

Оригинални научни рад

УДК: 316.73:39(497.11)”2015”  
334.7:005.73(497.11)*Богдан Л. Дразгета*

## ОДНОС НАЦИОНАЛНЕ И ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ У КАНЦЕЛАРИЈИ МУЛТИНАЦИОНАЛНЕ КОМПАНИЈЕ У СРБИЈИ

Рад се бави односом националне и организационе културе у предстваништву мултинационалне компаније „Ernst & Young у Србији” (у Београду). Циљ овог истраживања је утврдити како вредности, ставови и облици понашања запослених које они усвајају у току свог одрастања и социјализације у Србији (*национална култура*) могу да утичу на доживљај прокламованих вредности организације за коју раде (*организациона култура*). Основни теоријски оквир у вези са утицајем националне на организациону културу представља истраживање *димензија националне културе* холандског социјалног психолога Герта Хофштедеа. Поред ових претпоставки културе, издвојено је још шест особина „народа у Србији“. Све карактеристике су објашњене и сагледане уз помоћ етнографских примера, прикупљених током мог обављања радне праксе у седишту компаније. У том смислу, анализирана је и моја двојна истраживачка позиција не само као истраживача већ и практиканта који је имао радна задужења и обавезе.

*Кључне речи:* национална култура, организациона култура, мултинационална компанија, пословна антропологија, организациона антропологија, етнологија предузећа.

## Увод

Након што сам за дипломски рад спровео истраживање о карактеру организационе културе компаније „Ernst & Young“ у Београду (у даљем тексту „компанија“) и њене перцепцији код запослених, схватио сам да је ова тема веома плодотворна за даља проучавања. Водећи интервјуе са запосленима у просторијама компаније у периоду од маја до јула 2015. године, уочио сам да су њихове вредности, ставови и понашања умногоне условљени не само елементима организационе културе компаније за коју раде већ и културом друштва, тј. националном културом државе у којој живе. Истраживање за потребе мастер рада, које ће овде бити представљено, спроведено је у периоду од новембра до децембра 2015. и априла 2016. године, током мог обављања радне праксе у седишту компаније. Циљ овог истраживања је да се утврди како вредности, ставови и облици 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 примењују се и обликују кроз интеракцију у породици, школи, на факултету, на послу, као и у различитим друштвеним групама, тј. у свакодневном животу појединца. То је оно што условно називам националном културом, тј. културом једног друштва. Због тога се и сама компанија труди да прилагоди одређене аспекте свог пословања локалном, националном контексту, што је такође истражено. Делатност компаније усмерена је на пружање ре-визорских и других консултантских услуга, подељених у четири сервисне линије. Компанија запошљава преко 210.000 људи, који раде у више од 700 канцеларија у преко 150 земаља света, а годишњи обрт новца (приход) износи 29.7 милијарди америчких долара.<sup>1</sup>

## Пословна и организациона антропологија у светској и домаћој науци

Предмет проучавања етнологије и антропологије могу бити организације, предузећа и компаније било каквог обима, јер представљају групе запослених упућених једни на друге. Свака таква група 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).

---

<sup>1</sup> За опширније информације о тренутном стању компаније и њеном пословању видети: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Global\\_review\\_2015/\\$FILE/EY\\_Global\\_review\\_2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_review_2015/$FILE/EY_Global_review_2015.pdf) (Приступ: август 2016. године).

Најважнији почетни етнолошки и антрополошки допирнос при проучавању рада и индустрије уопште био је Хоторн експеримент, изведен ради „повећања продуктивности радне снаге“, кроз смањење умора и незадовољства радника у компанији „Western Electric“ током 20-их година XX века. Руководилац пројекта Елтон Мејо познавао је Малиновског и Редклиф-Брауна, па је ангажован један од њихових студената – Лојд Ворнер. Он се прикључио како би изучио „шта су радници заправо радили на послу, у супротности са оним што су говорили током интервјуа“. Налази су указивали на то да радници, у складу са својим потребама и жељама, стварају и одржавају вредности, ставове и понашања који нису у спрези са ониме што руководство пропагира (Baba 2006, 3–7; Рибих 2007, 81–94). Поддисциплина која је „рођена“ са овим експериментом назива се пословна антропологија. Она је почела да се користи 80-их година XX века као кованица створена од стране антрополога ван академске средине (*business anthropology*), који су радили на проучавању понашања потрошача и маркетинга. Данас се под овом обласћу подразумева примена антропологије у решавању пословних проблема (Baba 2006, 1). Она укључује организациону, дизајнерску и потрошачку антропологију. Прва 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).

Свако додавање придева произвољно је према истраживању које се спроводи, па тако постоје *индустријска антропологија*, *корпоративна антропологија*, *антропологија предузећа*, *антропологија рада*, *антропологија менаџмента*, као и *економска антропологија*. У контексту домаће науке, може се користити и име *етнологија предузећа*. Стожер етнологије и антропологије, па и саме организационе антропологије, јесте *култура*, односно *организациона култура*. Емил Диркем је указивао на то 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“. Иако није помињао предузећа и друге радне организације, његови концепти инспирисали су многе организационе теоретичаре век касније (Lincoln and Guillot 2004). Небојша Јанићијевић наводи да је почетак систематског изучавања организационе културе почео са чланком Ендрјуа М. Петигруа из 1979. године: „On Studying Organizational Cultures“. Развој, перспективе, дефинисање и значај овог концепта, као и његово место у нашој научној средини, обрадио је детаљно Небојша Јанићијевић (Јанићијевић 1997, 26–46). Дефиниција коју ћу преузети за потребе овог рада биће одређење организационе културе као обрасца „дељених вредности и веровања који помажу појединцима да разумеју организационо функционисање и тиме омогуће норме понашања у организацији“ (Deshpande and Webster 1989: 4).

Када је реч о ауторима из домаће науке, несумњиво почетни највећи допринос дала је Дуња Рихтман-Аугуштин, учивши да вредности обележавају спољашњи (друштвенополитички систем) и унутрашњи (саму организацију, тј. „културу организације“) контекст у коме предузеће делује. Низ појава везаних за културу испреплетан је са истим таквим низом везаним за друштво, те зато најпре треба одредити доминантне вредности уопште, јер су оне заједничко поље ових двају појмова. Бавећи се особинама традицијске културе на просторима где су живели Јужни Словени, тј. онима што назива „прединдустријском руралном културом“, ауторка жели да напомене да треба узети у обзир те историјске чињенице како би се сагледао садашњи модел индустријске културе. Колико ће се било који запослени поистовећивати са својим предузећем, зависиће од случаја до случаја, што је „стварна вриједносна оријентација“ насупрот „идеалној“. Тако се учачају и истражују промене у вредносном систему појединаца (Rihtman-Auguštin 1970, 415–429). Иста ауторка сматра да је врло битан утицај спољне околине, тј. друштва и културе, који утичу на различите мале групе. Било који модел друштва није идеалан јер постоје заједнице у којима породични, суседски и радни односи више обликују људе. У тим друштвима показује се да тзв. партикуларизми бивају јачи од универзализама, односно средстава масовне комуникације, система образовања, књижевности итд. Отуда посматрање самоуправног радног колектива као социјалнокултурног система, на основу кога је потекао концепт *културе подuzeћа* из 1972, читавих седам година пре Петигруа:

*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 дјеломично 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 подuzeћа; начин како подuzeће послује; методе награђивања; важност која се придаје појединим типовима; стварну улогу и утјецај самоуправљања и остале мање свјесне конвенције и табуе (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 заокретом у нашој дисциплини (Ковачевић и Антонијевић 2014). Проучавање нових тема, као што су пријем у пионирску организацију (Малешевић 1984) или свечаност испраћања радника у пензију (Братић 1984), наговештавала 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 *Етнoлoшкe свeскe* 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).

Жан Франсоа-Госјо је у *Гласнику Етнографског института САНУ* навео 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“. Етнолог не може бити „специјалиста за проблеме група“ (попут социолога и психолога) уколико не укључи шири контекст „властитог друштва“ у своје истраживање. Он треба указати да на такве мање групе, каква је „култура предузећа“, утичу првенствено породица, шира друштвена заједница, тј. друштво. Етнолог нема више улогу краљевог саветника већ краљеве луде, која разоткрива митове и механизме власти у својој заједници (Gossiaux 1992, 213–220). Овакве поставке 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 (Вучинић-Нешкових 2013, 24). Радови настали током пројекта 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 (Erdei 2011). Медијска пропраћеност приватизације компаније „Књаз Милош“ (Vučinić-Nešković and Miočkov 2011) и комбиновање савремених пословних и традицијских пракси код предузетника у књажевачком крају (Erdei 2009) још неке су од тема. 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“ (Миоков 2008, 126–129). Овде помињем и свој дипломски рад о проучавању карактера организационе културе, као и поређења њене перцепције од стране запослених са општим прокламованим вредностима у мултинационалној компанији „Ernst & Young“ у Београду (Дражета 2015).

### **Проблематизација истраживачке позиције на основу методологије истраживања**

„Традиционални“ терен етнологије 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). У том смислу, определио сам се такође за овај проблем на конкретном примеру. У тромесечном периоду, конкретно, од 2. новембра до 31. децембра 2015. године, као и од 4. до 28. априла 2016. године, био сам на стручној пракси у компанији „Ernst & Young“ у Београду. Оно што је свакако потребно проблематизовати је сама методологија проучавања, тачније коришћени истраживачки метод. Осим посматрања са учествовањем, били су присутни опсервација и интервјуи са четрдесет запослених, од чега деветност особа мушког и двадесет једна особа женског пола. 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 циљу 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.

За разлику од „природњака“, научници из области друштвених и хуманистичких наука свој предмет проучавања могу прилагођавати истраживачким околностима, које се могу тумачити „већ у току прикупљања података“. Само наше присуство „на оним местима и међу оним људима који представљају предметни референтни оквир истраживања“ (Жикић 2012, 9–10), говори о 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 била је двојна, јер сам, поред своје истраживачке улоге, имао и радна задужења са одговарајућим обавезама. Моје проучавање било је усмерено на одређене друштвене и културне појаве. Дакле, оно је било квалитативно, претежно развијено у антропологији као „средство приступа специфичним подацима међу посебним популацијама“ (Žikić 2007, 123–124). Весна Вучинић-Нешковић наводи да „квалитативна анализа у антропологији обично подразумева идентификовање различитих садржинских елемената који се могу наћи у евиденцији сакупљеној приликом теренског истраживања“ (Вучинић-Нешковић 2013, 209). Демографски и социоекономски профил испитаника због анонимности неће бити приказан, јер су ми ти подаци служили ради стицања шире слике о испитаницима током анализе. Најважнији део мог проучавања представља теренски дневник, у који сам уписивао своје најважније активности и догађаје, док је главни упитник коришћен приликом интервјуисања запослених.

У току мог тромесечног боравка на пракси, у два наврата, у просторијама компаније 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 по-

казало као највећа разлика у односу на моје претходно истраживање организационе културе запослених (Дражета 2015) јесте како се све то одвија на делу. Хитни рокови, брзи одговори и спремност прихватања великог броја радних задатака уобичајена су ситуација у којој се може наћи свако од запослених али и оних који су на пракси. Задаци практиканата нису се значајно разликовали од оних које имају запослени, што је и било планирано од стране руководства.

Моја позиција у свему томе била је јединствена с обзиром на то да сам поред дневних обавеза обављао и истраживање. Постојало је дупло „оптерећење“ како радним обавезама, тако и осмишљавањем тока истраживања, упитника, спровођењем интервјуа, као и посматрањем и бележењем важних активности и догађаја. Бележницу сам увек носио и у њу уписивао најважније догађаје који су се десили у фирми, како оне везане за тему, тако и општа дешавања. Обављана је и 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). То не значи да није бележено оно што је битно у контексту теме, већ је било веома корисно продрети у свакодневни живот заједнице. 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 је готово неупотребљиво без дубљег сазнања о ставовима људи о некој теми (Жикић 2012, 16–17).

## Појам културе и националне културе

Сматра се да је културу први пут дефинисао Едвард Барнет Тајлор 1871. године у својој 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). У „српском случају“ Јован Ердџановић 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“ (Ердџановић 1939, 3). С друге стране, Тихомир Ђорђевић дао је корисну дефиницију појма *обичај* као 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 извесно-

га друштва“ (Ђорђевић 1984, 23; Ђорђевић 1923, 3 према: Павковић 2014, 71). Амерички антрополози Алфред Кребер и Клајд Клакхон су пописали 156 различитих дефиниција културе. С тим у вези сложио бих се са Весном Вучинић-Нешковић да као аутори који се баве културом можемо имати ту слободу да тај појам дефинишемо у складу са потребама истраживања (Kroeber and Kluckhohn 1952 према: Vučinić-Nešković 2012, 18).

Пошто видимо да „вероватно има више антрополошких дефиниција ’културе’ него што има антрополога“ (Monaghan i Just 2003, 35), биће потребно да се и овде учини 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 се налазе уткане вредности, ставови и понашања, попут „упута“ за припаднике једне заједнице. Циљ овог истраживања је да утврди како вредности и облици понашања запослених које они усвајају у току свог одрастања и социјализације у Србији могу да утичу на доживљај прокламованих вредности организације за коју раде. С друге стране, биће истражено на који начин се компанија у којој су запослени труди да прилагоди одређене аспекте свог пословања локалном, националном контексту. Реч је о томе да национална култура, условно речено, 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. Овај појам не може се прихватити „здрavo за готово“, будући да је изузетно проблематично одредити један оквир примењив у сваком социокултурном контексту.

*Национална култура* је скуп вредности, ставова и понашња 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 понашња се стичу током 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 називамо „културом друштва“. „Српска национална култура“ односи се на горенаведене елементе које припадници српског друштва у Републици Србији поседују, користе и промишљају када говоре о себи у свом свакодневном животу. Опет, наглашавам како се овакво одређење врши само ради специфичног истраживања, а не као „коначна“ дефиниција за све друге сличне радове.



## Национална култура и димензије националне културе

У истраживању улоге националне културе у организацијама издваја се холандски социјални психолог Герт Хофштеде, који везује националну културу са друштвом а не нацијом. За њега, нације су производ модерне, док је друштво „историјски и органски развијени облик друштвене организације“. 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 политику појединих земаља, мада већина припадника једне нације поседује вредности које их разликују од припадника друге нације. Национална култура је тако дељени систем вредности чланова једне националне заједнице (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 20–24). Хофштеде је истраживање засновао на мерењу вредности запослених из различитих држава, што је назвао *димензије културе*. Димензија представља „аспект културе који се може мерити у односу на друге културе“ (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 29–31). Према Јанићијевићу, „димензије националне културе представљају основне претпоставке које деле чланови једне националне заједнице о кључним питањима са којима је свако друштво суочено“ (Јанићијевић 2003, 49). Оне обликују модел у коме се разликују националне културе на основу резултата за сваку државу појединачно (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 37–45). *Индекс дистанце моћи* (*power distance index*, PDI) јесте димензија националне културе која даје одговор на то „како се људи носе са чињеницом да су неједнаки“. 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“. Што се тиче Србије, резултат ове димензије је врло висок на скали 1–100 (86) (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 55; 57; 61).<sup>2</sup> Дакле, дистанца моћи је повезана са „различитим решењима базичног проблема људске неједнакости“ (Hofstede 2011, 8).

*Индивидуализам насупрот колективизму* (*individualism versus collectivism*, IDV) представља димензију 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 тим својим члановима нуде животну сигурност у замену за неупитну верност“ (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 92–93). Када су у питању резултати везани за Србију, она поседује вредност индекса од 25 (претежно колективи-

<sup>2</sup> Ако је виши степен ове културне димензије, друштво је „спремније“ да ауторитету препусти одлучивање.

стичка култура), што је најниже од свих европских држава у којима је вршено истраживање.<sup>3</sup>

*Маскулинитет насупрот феминитету (masculinity versus femininity, MAS)* јесте културна димензија којом се жели установити да ли су припадници одређене културе више окренути заради, напредовању и изазовима, или више придају важност томе да имају добре односе са надређенима и осталим колегама, да имају сигурност на радном месту у смислу да ће радити за компанију докле год они мисле да треба. Друштва су „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“. 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). Занимљиво је да је Србија претежно феминина култура (43), уз неке источноевропске, азијске и јужноамеричке земље.<sup>4</sup>

*Избегавање неизвесности (uncertainty avoidance, UAI)* јесте 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“. Србија има скор од 92, што значи да њени припадници воле познате и јасне животне ситуације, без превеликог удела новотарија. Висок ниво анксиозности и стреса обично може бити проблем код припадника оваквих култура (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 195–197; 202–205).

*Дугорочна насупрот краткорочној оријентацији (long-term versus short-term orientation, LTO)* односи се 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 значају 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 индексом ове културне димензије (52), са земаљама које су половично плански и стратегијски расположене спрам ситуације у којој се налазе.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Мањи степен ове димензије културе значи да је моћ групе над појединцем јача неголи његов став.

<sup>4</sup> Готово средња вредност ове димензије означава да је људима из оваквог „типа“ друштва битније како живе у смислу бриге за заједницу, него то колико ће богато живети у материјалном смислу.

<sup>5</sup> У таквим културама ће људи налазити „праву меру“ између „старих“ и „нових“ вредности и ставова.

*Препуштање насупрот уздржавању (indulgence versus restraint)* јесте 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 – износи чак 28, што је ставља у ред „диничних и песимистичних култура“.<sup>6</sup>

### Однос националне и организационе културе у компанији „Ernst & Young“

Што се тиче структуре излагања грађе, овај одељак биће подељен на низ мањих целина. Прва ће бити везана за то колико су „типичне наше особине“ заступљене у радној култури. Оне су „издвојене“ на основу мог личног искуства и неколико краћих дискусија које сам водио са члановима своје породице и пријатељима. Морам напоменути да су ове особине стереотипне и да наравно њих не могу поседовати сви припадници једне културе. Друга 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 у виду исказа, а не квантитативни, тј. изражени у процентима и на скалама.

Особине једног народа врло су осетљива тема. Таквим истраживањима може се манипулисати и доводити у опасност читаве групе људи. Због тога се овом темом мора бавити неко свестан ограничења које она носи, пре свега субјективног карактера истраживача. У прошлости наше дисциплине многи наши „оци оснивачи“ упадали су у разне замке обојене идеологијом. 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).

<sup>6</sup> 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.

## 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 читавом народу већ само појединцима. Мишљења су да такви људи не би ни опстали у компанији дуже пошто је она тако конципирана да рокови јесу суштина пословања. Свако ко их непрекидно не поштује може лако престати да буде потребан великом систему.

*Избегавам да генерализујем 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.).<sup>7</sup>*

Запослени не мисле да су Срби неодговоран народ, већ да понекад 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 (Кина и Немачка). С друге стране, непромишљени потези кадрова из САД-а 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 смо недисциплиновани и непромишљени као народ, док неодговорност везују за „прихватање западних вредности у новије време“.

## Митски хероји и јунаци

Митологизација, 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

<sup>7</sup> Због анонимности, свако наведено слово не означава име испитаника који је изговорио дати цитат. Биће издвојена по једна изјава која најбоље описује дату „карактеристику“ националне културе.

спрам историјског периода и политичког контекста“ (Антонијевић 2007, 12). Да је ситуација и у компанији 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 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, that's just the expectaion of the culture (N.).*

Потреба да се неко „уздиже у небеса“ има своје импликације и по рад компаније, јер се тако људи мотивишу да испуњавају своје радне обавезе. Међутим, то може важити углавном у културама са високом дистанцом моћи, као што је у Србији (86) и другим околним земљама. Истраживања која је Хофштеде спровео у бившој Југославији потврђена су и након распада ове државе (Hofstede 2001b према: Јанићјевић 2003, 53), те тако и видимо да концепт националне културе јесте повезан не само са неким друштвом него и етничком припадношћу која је у многим доменима живота очевидно културно била иста, иако су је разарале политичке и економске разлике са другачијим историјским наслеђем.

Социјализација деце путем косовског мита и његових главних актера, кнеза Лазара и Милоша Обилића, игра нарочиту улогу у одржавању традиционалне културе кроз поштовање хероја (Требјешанин 1989, 113–117). Херојски тип црногорског човека одржава механизам опстанка ратничке заједнице изложене сталним претњама (Требјеџанин 1991, 104), а слично се може рећи, додуше условно, и за људе динарског психичког типа, на које „највише утицаја имају вође у чијем понашању има нечега тајанственог или му они то приписују“. 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, 346; 408–411; 506–517).

*Какав смо народ, таква је и култура у ЕУ-у, чак је и наш шеф, који је странац, успео да преузме то, не 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 (J.).*

## Отпор према страним изразима

Неко ко борави у компанији може приметити велику употребу страних израза у свакодневној комуникацији. Изражавање захвалности у виду *thanks*, заказивање обавеза у *time sheet*-у, важних *meeting*-а, на којима нешто треба *handle*-овати, нешто је што велика већина усваја пре или касније. Запослени су углавном критиковали ту „прекомерну употребу енглеских речи“, мада су били свесни да је природа посла таква да је радни језик енглески због тога што су области ревизије и пружања сродних услуга отишли далеко са осмишљавањем нових израза које такви људи у оваквим организацијама користе.

*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.).*

Можда би и критичко расположење запослених било мање, али такво стање тумачим, пре свега, отпором према новотаријама, које донекле красе националну културу којој они припадају. Бојан Јовановић је, наводећи карактеристике Цвијићевих психичких типова у Срба (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 Јована Рашковића, који 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). Три типа су у суштини противречна, а ипак различита, јер се повинују неком на вишем положају, али 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“.

## 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?“ 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 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, заговарачи националне идеје, али у исти мах и осветници, непромишљени, плаховити, појединци склони ка идеализму (Цвијић 1987, 344–345). Нажалост, и сам Цвијић је врло често знао да претерује са описима и тврдњама, па је овом типу значајно више пажње поклонио него рецимо 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 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 панонски није споменуо конкретне особине везане за било какав „облик упорности“.<sup>8</sup> Ипак, запослени мисле да ми јесмо упорни као народ и да је то пожељно у овом послу.

*Упорност и тврдоглавост су две сличне ствари, у мањој мери је упорност, а у већој тврдоглавост. Можда нас више одликује тврдоглавост него упорност. Овде у фирми, да би нешто добро урадио, треба да будеш упоран, то је генерално особина запослених (М.).*

### „Ги“ или „ви“?

Током своје радне праксе имао сам сусрет са начином комуникације који је доста неформалан за једну пословну организацију. Велики број запослених, старијих и виших према позицији, тражио је од мене да им не персирам „зато што смо сви овде на ти“. Успостављањем такве 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

<sup>8</sup> Скуп датих особина за сваки тип појединачно мора се узети условно и са великом резервом.

<sup>9</sup> Ове заменице биће навођене без наводника у тексту, осим у случају када их наводим са поређењем у енглеском језику у *италик* формату.

ногу уче да персирају старијима, надређенима, као и непознатима уопште. Један испитаник 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*“. *First name basis* је један од начина ословљавања путем кога запослени треба да превазиђу ту баријеру, па се странцима свако обраћа по имену, а не са господине/госпођо (*Mr, Mrs.*). Запослени су током 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 је ствар васпитања. Колико ми пута људи кажу зашто ми се обраћаш са ви! Ја то стварно радим рефлексно, 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).*

Запосленима није 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). Иако наглашавају понекад да им блискост комуникације омогућава да превазиђу одређену баријеру са колегама, запослени имају препрека да се навикну на ово „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“.

### **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.

Осећај вишег циља у ономе што раде и онога за кога раде постоји још од времена када су Срби живели у задругама (проширеним породицама) као основним друштвеним и економским јединицама (Цвијић 1987, 339–341). Задругу везујемо за родовско друштво и налазимо је у средњем веку,



а њен непосредни руководилац је „старешина“ или „домаћин“ (Павковић 1980, 155–157). Село као обредно-религијска заједнице балканских Словена заснива се на колективној својини, колективним радовима и колективној кривичној одговорности заједнице према властима (држави) и суседним селима (Павковић 2014, 185–186).<sup>10</sup> Отуда низак скор индивидуализма (26) у тадашњој југословенској односно садашњој српској националној култури (25) (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 97).

*Мислим да доприносим фирми, јер у противном не би 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 савете које пружамо, а то све може да се посматра као део патриотизма (Љ.).*

Испитаници са националним осећајем дефинишу тај осећај различито, сматрајући да њихова фирма такође помаже народу којем припадају.

### Дистанца моћи

Што се тиче запослених у компанији „Ernst & Young“, 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. 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 консултативни 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 у глас“. 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 када је у питању посао, али мора да „бира тренутак“ када ће то рећи, јер се то не догађа „кад ко пожели“. Када се упореди српски индекс дистанце моћи (86) са оним из Уједињеног Краљевства (35) и Швајцарске (34), одговори јесу различити према националностима.<sup>11</sup> Док су двојица испитаника из тих земаља гово-

<sup>10</sup> Наведене тврдње јесу плод других истраживања, али не и нужно јединствени сет карактеристика који важи у сваком социокултурном контексту.

<sup>11</sup> Види у: <https://geert-hofstede.com/united-kingdom.html>; види у: <https://geert-hofstede.com/switzerland.html>. (Приступ: јун 2016. године). Сваки резултат за ове земље навођен је у даљем делу поглавља са ових извора.

рила да је „врло отворена култура присутна у фирми“ 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 њихових изјава врло је изражена када се одговори на поменута два питања која сам им постављао упореде у контексту дистанце моћи.

*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 анархија, опет сви се договарају, али мора да постоји неко ко ту на крају пресече и донесе одлуку (Г. и Ј.).*

### Индивидуализам vs. колективизам

Већ смо навели да ова културна димензија (IDV) означава степен до кога је *моћ групе над појединцем* јака или слаба. У друштвима где преовлађује индивидуализам „везе између појединаца су лабаве и од свакога се очекује да пазе и брине о самом себи и ужој (нуклеарној) породици“, док су у заједницама где 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. 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 (N.).*

Те „друге земље“ су Словенија и Хрватска, које имају скор 27 односно 33 када је реч о овом културним димензијама (Hofstede, Hofstede and

Minčkov 2010, 96–97), док је бивша Југославија имала 26 (Јањићјевић 1997, 246). 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 мултинационалној 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.

*Свако за себе треба да буде најодговорнији, ту нема спора. Међутим, у каквој култури живимо и фирми у којој радимо, наравно да је колектив ипак колектив, већина је већина. Мислим да је добро да имам слободу, али дефинитивно уз то да се увек посаветујем са неким (Р.).*

### 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“ (Јањићјевић 1997, 215). Србија има резултат 43, што је ставља у ред „женских“ култура. СФРЈ је имала скор од 22, а данас Хрватска има 40 односно Словенија 19, па се тако још једном види да већи део Јужних Словена (резултати ове културне димензије још нису објављени за Босну, Црну Гору и Македонију) воли међусобну испомоћ и води рачуна о квалитету живота.

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 догде да није био амбициозан у животу“ и да без обзира на то 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 за-

виси 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 чини негде у врху листе европских земаља у којима су зарада, препознатљивост, развој и изазови најважнији пословни циљеви. 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 такође и комбинација ова два аспекта.

*Једно не искључује друго, већ треба имати комбинован приступ, питање је погрешно формулисано. 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 (Е.).*

### Избегавање неизвесности

У овој културној димензији (UAI) главно питање креће се око тога који је „ниво стреса у једном друштву у односу на непознату будућност“ (Hofstede 2011, 8). Србија од свих културних димензија има највиши резултат (92), а на врху листе су такође Словенија (88) и Хрватска (80) (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 190–193), па је разумљиво што је бивша Југославија имала скор 90 (Јанићијевић 1997, 244). Тамо где је већи резултат ове димензије, „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“. Поред тога, „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 „здрavo 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 постиг-

неш“. Швајцарски испитаник мисли да правила не треба никада кршити јер су направљена са разлогом. Поред тога, сматра да ће у овој компанији радити док не оде у пензију. Насупрот њему, његов 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 „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“. Испитаници, 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. Наравно, свега неколико њих истакло је да „слепо праћење правила јесте глупост“ и да „човек мора бити довитљив у свакој ситуацији“. На питање о раду 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 по неко „оправдање за њено постојање“, без обзира на то што сам посматрањем свакодневице у компанији уочио да то већини запослених не прија и да емоције које можда не исказују у канцеларији и те како „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 са тим да „не можеш изједначити приватно и пословно, већ само једно од та два жртвовати“, што је било у потпуности супротно са оним 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 (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010, 209). Уз то, иду и повећани ниво стреса, анксиозности, неуротицизма и сличних психичких обољења (Hofstede 2011, 10).

*Мислим да је у овој компанији тензија константна, али не мислим да је то особина ове компаније на локалу, 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.).*

### Дугорочна vs. краткорочна оријентација

Србија са скором од 52 спада у земље које су половично плански и стратегијски расположене спрам сопствене ситуације. 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), 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).

Одговори које сам добијао од својих 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 са тиме шта ће се дешавати за неколико година, иако се компанија труди да унапред дефинише своју стратегију (Дражета 2015, 47).

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. Према његовом мишљењу, „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 са циљевима рекао да није особа која ће „убити да би победила“, те да „сваки циљ мора бити друштвено прихватљив“. Запослени из српске средине претежно сматрају да је питање у коме треба да се определе између традиције и прилагођавања околностима „потпуно против-

речно“, 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 „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“.

*Човек треба да поштује своју традицију, али и прилагоди-  
ти 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 мисле како успех мора  
бити на рачун других (Н.).*

Неки су навели да традиција постаје „мода“, јер се она политички злоупотребљава. Инструментализација традиционалних народних и политичкоисторијских 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 додавање 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 80-их и 90-их година детаљено је обрађена у делу Слободана Наумовића (1995, 87–178).

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 обележија 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 гостију и рашчишћавање „свега“ након завршетка славе, па им није проблем ни да, осим једног дана који им по Закону припада,<sup>12</sup> 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.

<sup>12</sup> 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/propisi/zakon\\_o\\_drzavnim\\_i\\_drugim\\_praznicima\\_u\\_republici\\_srbiji.html](http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_drzavnim_i_drugim_praznicima_u_republici_srbiji.html) (Приступ: јун 2016. године).

## 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 од 28). Као и у случају претходне димензије, податке за СФРЈ немамо, мада пет бивших република има блиске скорове, што опет 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, 280–281; 284–285; 291).

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 тим 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 настају 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“. Њихове колеге које своје слободно време не проводе радно, одмарају се, читају књиге, баве 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 ази-лу 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 са тиме да културе са ниским резултатом препуштања насупрот уздржавању придају мање важности слободном времену, јер управо видимо колико је богат садржај времену одмора код запослених из једне „такве“ културе.



Када је у питању контрола над животом, један део испитаника 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“, „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).

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

Дакле, за већину запослених у компанији „Ernst & Young“ може се казати да су већим делом (али не у целости) у складу са оним што се приписује „уздржаној“ српској националној култури. Сви прихватају и сматрају хијерархију „нужном“ 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. Неки аутори сматрају да је прихватање патње, опстанка и трпљења као начина живота током ропства под разним завојевачима створило у српској култури „егзистенцијалну нужност“, заједно са урањањем у митску реалност (Јовановић 2004, 106–107). Цвијић то назива *динарском тугом, историском тугом*. То је особина везана за историју обичног народа „за време дуге турске владавине“. 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. 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). Наглашавам да ове особине нису правило већ плод једног времена и истраживања.

## Закључак

Циљ овог истраживања био је да се утврди како вредности, ставови и облици понашања запослених које они усвајају у току свог одрастања и социјализације у Србији могу да утичу на доживљај прокламованих вредности организације за коју раде. Размишљања и ставови запослених која сам

изнео указују на то 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 утичу такође на њихово понашање.

Неке од особина које сам означио као стереотипне 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 био је врло присутан током интервјуа. Запослени су истицали да, нажалост, не могу тај обичај да „избаце из свог речника“, зато што је природа посла таква да се користи велики број речи које немају превод при пословној комуникацији. Упорност су често карактерисали као тврдоглавост без присутне веће дозе истрајности, тј. те две особине су за њих једна, која може бити изражена у мањој (упоран) и већој мери (тврдоглав, пркосан, инација). Сматрају да компанија „вешто користи“ ту особину да би од њих „извукла најбоље“. Проблем ословљавања на „ти“ свакога у компанији без обзира на искуство и године био је такође изражен, али је, као у случају страних израза, овај тип комуникације на крају код готово сваког преовладао након неколико месеци проведених у фирми. Снажна колективистичка свест везана за организацију врло је присутна, нарочито у вези са мишљењем о томе да тиме што раде у овој компанији, имају начина да помажу народу и држави у којој живе, што се касније продубило општом колективистичком свешћу везаном за нацију којој припадају.

Хофштедеов модел нашао је и у овом раду примену, мада подаци нису изражавани квантитативно (проценти, скале) већ квалитативно (искази). Националне вредности које Србија има потврђене су код свих шест димензија културе, али не „по моделу“ већ путем одговора који појашњавају одређене културне ставове. Висока дистанца моћи, мали индекс индивидуализма, претежно „женске“ вредности, високо избегавање неизвесности, „златна средина“ у опредељењу ка дугорочној оријентацији и велика „уздржаност“ неке су од „карактеристика“ српске националне културе. Таква национална култура значајан је фактор када су посредни размишљања и ставова запослених. Култура, као основни покретачки механизам тог друштва, у коме се налазе уткане вредности, ставови и понашња, попут „упута“ за припаднике једне заједнице, заиста „покреће“ људе у овој компанији.

## Литература

- Антонијевић, Драгана. 1986. Ритуал пуштања монтажне траке у погон у производњи „Југа 55 GV“. *Етнолошке свеске* 7: 39–46.
- Антонијевић, Драгана. 2007. *Карађорђе и Милош: Мит и политика*. Београд: Српски генеалогски центар и Одељење за етнологију и антропологију Филозофског факултета Универзитета у Београду.
- Vaba, Marietta L. 2006. Anthropology and Business. In *Encyclopedia of Anthropology*, ed. H. James Birx, 83–117. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Братић, Добрила. 1984. Церемонија испраћања радника у пензију. *Етнолошке свеске* 5: 99–104.
- 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.
- 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.
- 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*, н.с. 6.1: 87–118.
- 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*, н.с. 6.1: 167–193.
- Vučinić-Nešković Vesna. 2012. Repatriate Entrepreneurship in Serbia, Business Culture within *Hauzmajstor*, 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.
- Вучинић-Нешковић, Весна. 2013. *Методологија теренског истраживања у антропологији*. Београд: Српски генеалогски центар и Одељење за етнологију и антропологију Филозофског факултета у Београду.
- Gossiaux, Jean-François. 1992. Ethnologie et pouvoirs le défi de l'indépendance. *Гласник Етнографског института САНУ* XLI: 213–220.
- Gray, Paula. 2009. Business Anthropology and the Culture of Product Managers. *Association of International Product Marketing & Management*. Company document.
- 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.
- Дражета, Богдан. 2015. *Антрополошко проучавање организационе културе Ernst Young-а у Србији*. Дипломски рад у рукопису. Београд: Библиоте-

- ка Одељења за етнологију и антропологију Филозофског факултета у Београду.
- Ђорђевић, Тихомир. 1984. *Наш народни живот*, књ. I. Београд: Просвета.
- Erdei, Ildiko. 2009. Hopes and Visions – Business, Culture and Capacity for Imagining Local Future in Southeast Serbia. *Етноантрополошки проблеми*, н.с. 4.3: 81–102.
- Erdei, Ildiko. 2011. What's in a Beer? Cultures that Interact in Brewery Privatization. *Етноантрополошки проблеми*, н.с. 6.1: 57–85.
- Ердељановић, Јован. 1939. *Основе етнологије*. Београд: Издање Кредитне и Припомоћне задруге Професорског друштва.
- Џикић, Бојан. 2007. Qualitative Field Research in Anthropology. An Overview of Basic Research Methodology. *Етноантрополошки проблеми*, н.с. 2.2: 123–135.
- Жикић, Бојан. 2012. Теренско истраживање и научно знање у етнологији и антропологији. *Антропологија* 12.1: 9–25.
- Јанићијевић, Небојша. 1997. *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*. Београд и Нови Сад: Уликс и Економски факултет Универзитета у Београду.
- Јанићијевић, Небојша. 2003. Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji. *Економски анали* 156: 45–66.
- Јовановић, Бојан. 1991. Heuristički izazov etnopsihologije. U *Етнопсихологија данас*, ur. Бојан Јовановић, 7–15. Београд: Дом културе „Студенски град“.
- Јовановић, Бојан. 2004. *Карактер као судбина – етнопсихолошке студије*. Београд: Народна књига и Алфа.
- Ковачевић, Иван. 2001. *Историја српске етнологије I: Правци и одломци*. Београд: Српски генеалогски центар.
- Ковачевић Иван и Драгана Антонијевић. 2014. Нови ритуали и нова српска антропологија – процес међусобног конституисања. *Етноантрополошки проблеми*, н.с. 9.2: 417–434.
- Ковачевић, Иван. 2015. *Историја српске антропологије*. Београд: Одељење за етнологију и антропологију Филозофског факултета Универзитета у Београду и Досије студио.
- Kottak, Conrad Phillip. 1991. *Cultural Anthropology*. New York: McGraw-Hill.
- Lincoln, James R. and Didier Guillot. 2004. Durkheim and Organizational Culture. *IRLE Working Paper* 108–04: 2–29.
- Малешевић, Мирослава. 1984. Пријем у пионирску организацију. *Етнолошке свеске* 5: 73–82.
- 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.
- Monaghan, John i Peter Just. 2003. *Socijalna i kulturna antropologija*. Sarajevo: Šahinpašić.
- Наумовић, Слободан. 1995. Устај сељо, устај роде: Симболика сељаштва и политичка комуникација у новијој историји Србије. *Годишњак за друштвену историју* II/1: 39–63.

- Naumović, Slobodan. 2006. *On the heaviness of feathers, or what has culture got to do with the failure to establish an organic poultry production business in contemporary Serbia?* *Етноантрополошки проблеми*, н.с. 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.
- Павковић, Никола. 1980. Друштвена организација. *Гласник Етнографског музеја у Београду* 44: 145–165.
- Павковић, Никола. 2014. *Студије и огледи из правне етнологије*. Београд: Српски генеалогски центар.
- Pišev, Marko. 2010. Ko je ko u Kraljevini SHS: Formalna analiza Cvijićeve rasprave o jedinstvu Južnih Slovena. *Етноантрополошки проблеми*, н.с. 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“.
- Рибих, Владимир. 2007. *Примењена антропологија*. Београд: Етнологска библиотека.
- Rihtman-Auguštin, Dunja. 1970. Kulturno-društveni okvir za istraživanje vrednota u ponašanju poduzeća. *Економске студије* 7: 5–12.
- Rihtman-Auguštin, Dunja. 1972. Četiri varijacije na temu kultura poduzeća. *Kulturni radnik* 25.3: 121–151.
- Sinani, Danijel. 2012. O proučavanjima porodične slave u Srbiji. *Етнологско-антрополошке свеске*, н.с. 19.8: 175–192.
- Стојковић, Јован. 1986. Прослава дана предузећа. *Етнологске свеске* 7: 33–38.
- Требјешанин, Жарко. 1989. Значај косовског мита за социјализацију у српској патријархалној култури. *Етнологске свеске* 10: 113–117.
- Trebešanin, Žarko. 1991. Pojmovi i teorije nacionalnog karaktera u srpskoj etnologiji. U *Etnopsihologija danas*, ur. Bojan Jovanović, 95–109. Beograd: Dom kulture „Studentski grad“.
- 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.
- 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.

Цвијић, Јован. *Сабрана дела*, књ. 2 Балканско полуострво. Београд: Српска академија наука и уметности, Новинско-издавачка радна организација „Књижевне новине“ и Завод за уџбенике и наставна средства.

### Извори

- 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](http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_drzavnim_i_drugim_praznicima_u_republici_srbiji.html)
- EY Global Review 2015. Доступно на: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Global\\_review\\_2015/\\$FILE/EY\\_Global\\_review\\_2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_review_2015/$FILE/EY_Global_review_2015.pdf).
- EY about Building a better working world. Доступно на: <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/building-a-better-working-world#about>.
- The Hofstede Centre, United Kingdom in comparison with Switzerland. Доступно на: <https://geert-hofstede.com/united-kingdom.html>. <https://geert-hofstede.com/switzerland.html>.

*Bogdan L. Dražeta*

## NATIONAL AND ORGANISATIONAL CULTURE IN THE OFFICE OF A MULTINATIONAL COMPANY IN SERBIA

### Summary

The paper addresses the relationship between the national and the organisational culture in the office of Ernst Young multinational company in Serbia (Belgrade). The research purports to establish how the values, attitudes and behaviour of the employed absorbed as they were growing up and being incorporated in the Serbian society (national culture) can affect their experience with the proclaimed values of the organisation they work for (organisational culture). The research of the dimensions of national culture conducted by the Dutch social psychologist Geert Hofstede is the principal theoretical framework addressing the influence of the national on the organisational culture. In addition to these cultural suppositions, the author singles out six more traits of „people in Serbia“. The characteristics are explained and considered with the help of ethnographic examples gathered while I was engaged in work practice at the company's seat. The author's dual research position as a researcher and a practitioner with work tasks and duties is also analysed.

*Key words:* national culture, organisational culture, multinational company, business anthropology, organisational anthropology, enterprise ethnology