОД	5
АНТРОПОЛОГИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ	9
Организациона култура	18
Проучавање организација у домаћој науци	21
МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА И ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЈА ИСТРАЖИВАЧКЕ ПОЗИЦИЈЕ	29
Етичност (компанијског) истраживања	36
(Ауто)рефлексивност истраживачког поступка	40
ОГЛЕД О ОДНОСУ НАЦИОНАЛНЕ И ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ У КОМПАНИЈИ	45
Димензије националне културе	47
Шта кажу запослени о односу националне и организационе културе?	59
Неодговорност	60
Митски хероји и јунаци	62
Отпор према страним изразима	65
Упорност	66
"Ти" или "ви"?	68
Радни и национални "виши циљ"	70
Дистанца моћи	72
Индивидуализам vs. колективизам	75
Маскулинитет vs. феминитет	78
Избегавање неизвесности	80
Дугорочна vs. краткорочна оријентација	83
Препуштање vs. уздржавање	86

ОГЛЕД О РОДНОЈ РАВНОПРАВНОСТИ НА РАДНОМ МЕСТУ: КОРПОРАТИВНЕ ПОЛИТИКЕ И ПРЕДСТАВЕ У ОДНОСУ СА ДРЖАВОМ	91
Родна равноправност у свету и Републици Србији	92
Питање родне равноправности у компанији	101
Однос компаније и државе по питању родне равноправности	110
ОГЛЕД О КОШАРКАШКОМ ТИМУ КОМПАНИЈЕ КАО ФОЛКЛОРНОЈ ГРУПИ	119
Спорт и посао	119
Концепт идиокултуре	125
Фолклорни дијамант	129
ОГЛЕД О "ПОЈАВНОМ" И "ИДЕАЦИЈСКОМ" НИВОУ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ ЗАПОСЛЕНИХ	139
"Нивои" културе	140
"Слојевитост" организационе културе запослених у компанији	147
ЗАВРШНА РАЗМАТРАЊА	157
Литература	163
Summary	179

Богдан Дражета

ОГЛЕДИ ИЗ АНТРОПОЛОГИЈЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

© Богдан Дражета и СГЦ

Издавачи

Српски генеалошки центар – Београд и Одељење за етнологију и антропологију
Филозофског факултета Универзитета у Београду

За издаваче

Мирослав Нишкановић
Бојан Жикић

Лектура и коректура

Слободанка Марковић

Дизајн корица

Младен Станкић

Фотографија на корицама

Владислав Андрејевић

Компјутерска обрада и штампа

СГЦ – Београд

Тираж

200

Београд

2023

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.32:316.722(075.8)

ДРАЖЕТА, Богдан, 1992-

Огледи из антропологије организације /
Богдан Дражета. – Београд : Српски генеало-
шки центар : Одељење за етнологију и
антропологију Филозофског факултета
Универзитета у Београду, 2023 (Београд :
СГЦ). – 182 стр. ; 24 см. – (Етнoлошка
библиотека / [Српски генеалошки центар].
Посебна издања ; књ. 16)

Тираж 200. – Напомене и библиографске
референце уз текст. – Библиографија: стр.
163-177. – Summary: Essays in the
anthropology of organization.

ISBN 978-86-6401-030-6 (СГЦ)

а) Организациона култура – Национална
култура

COBISS.SR-ID 132290569

ISBN 978-86-6401-030-6



9 788664 010306