

Srđan Šapić
Jelena Erić
Vesna Stojanović Aleksić
Ekonomski fakultet
Univerzitet u Kragujevcu

Izvorni naučni članak
UDK: 316.46(497.11)
Primljeno: 07. 06. 2009.
DOI:10.2298/SOC0904399S

UTICAJ ORGANIZACIONE I NACIONALNE KULTURE NA PRIHVATANJE ORGANIZACIONIH PROMENA: ISTRAŽIVANJE U SRPSKIM PREDUZEĆIMA

The Influence of Organizational and National Culture on the Acceptance of Organizational Change: Empirical Study in Serbian Enterprises

ABSTRACT Organizational culture is one of the most important factors influencing the process of organizational change. As such it is the object of research and analysis in this paper. Key values held by the employees that impact the formation of organizational culture, as well as the feedback organizational culture has in determining organizational processes are explored. Different relevant classifications of organizational cultures are described depending on research focus. Special consideration is given to the effect national cultural attributes have in this interaction. The specific contribution of this paper consists of presenting a study conducted within a sample of twenty Serbian corporations, in order to identify and examine some specific characteristics of organizational culture generated by the unique cultural attributes of this region. Presented results suggest a bureaucratic organizational culture, dominance of the directive leadership style, and a significant level of resistance to change in domestic corporations. The main goal of the research is to provide evidence for thesis that the process of initiating and implementing organizational changes is determined by national and organizational culture, based on values that promote inclination toward change.

KEY WORDS organizational culture, national culture, organizational change, leadership, values

APSTRAKT Organizaciona kultura predstavlja jedan od ključnih faktora koji utiču na proces iniciranja i sprovođenja organizacionih promena i kao takva predstavlja predmet istraživanja i analize u ovom radu. U tom kontekstu analizirane su ključne vrednosti zaposlenih koje utiču na njeno formiranje, kao i povratni efekat koji ona ima na odvijanje brojnih organizacionih procesa. U radu su prikazane različite klasifikacije organizacione kulture u zavisnosti od razmatranih varijabli, a posebno je razmatran uticaj nacionalnih kulturalnih specifičnosti na njene osnovne karakteristike. Osnovni cilj rada je da dokaže da na proces iniciranja i implementacije organizacionih promena uticaj vrše nacionalna i organizaciona kultura, bazirane na vrednostima koje promovišu sklonost promenama.

Poseban doprinos rada ogleda se u prezentovanju rezultata istraživanja sprovedenog na uzorku od dvadeset domaćih preduzeća u kojima su proučavane i identifikovane specifičnosti organizacione kulture formirane pod uticajem kulturoloških osobenosti našeg podneblja. Prezentovani rezultati sugerišu birokratsku organizacionu kulturu, rasprostranjenost direktivnog liderstva i slabu sklonost promenama u domaćim preduzećima.

KLJUČNE REČI *organizaciona kultura, organizacione promene, nacionalna kultura, liderstvo, vrednosti*

Uvod

Veliki broj elemenata koji kreiraju koncept organizacione kulture preuzet je iz sociologije i socijalne psihologije, tako da je dugi niz godina kultura kao sistem socijalno konstruisanih značenja do kojih su ljudi došli kroz zajedničko iskustvo, bila predmet proučavanja ovih naučnih disciplina. Imajući u vidu činjenicu da se preduzeća i drugi oblici organizacija mogu smatrati oblikom socijalne zajednice, postalo je evidentno da je njihov način funkcionisanja u velikoj meri uslovljen elementima koji se podvode pod fenomen organizacione kulture.

Istraživanje prikazano u ovom radu ima za *cilj* da dokaže da na proces iniciranja i implementacije organizacionih promena uticaj vrše nacionalna i organizaciona kultura, bazirana na vrednostima koje promovišu sklonost promenama. Takođe, cilj je da se dokaže da naša nacionalna kultura sa svojim karakteristikama utiče na formiranje organizacione kulture koja ne predstavlja pogodan kontekst za sprovođenje organizacionih promena. *Istraživački problem* je usmeren na definisanje odnosa zaposlenih prema promenama i najznačajnijih uzroka promenama, kao i pitanje kapaciteta domaćih lidera da implementiraju organizacione promene. U toku analize su korišćena relevantna naučna i empirijska saznanja sa ciljem da se definiše teorijski okvir istraživanja i relevantne hipoteze koje odslikavaju međuzavisnost proučavanih varijabli. Definisana je *metodologija i ograničenja*, a zatim prezentovani i kritički analizirani rezultati istraživanja. Konačno, ukazano je na doprinos ovog rada i moguće pravce daljih istraživanja u ovoj oblasti.

Značaj organizacione kulture u procesu promena

Poslednjih godina je u organizacionoj i menadžerskoj teoriji i praksi preovladalo mišljenje o postojanju veoma izraženog uticaja organizacione kulture na performanse preduzeća, pri čemu je taj uticaj posebno naglašen u procesu iniciranja i sprovođenja organizacionih promena, koje su pretpostavka za uspešno suočavanje i prevazilaženje posledica kriznih situacija. Pojedini autori veruju da se kompletna međuzavisnost leaderskog procesa i organizacionih performansi realizuje, u najvećoj meri, upravo preko organizacione kulture, odnosno da se kultura pojavljuje kao najznačajniji medijator tog procesa.

Hipoteza 1: *Organizaciona kultura predstavlja medijator za iniciranje i implementaciju procesa organizacionih promena, u zavisnosti od sistema vrednosti na kojem je zasnovana, od ideja, koncepata i stavova koje on promovise.*

Suštinski elementi kulture - vrednosti, verovanja i bazične pretpostavke, kao ukorenjeni stavovi o tome šta je dobro, a šta loše, šta je istinito i poželjno, a šta pogrešno i nepoželjno, predstavljaju refleksiju doživljaja realnosti i, istovremeno, utiču na način njene interpretacije. Veliki deo najčvršćih ljudskih vrednosti i verovanja formira se u ranom životnom dobu, a mnoga od njih su potisnuta duboko u podsvest i odatle upravljaju ljudskim stavovima i postupcima. Vrednosti i verovanja konstituišu bazu za donošenje odluka, procenu i prosuđivanje, a takođe, predstavljaju osnovu za formiranje etičkog koda i koriste se kao standard za različite vidove moralnih procena. One su često povezane sa snažnim emocijama i predstavljaju veoma jak pokretački mehanizam ponašanja članova organizacije. Zbog svega toga snažan sistem vrednosti i verovanja koji konstituiše organizacionu kulturu, može u velikoj meri da olakša, ali i da potpuno blokira proces organizacionih promena u zavisnosti od orijentacije kulturalnih vrednosti, kao i od sposobnosti lidera da tim vrednostima upravlja. Organizaciona kultura utiče na gotovo sve relevantne segmente iniciranja i realizacije organizacionih promena:

- *Organizaciona kultura utiče na utvrđivanje potrebe za promenama.* Organizaciona kultura određuje način na koji preduzeće skenira svoje okruženje i kojim definiše svoju poziciju u njemu, kao i način na koji analizira i procenjuje sopstvene resurse i sposobnosti. Ona utiče na način percepcije, kao i interpretaciju pojava i događaja i determiniše prirodu reakcije preduzeća na određene događaje (Janićijević, 1997: 144). Organizaciona kultura u velikoj meri doprinosi formiranju tzv. interpretativnih, odnosno, mentalnih šema zaposlenih, koje služe kao svojevrsni filteri za interpretiranje događaja. Smatra se da kod ljudi postoji tendencija ignorisanja onih pojava i događaja koji nisu u skladu s njihovim mentalnim šemama, pa se zbog toga teže percipiraju ili pogrešno tumače. Od toga koje su vrednosti i verovanja dominantno inkorporirane u njihove interpretativne šeme, zavisi i sposobnost lidera i drugih članova organizacije da registruje i pravilno protumači događaje koji signaliziraju nužnost promena. Ukoliko je preduzeće usvojilo vrednosti koje naglašavaju otvorenost, fleksibilnost i sklonost promenama, ono će brže identifikovati impulse iz okruženja koji ukazuju na potrebu za promenom i lakše će doneti odluku da se željena promena inicira. Nasuprot tome, organizacija sa prenaglašenim vrednostima stabilnosti i izbegavanja rizika, prevideće upozoravajuće signale, a lideri neće na vreme uočiti potrebu za promenama ili će takvu potrebu potpuno ignorisati.

- *Organizaciona kultura determiniše izbor nove organizacione vizije.* Donošenje svih važnih odluka nalazi se pod uplivom dominantnog sistema vrednosti, verovanja i bazičnih pretpostavki koje svesno ili nesvesno utiču na izbore pojedinih alternativa. Mada je proces formulisanja vizije kreativni čin koji zahteva veliku količinu invencije i intuicije, on se u znatnoj meri bazira na vrednostima koje

su duboko ukorenjene u svesti lidera usmeravajući njegov način razmišljanja i prosuđivanja, pa samim tim i utiču na formulisanje vizije nove organizacije.

- *Organizaciona kultura olakšava koordinaciju.* Sprovođenje organizacionih promena zahteva postojanje dobrih mehanizama koordinacije, koji imaju zadatak da veliki broj različitih aktivnosti usmeravaju u pravcu željenih promena. Međutim, kako su u procesu promena poremećeni mnogi formalni mehanizmi koordinacije, snažan, konzistentan sistem vrednosti, oličen u organizacionoj kulturi, može poslužiti kao njihova adekvatna zamena, pod uslovom da se radi o vrednostima koje podržavaju organizacione promene, tj. nisu usmerene na njihovo opstruiranje.

- *Organizaciona kultura olakšava timski rad.* Formiranje i funkcionisanje timova za promene olakšano je ukoliko između potencijalnih članova postoje kompatibilni sistemi vrednosti i verovanja. Ovakvi sistemi pružaju zajednički referentni okvir za interpretiranje realnosti, što redukuje potencijalne konflikte i olakšava saradnju. Zato se timovi formirani od članova čiji se kulturalni obrasci podudaraju daleko bolje suočavaju sa izazovima organizacionih promena, nego oni čije se dominantne vrednosti znatno razlikuju.

- *Organizaciona kultura podstiče proces identifikacije.* Snažna organizaciona kultura omogućuje zaposlenima da, deleći zajedničke vrednosti, razviju jak osećaj pripadnosti grupi, odnosno organizaciji. Identifikacija sa organizacijom pruža osećaj smisla i podstiče motivaciju, što je od izuzetne važnosti u procesu organizacionih promena koje zahtevaju visok stepen posvećenosti i angažovanja. Osećaj pripadnosti grupi smanjuje nivo anksioznosti i stresa, pružajući ljudima sigurnost u okolnostima koje obiluju neizvesnošću, neodređenošću i nesigurnošću, što karakteriše proces promena.

U najznačajnije funkcije koje organizaciona kultura vrši u organizaciji, a koje su takođe značajne u procesu organizacionih promena, spadaju svakako funkcija interne integracije članova kolektiva i njihove adaptacije eksternom okruženju. Kultura pomaže članovima da razviju kolektivni identitet i da međusobno sarađuju na najefektivniji način. Ona upravlja svakodnevnim aktivnostima, determiniše način komuniciranja u organizaciji, određuje koje je ponašanje prihvatljivo, a koje ne i sl. Kultura, takođe, utiče na način na koji organizacija reaguje na impulse iz okruženja, način na koji se biraju specifični ciljevi i određuju strategije, kao i način na koji se organizacija suočava sa izazovima konkurencije i promenama u bilo kom segmentu okruženja. Organizaciona kultura je faktor koji drži članove organizacije na okupu, čineći od njih zajednicu, umesto skup izolovanih individua (Stojanović Aleksić, 2005; 239).

Bez obzira na činjenicu da jaka organizaciona kultura može znatno da doprinese bržem sprovođenju organizacionih promena, neophodno je naglasiti da je takva situacija očekivana jedino u slučaju kada se radi o kulturi baziranoj na vrednostima u koje je inkorporirana sklonost prema promenama. U svim drugim slučajevima, naročito onda kada dominiraju vrednosti stabilnosti i konzervativizma, svaki vid radikalnijih promena zahteva promenu organizacione kulture. Zbog toga se

može zaključiti da se jedino one promene koje se baziraju na vrednostima koje su visoko konzistentne sa individualnim vrednostima članova organizacije, mogu sprovoditi bez značajnijih izmena dominantne kulture. U protivnom, promene koje se zasnivaju na sasvim novim vrednostima koje se bitno razlikuju od postojećih, mogu biti uspešne i kompletne jedino ukoliko se istovremeno sa njihovim sprovođenjem izvrši i izmena postojeće organizacione kulture. Ovo posebno dobija na značaju ukoliko se ima u vidu činjenica da organizaciona kultura predstavlja jedan od segmenata koji je najtešnje povezan sa gotovo svim ostalim dimenzijama organizacione arhitekture.

Uticaj različitih tipova organizacionih kultura na proces sprovođenja organizacionih promena

Proučavanje uticaja organizacione kulture na proces organizacionih promena moguće je iz tri perspektive (Kreitner i Kinicki, 2000: 80):

1) **Perspektiva jačine** koja se zasniva na ideji da postoji značajna veza između snage korporativne kulture i stepena uspešnosti promena. Ideja je da snažna kultura kreira jaku posvećenost cilju, visoku motivaciju, dobru koordinaciju i bolju kontrolu zaposlenih, što doprinosi uspešnijem sprovođenju promena;

2) **Perspektiva uklapanja** bazira se na premisi da sprovođenju organizacionih promena najviše doprinosi ona kultura koja se najbolje uklapa u novi strateški koncept organizacije, kao i novi poslovni kontekst;

3) **Adaptivna perspektiva** polazi od pretpostavke da je sa stanovišta organizacionih promena najefektivniji onaj tip kulture koji je najfleksibilniji i koji pomaže organizaciji da najbrže reaguje na promene u okruženju.

Hipoteza 2: *Proces iniciranja i sprovođenja promena u organizaciji mora biti podržan adekvatnim tipom organizacione kulture u koju je, kao jedna od ključnih vrednosti, inkorporirana sklonost promenama.*

Čini se da je treća perspektiva najkonzistentnija sa dinamičkim tendencijama savremenog okruženja i nastojanjima organizacija da se tim tendencijama na adekvatan način prilagode. Sa stanovišta adaptivne perspektive, efikasnost kulture u kontekstu promena procenjuje se stepenom njenog proaktivnog pristupa organizacionim i individualnim aktivnostima, stimulisanja preuzimanja rizika, poverenja i međusobne podrške, kao i spremnošću da se bez većih otpora napuste postojeći i usvoje novi modeli delovanja i razmišljanja.

Poznato je da je u literaturi moguće pronaći veoma velik broj tipologija, odnosno klasifikacija organizacionih kultura, koje se, pored ostalih karakteristika, razlikuju i prema stepenu sklonosti organizacionim promenama. Ostaje, ipak, konstatacija da je teško (skoro nemoguće) izvršiti preciznu klasifikaciju koja bi bila u stanju da pokrije sve postojeće kulturalne specifičnosti i omogućiti da se kultura svake organizacije svrsta u isključivo jednu, jasno određenu grupu. Kulturu čine njene dominantne vrednosti, pa se, s tog aspekta, može izdvojiti onoliko tipova

kultura koliko ima različitih sistema vrednosti i verovanja. Neke od tih vrednosti povezane sa određenim tipovima kultura prikazane su u prikazu 1.

Prikaz 1. Dominantne vrednosti i karakteristike organizacionih kultura

Dominantne bazične vrednosti	Karakteristike kulture
<i>Postignuće</i>	Organizaciona kultura koja vrednuje postavljanje i ostvarivanje ciljeva. Od članova se očekuje da ostvaruju izazovne, ali realistične ciljeve sa što većim entuzijazmom i postižu što veće rezultate.
<i>Samoaktualizacija</i>	Kultura koja najviše vrednuje kreativnost, kvalitet i individualni rast. Članovi se ohrabruju da uživaju u svom poslu, da rade na sopstvenom usavršavanju i pronalaze nove aktivnosti. Visoko se cene nezavisnost i kreativno razmišljanje.
<i>Podrška</i>	Kultura koja visoko vrednuje podršku i pomoć drugim članovima organizacije da ostvare svoje zadatke i lični razvoj. Upravljanje je participativno i orijentisano na podršku zaposlenima.
<i>Prijateljstvo</i>	Kultura koja najviši prioritet daje izgradnji konstruktivnih interpersonalnih odnosa. Od članova se očekuje da budu prijateljski raspoloženi, otvoreni, osećajni i puni razumevanja za ostale članove grupe.
<i>Disciplina</i>	Kultura koja vrednuje poštovanje pravila, procedura, birokratsku kontrolu, tradicionalne vrednosti, gde svako ima tačno određenu ulogu i mesto u organizaciji.
<i>Autoritet</i>	Kultura bazirana na poštovanju autoriteta. Zahteva se počinovanje formalnom autoritetu i stroga kontrola, dok je individualna inicijativa nepoželjna.
<i>Kompeticija</i>	Kultura koja podstiče takmičarski duh, pri čemu se članovi organizacije nagrađuju ukoliko u rezultatima nadmaše svoje kolege. Članovi funkcionišu po sistemu <i>pobednik/gubitnik</i> i veruju da su jedni drugima konkurencija.
<i>Perfekcionizam</i>	Vrednuje se naporan rad, upornost i perfekcija u izvršavanju zadataka. Članovi organizacije veruju da moraju izbeći grešku po svaku cenu, a ciljevi su obično jako usko i precizno definisani.

Izvor: Adaptirano prema Cooke R.A., Szumal J. L. 1993: 1299-1330.

Smatra se da postoji sedam primarnih karakteristika na osnovu kojih se procenjuju različiti tipovi kultura (Chatman, Jehn, 1994: 340):

1) *Inovativnost i sklonost riziku*. Stepen u kome kultura ohrabruje zaposlene da budu inovativni i preuzmu rizik.

2) *Posvećivanje pažnje detaljima*. Stepen u kome se od zaposlenih očekuje da budu precizni, analitični i da se bave detaljima.

3) *Orijentacija na rezultat*. Stepen u kome su članovi organizacije fokusirani na rezultate, pre nego na tehnike i procedure njihovog ostvarenja.

4) *Orijentisanost na ljude*. Mera u kojoj se prilikom donošenja odluka imaju u vidu moguće posledice na međuljudske odnose.

5) *Timska orijentacija*. Stepen u kome se radne aktivnosti obavljaju uz pomoć timova, radije nego individualno.

6) *Agresivnost*. Stepen u kome su članovi organizacije agresivni i takmičarski raspoloženi, radije nego kooperativni i staloženi.

7) *Stabilnost*. Stepen u kome svaka organizaciona aktivnost naglašava održavanje postojećeg stanja u organizaciji.

Ako se ove karakteristike posmatraju u kontekstu organizacionih promena, onda su sa stanovišta podrške njihovom sprovođenju svakako najpoželjnije kulture koje odlikuje visoka inovativnost, sklonost riziku i timska orijentacija, a nizak stepen stabilnosti.

Pojedine klasifikacije organizacionih kultura uzimaju u obzir samo dve dimenzije, kao što su npr. asertivnost i responzivnost (Hall, 1995: 54). Tako se visoko asertivne kulture odlikuju odlučnošću, brzinom reagovanja, dominacijom pojedinih članova, autoritarnošću i sl., dok nisko asertivne kulture karakteriše sporije reagovanje, oprez u preuzimanju akcija, neodlučnost i sl. Sa stanovišta responzivnosti, kulture koje su visoko responzivne se odlikuju otvorenošću, spontanošću, lojalnošću, podrškom, poverenjem, harmonijom, dok je za kulture koje se odlikuju niskim stepenom responzivnosti karakteristično nepoverenje, zatvorenost, rigidnost, rezervisanost i baratanje činjenicama pre nego emocijama. Kombinacijom ovih dimenzija dobijaju se četiri bazična tipa kulture, pri čemu je očito da kombinacija visoko asertivne i istovremeno visoko responzivne kulture, daje najviše mogućnosti za uspešnu realizaciju organizacionih promena.

Sa stanovišta konteksta kreiranja komunikacionih mehanizama, razlikuju se: 1) kulture čvrstih veza (*high-context cultures*); 2) kulture slabih veza (*low-context cultures*) (Hall, 1995: 58). Kultura **čvrstih** veza odlikuje se sledećim karakteristikama:

- Dugotrajni čvrsti odnosi između članova organizacije sa dubokom ličnom posvećenošću;

- Brza i efikasna komunikacija;
- Lojalnost podređenih nadređenima i međusobna lojalnost;
- Dominantno usmeno prenošenje informacija;
- Jasno izražena granica između onih koji pripadaju i onih koji ne pripadaju grupi;

- Nepostojanje sklonosti promenama.

Kulturu **slabih** veza karakterišu:

- Relativno labave veze između članova organizacije;

- Eksplicitne poruke i pisana komunikacija;
- Široka disperzija autoriteta;
- Nepostojanje jasno izražene granice između insajdera i autsajdera;
- Lako uklapanje članova drugih kultura u postojeći sistem vrednosti;
- Velika sklonost promenama.

Pojedine studije pokazuju da se sa stanovišta odnosa prema promenama u okruženju, tj. stepena fleksibilnosti i dominantne orijentacije, odnosno fokusa, sve organizacione kulture mogu svrstati u jednu od sledećih kategorija (McDonald i Gandl, 1999: 193):

1) **Birokratska kultura** (interni fokus/stabilnost). Kultura koja podržava metodično, racionalno i uobičajeno rešavanje problema. Poštuje se autoritet, pravila i procedure hijerarhija i formalizam. Svaki član organizacije ima jasno definisanu ulogu, poslovanje je standardizovano, a visoko se ceni produktivnost, stabilnost, kontrolisano ponašanje i disciplina.

2) **Kultura postignuća** (eksterni fokus/stabilnost). Karakterišu je jasna vizija i ciljevi, a lideri su fokusirani na ostvarenje specifičnih dostignuća, kao što su porast prodaje, tržišnog učešća, profitabilnost i sl. Ovo je kultura orijentisana prema rezultatima, koja visoko vrednuje agresivnost, kompetitivnost, ličnu inicijativu, kao i spremnost da se naporno radi na ostvarivanju zadataka.

3) **Klanska kultura** (interni fokus/fleksibilnost). Kultura koja je prvenstveno orijentisana na zadovoljenje potreba svojih članova i izgradnju dobrih interpersonalnih odnosa. Lideri naglašavaju kooperaciju, integraciju, saradnju, pažljiv odnos prema sledbenicima. Podržava se timski rad, nagrađuje se participacija i inicijativa usmerena na razvoj bolje radne atmosfere koja se percipira kao prijatna i izrazito poželjna.

4) **Adaptivna kultura** (eksterni fokus/fleksibilnost). Karakteriše se vrednostima koje podržavaju organizacionu sposobnost da interpretira i na odgovarajući način dešifruje signale iz okruženja i transformiše ih u adekvatan organizacioni odgovor. Članovi organizacije imaju potpunu autonomiju u donošenju odluka i slobodu da predlažu nove ideje u nastojanju da se što bolje odgovori zahtevima okruženja. Ohrabuju se i nagrađuju kreativnost, eksperimentisanje, preuzimanje rizika, individualna inicijativa, preduzimljivost. Zaposleni se podstiču na inicijativu, a njihovi predlozi se razmatraju čak i onda kada su u suprotnosti sa idejama lidera. Ovaj tip kulture visoko vrednuje fleksibilnost, inovativnost, i time predstavlja izuzetno dobar kontekst za sprovođenje organizacionih promena. U organizaciji koju odlikuje adaptivna kultura postoji jako izražen entuzijazam za organizacione promene, otpori njihovom sprovođenju su izrazito mali, dok je prisutno samopouzdanje u pogledu sopstvene spremnosti i sposobnosti da se promene uspešno realizuju.

Mada je organizacionu kulturu pojedinih preduzeća teško striktno svrstati u jednu od pomenutih kategorija, evidentno je da postoje sistemi vrednosti koji favorizuju, kao i oni koji blokiraju sprovođenje organizacionih promena. Činjenica

je da adaptibilne korporativne kulture predstavljaju plodnu podlogu za iniciranje i realizaciju organizacionih promena, kao i da je stepen fleksibilnosti, odnosno organizacioni kapacitet za promene, uslovljen karakteristikama čitavog niza elemenata organizacione kulture od kojih ne moraju svi nužno podržavati sklonost promenama.

Bitno je da u sistemu vrednosti preovlađuju elementi koji su pozitivno orijentisani prema promena, kako bi otpori njihovom sprovođenju bili svedeni na najmanju moguću meru. Ukoliko to nije slučaj, lider mora inicirati promenu dominantnih vrednosti da bi one bile usklađene sa željenim novim organizacionim kontekstom.

Birokratske organizacione kulture predstavljaju najnepogodniji kontekst za sprovođenje organizacionih promena. To su one kulture koje su u klasifikaciji Dila i Kenedija označene kao *procesne*, a u tipologiji Harisona i Hendija kao *kulture uloga*. Ovakvi sistemi vrednosti, sa jasno definisanim ulogama i zadacima, pravilima i procedurama, kreirani su godinama i toliko su duboko ukorenjeni u svesti članova organizacije da ih je vrlo teško zameniti novim vrednostima. Svaki pokušaj promene ovih sistema tretira se kao ugrožavanje postojećeg poretka i statusa članova organizacije i, shodno tome, izaziva veliki otpor. Otežavajuću okolnost predstavlja i činjenica da uloga lidera u ovakvim kulturama nije jasno izražena, za razliku od kulture moći i drugih tipova kultura u kojima lider predstavlja centralnu figuru organizacije.

Karakteristike nacionalne kulture

Brojni autori su se bavili proučavanjem nacionalne kulture, pri čemu su dva najpoznatija načina izučavanja kulturoloških razlika dali Kluckhohn-Strodtbeck i Geert Hofstede.

Hipoteza 3: Nacionalna kultura kroz uticaj na formiranje organizacione kulture determiniše sposobnost preduzeća da se uspešno nose sa promenama u internom i eksternom okruženju, naročito u kriznim situacijama.

Kluckhohn-Strodtbeck upoređuju nacionalne kulture preko šest kulturoloških dimenzija, pri čemu se karakteristike pojedinih kultura određuju kroz odgovore na sledeća pitanja (Wild i Han, 2001: 65):

- 1) Da li ljudi veruju da ih njihovo okruženje kontroliše, da oni kontrolišu okruženje ili da su oni deo prirode?
- 2) Da li se ljudi usmeravaju na prošle događaje, sadašnjost ili buduće implikacije svojih akcija?
- 3) Da li se ljudima jednostavno upravlja i ne veruje im se ili im se može verovati da će raditi slobodno i odgovorno?
- 4) Da li ljudi žele uspeh u životu, bezbrižan život ili duhovni i kontemplativni život?
- 5) Da li ljudi veruju da su pojedinci ili grupe odgovorni za blagostanje svih?

6) Da li ljudi više vole privatnost ili javnost vođenja svojih akcija?

Do danas najpoznatije i najčešće analizirano istraživanje nacionalne kulture vezuje se za Geert Hofstede-a, koji je definisao četiri dimenzije primarne za razlikovanje nacionalnih, pa samim tim i organizacionih kultura (Hofstede, 1980: 123):

1) **Individualizam nasuprot kolektivismu.** Identifikuje da li kultura dominantno održava pojedinca ili grupu. Individualizam podrazumeva slabe socijalne veze i društvenu strukturu u kojoj pojedinac brine isključivo za sebe, rano postaje nezavisan od svoje primarne porodice i smatra se odgovornim za svoju ličnu sudbinu. U kolektivističkim kulturama ljudi su jako vezani za kolektiv, često u tolikoj meri da sopstveni identitet doživljavaju isključivo kroz socijalnu zajednicu. Veća je odanost grupi od koje se očekuje zaštita i pomoć, a zauzvrat se pruža maksimalna podrška kad god je to neophodno. U individualističkim kulturama odgovornost za donošenje odluka je na pojedincu, dok je u kolektivističkim kulturama dele članovi grupe.

2) **Distanca moći.** Opisuje stepen u kojem društvo prihvata činjenicu da je moć u institucijama i organizacijama raspoređena nejednako (Hofstede, 2002: 340). U kulturama sa većom distancom moći, dominira stav da je neravnomerna raspodela moći prirodna i poželjna, odnosno neophodna za funkcionisanje društvene zajednice. U ovakvim društvima prevladava autoritarna svest, stepen centralizacije je veći, a organizacije karakteriše izražena hijerarhija, formalizovana struktura i bespogovorno počinovanje ljudima na poziciji moći. Nasuprot tome, u kulturama sa niskom distancom moći dominiraju težnje za što većim ujednačavanjem moći među članovima društva. Oni koji imaju moć teže da je što manje eksponiraju, odlučivanje na svim nivoima je decentralizovano, dok je organizaciona struktura fleksibilnija, manje rigidna i naginje neformalnim modelima strukture.

3) **Izbegavanje neizvesnosti.** Identifikuje spremnost pripadnika jedne kulture da prihvati neizvesnost, rizik i promene. Nacionalne kulture sa visokim stepenom izbegavanja neizvesnosti karakteriše izrazito niska sklonost ljudi promenama u privatnoj i profesionalnoj sferi, strah od svega novog i nepoznatog kao i niska tolerancija razlika po bilo kom osnovu. U ovakvim kulturama postoji izraženo nepoverenje prema pojedincima i grupama koje na bilo koji način odstupaju od standardnih obrazaca ponašanja, kao i prema onima koji pripadaju drugim nacionalnim kulturama. Kao posledica ovakvih stavova, organizacije u kulturama sa visokim stepenom izbegavanja neizvesnosti baziraju se na velikom broju formalnih pravila za regulisanje ponašanja zaposlenih, standardizaciji i formalizaciji, u pokušaju da se obezbedi što veća stabilnost i predvidljivost.

4) **Muške nasuprot ženskim vrednostima** u literaturi se često definišu kao kvantitet nasuprot kvalitetu života. U kulture sa preovlađujuće muškim vrednostima dominiraju potrebe za postignućima, uspehom i sticanjem materijalnih dobara, što su i osnovni kriterijumi za procenu nečije sposobnosti i vrednosti. Nasuprot tome, u kulturama sa preovlađujuće ženskim vrednostima dominira potreba za socijalnim

kontaktima, pružanjem podrške i pomoći, razvojem skladnih međuljudskih odnosa, poštovanjem i uvažavanjem.

Prema ovom istraživanju nacionalna kultura naše zemlje odlikuje se: visokom distancom moći - index 77 (na skali od 1 do 100), visokim kolektivismom - index 26 (na skali od 1 - potpuni kolektivism do 100 - potpuni individualizam), niskom tolerancijom neizvesnosti - index oko 90 (na skali od 1 do 100), i dominantno ženskim vrednostima - index 22 (na skali od 1 - potpuno "ženske" vrednosti do 100 - potpuno "muške" vrednosti).

Poznato je da nacionalna kultura preko navedenih dimenzija utiče na oblikovanje organizacione kulture. Naime, organizacije koje posluju u okviru nacionalne kulture koju karakteriše visoka distanca moći imaju tendenciju veće centralizacije i formalizacije, veći broj hijerarhijskih nivoa i autokratske stilove vođstva. To implicira birokratske tipove organizacionih kultura zasnovane na poštovanju pravila i procedura, kao i visokoj zavisnosti članova organizacije od lidera, što potvrđuju rezultati istraživanja prezentovani u ovom radu. Slično važi i za ostale dimenzije nacionalne kulture kao što su visok kolektivism i nizak stepen tolerancije neizvesnosti. Naime, nacionalne kulture sa izraženom dimenzijom kolektivism karakterišu organizacione kulture kod kojih dominira zavisnost pojedinca od lidera, od koga se očekuje zaštita, a zauzvrat pruža potpuna podrška i poslušnost. U nastojanju da se obezbedi što veća stabilnost i predvidljivost, kao posledica niske tolerancije neizvesnosti ponašanje u organizaciji se formalizuje, definišu se jasne uloge i pravila, tako da organizaciona kultura poprima karakteristike birokratske kulture odnosno kulture uloga, a liderski stil ima dominantne odlike autoritarnog vođstva. Naše istraživanje je dokazalo da je najveći broj domaćih lidera usmeren prvenstveno na izdavanje naredbi i kontrolisanje, dok je vrlo mali broj usmeren na pružanje podrške i participaciju.

Do sličnih rezultata došlo se i u nedavnom istraživanju nacionalne kulture (Mojić, 2003: 339-340) koje je potvrdilo činjenice iz Hofstedove studije o visokoj distanci moći i izbegavanju neizvesnosti, kao i niskom individualizmu i muškim vrednostima, ali je neočekivano da su ove vrednosti više za menadžere nego za ostale zaposlene, izuzimajući dimenziju muških vrednosti. Možemo se složiti sa pretpostavkom autora da je ta orijentacija rezultat specifične pozicije srpskih menadžera u uslovima tranzicije.

Još jedno istraživanje (Janićijević, 1998; 43) dokazalo je da 68,9% menadžera u srpskim preduzećima koristi jedan od dva autoritativna (eksploativni i benevolentni), a svega 31,1% primenjuje konsultativni ili participativni liderski stil. Čak 78,1 % menadžera percipira autoritativni stil kao najadekvatniji za srpska preduzeća. Visoka distanca moći u srpskoj nacionalnoj kulturi favorizuje autokratsko ponašanje u odnosu na demokratski ili participativni liderski stil. Od lidera se očekuje da preuzmu odgovornost i rizik, kao i da odlučuju samostalno.

Metodologija istraživanja

U nastojanju da se ispituju karakteristike organizacionih kultura u srpskim preduzećima u uslovima organizacionih promena, u periodu april-septembar 2004. godine sprovedeno je istraživanje metodom uzorka koje je obuhvatilo 20 preduzeća različite delatnosti, veličine i vlasničke strukture. Najpoznatija od njih su: "Bambi" (Požarevac), "Knjaz Miloš" (Arandelovac), "Metalac" (Gornji Milanovac), "Simp" (Vranje), "21.oktobar" (Kragujevac), "Magnohrom" (Kraljevo), "Voda Vrnjci" (Vrnjačka Banja), "Komercijalna banka" (Kragujevac) (**Prilog br. 2**). Metodologija istraživanja je izabrana u skladu sa definisanim ciljem istraživanja i zasnovana je na kombinaciji kvalitativnog i kvantitativnog metoda, kao i komparaciji sa relevantnom literaturom i naučnim saznanjima. Podaci su prikupljeni metodom ankete, korišćenjem unapred kreiranih upitnika, anketnih listića, koje je popunilo 500 slučajno izabranih ispitanika.

Upitnik je kreiran tako da se dobiju informacije o ispitivanim varijablama: odnosu prema promenama, faktorima koji utiču na sprovođenje organizacionih promena, uzrocima otpora promenama, karakteristikama organizacione kulture, osobinama lidera, liderskim stilovima, izvorima i distribuciji moći, sklonosti timskom radu i podsticanju kreativnosti i faktorima motivacije. (**Prilog br. 1**). Pitanja su definisana tako da se prevashodno odnose na ispitivanje percepcija i stavova zaposlenih o karakteristikama organizacione kulture, dok su zaključci o karakteristikama nacionalne kulture izvedeni indirektno i na bazi ranijih teorijskih i empirijskih istraživanja (Hofstede, Mojić, Janićijević).

Ograničenje predstavlja činjenica da je ovo istraživanje sprovedeno pre nastupanja globalne ekonomske recesije, ali se njegovi rezultati odnose na vrednosti koje se menjaju sporo i u dugom roku, te se zato i u sadašnjosti mogu smatrati relevantnim i reprezentativnim. Osim toga, ograničavajuća okolnost je i to što je upitnik na bazi kojeg je sprovedeno istraživanje nestrukturiran, jer je u vreme istraživanja više odgovarao istraživačkom problemu i obuhvatio širi dijapazon analiziranih varijabli, koje je teško kvantitativno izraziti i meriti, te stoga u radu preovlađuje kvalitativna metodologija.

Rezultati istraživanja

Na osnovu podataka dobijenih tokom istraživanja (**Prilog br. 3**), mogu se izvesti sledeći zaključci:

1) Iako je naša nacionalna kultura u primarnoj klasifikaciji označena kao kultura sa izrazito malom tolerancijom neizvesnosti u domaćim preduzećima iznenađujuće visok procenat ispitanika koji su odgovorili da su spremni da se uključe u proces organizacionih promena. Na pitanje "Da li biste pristali da se uključite u radikalne promene sa neizvesnim ishodom, ali potencijalnim boljitkom za vašu organizaciju i vas?", čak 78% ispitanika odgovorilo je sa "Da", dok je 22% odgovorilo "Ne". Ovakva spremnost na promene je donekle logična, imajući u vidu

činjenicu da se naša preduzeća susreću sa mnogobrojnim problemima i da je često ugrožen i sam njihov opstanak, pa se promene javljaju kao nužnost koja se ne može ignorisati. Izražena sklonost promenama delimično potiče iz činjenice da su poslednjih godina promene u svim segmentima našeg okruženja postale realnost koja je ponekad poprimala i dramatične razmere, pa su ljudi jednostavno počeli da ih prihvataju kao sastavni deo života, a ne nešto što treba izbegavati po svaku cenu. Ovome je svakako doprineo i dolazak velikog broja stranih kompanija na naše tržište, koje su sa sobom donele specifične vrednosti svojih nacionalnih kultura, između ostalog i veću toleranciju neizvesnosti.

2) Na pitanje "Šta je najvažnije za uspešno sprovođenje organizacionih promena?", najveći broj ispitanih odgovorio je da je najvažnije učešće svih zaposlenih u kreiranju promena (51%) i podrška rukovodioca u realizaciji promena (36%), dok je jedan broj zaposlenih odgovorio da je to postojanje jasne vizije budućnosti. Ovo neusmnjivo potvrđuje kolektivističku orijentaciju naše kulture u kojoj ljudi smatraju da će se daleko lakše suočiti sa promenama ukoliko je u njih uključen što veći broj članova organizacije. U našoj nacionalnoj kulturi još uvek postoji izražena potreba pojedinca da se oslanja na svoje uže i šire socijalno okruženje, počevši od porodice, preko organizacije u kojoj radi, pa sve do lokalne i državne zajednice. Ova dimenzija nacionalne kulture vezana za kolektivizam bila je oduvek izražena u našoj nacionalnoj kulturi i ona se nije bitnije promenila poslednjih nekoliko decenija. Interesantno je, međutim, da je pojava svetske ekonomske krize dovela do pojačavanja kolektivizma u zemljama koje su godinama bile izrazito individualistički orijentisane (npr. anglosaksonske države). Tamo je, naime, primećeno da se veliki broj mladih ljudi koji su rano napustili svoju primarnu porodicu vraća u njeno okrilje, u težnji za podrškom, ohrabrenjem i materijalnom sigurnošću.

3) Imajući u vidu standardnu klasifikaciju Harisona i Handya, u najvećem broju naših preduzeća dominira kultura uloga (birokratska kultura). Naime, 61% ispitanika izjavilo je da je u njihovim preduzećima najbitnije poštovanje ustaljenih pravila, procedura i standarda. Na drugom mestu (22,7%) je efikasno i stručno obavljanje zadataka, što implicira kulturu zadatka, dok je 9% ispitanika izjavilo da je najbitnije striktno poštovanje odluke rukovodioca bez obzira na sve, što je ekvivalent kulture moći. Samo u 7,3% slučajeva najvažniji je individualni razvoj zaposlenih, što se može smatrati kulturom podrške, koja je, po logici stvari, najmanje zastupljena u našim preduzećima. Već je pomenuto da kultura uloga ili birokratska kultura spada u grupu koja je najteža za sprovođenje promena. Da se zaista radi o ovakvom tipu kultura kod nas potvrđuju i drugi podaci dobijeni istraživanjem.

Naime, u našim preduzećima timski rad kao odlika fleksibilnijih tipova kultura je zastupljen u veoma maloj meri. U 55% preduzeća on je malo zastupljen, dok u 17% nije uopšte zastupljen. Od ukupnog broja 28% ispitanika izjavilo je da je u njihovim preduzećima timski rad veoma zastupljen i to se uglavnom odnosi na izrazito uspešna preduzeća.

Ovakvi rezultati su zabrinjavajući, s obzirom na činjenicu da se savremeni oblici organizovanja sve više baziraju na timskom radu, i da se klasične organizacione jedinice transformišu u multifunkcionalne timove, visoke fleksibilnosti i međusobne povezanosti. Ovakva preduzeća karakteriše i ravnomeran raspored moći, što u našim preduzećima nije slučaj, jer je čak 83% ispitanika izjavilo da je u njihovim preduzećima moć izrazito neravnomerno raspoređena po organizacionim delovima. Ovo implicira i izraženu hijerarhijsku strukturu i veću centralizaciju u odlučivanju, što takođe, nije u skladu sa savremenim trendovima u dizajniranju organizacije, ali je u skladu s visokom distancom moći karakterističnom za našu nacionalnu kulturu.

4) Slični odgovori dobijeni su i na pitanje "Koliko se u vašem preduzeću ceni kreativnost i individualna inicijativa?" 57% ispitanika izjavilo je da se malo ceni, a čak 29% da se ne ceni nimalo, što ukupno čini 86%, a to je veoma zabrinjavajući rezultat. Samo 14% ispitanika izjavilo je da se kreativnost i individualna inicijativa veoma ceni u njihovim preduzećima i to ponovo pokazuje da se kod nas radi o kolektivističkom tipu nacionalne kulture.

5) Visoka distanca moći kao dimenzija naše nacionalne kulture dolazi do izražaja i kroz izraženu distanciranost lidera u odnosu na zaposlene. Čak 70% ispitanika izjavilo je da su rukovodioci spremni malo ili nimalo da saslušaju ideje i predloge, dok je 66,4% izjavilo da se rukovodioci skoro uopšte ne trude da razumeju njihove probleme i potrebe.

Rukovodioci koji se ne trude da razumeju potrebe svojih saradnika neće biti u stanju da razumeju ni njihove motivacione mehanizme, pa samim tim neće moći da načine pravi izbor pri određivanju metoda uticaja, koji je jako bitan u liderskom procesu. S druge strane, naši rukovodioci nisu spremni da saslušaju predloge svojih radnika, što implicira nespornost da im se dopusti da participiraju u procesu donošenja odluka. Ovakvi rezultati ukazuju na lošu komunikaciju između rukovodilaca i zaposlenih, što za posledicu ima slabe performanse preduzeća, a u procesu sprovođenja organizacionih promena može stvoriti mnogobrojne probleme i značajno ga otežati.

6) U kontekstu istraživanja dominantnih izvora moći lidera u našim preduzećima, došlo se do zaključka da blagu prednost imaju personalni nad pozicionim izvorima. Tako je na pitanje "Zbog čega ste spremni da se povinujete narednjima rukovodilaca?" 38% odgovorilo da je to zbog toga što se rukovodilac nalazi na višoj poziciji, 32% zbog toga što ceni stručnost i sposobnost rukovodioca, 19% zbog toga što veruje u ljudske i moralne kvalitete rukovodioca i 11% zbog straha da će biti kažnjeni ukoliko ne izvrše naređenje.

Interesantno je, takođe, da, prema istraživanju, lideri skoro podjednako primenjuju obećanja, nagrade i pohvale, kao i pretnje, prinudu i kazne, u nastojanju da zaposlene navedu da urade ono što se od njih očekuje. Ohrabruje činjenica da polovina ispitanika veruje u stručnost, sposobnost i moralne kvalitete rukovodilaca i da je zbog toga spremna da ih sledi, što su, svakako, prihvatljiviji izvori moći od moći kažnjavanja ili formalne pozicije u organizaciji.

7) Specifičnosti naše nacionalne i organizacione kulture ogledaju se i u činjenici da je najveći broj naših lidera prvenstveno usmeren na izdavanje naredbi i kontrolisanje obavljanja zadatka, čak 60,6%, dok je samo 7,4% usmereno na pružanje podrške i razvoj boljih međuljudskih odnosa, a 32% nastoji da sve zaposlene uključi u proces zajedničkog rešavanja problema.

Može se zaključiti da u našim preduzećima dominira direktivno lidersko ponašanje, odnosno ponašanje orijentisano na zadatak, da je participativni stil delimično zastupljen, a da je podržavajuće ponašanje, odnosno ono orijentisano na međuljudske odnose, zastupljeno u veoma malom procentu, što su odlike stilova karakterističnih za visoku distancu moći i birokratske kulture. Da se radi o slaboj sklonosti promenama i niskoj toleranciji neizvesnosti govori i činjenica da je jako visok procenat od 55,6% anketiranih, odgovorio da više preferira rad u okruženju gde su precizno definisane uloge i zadaci svakog pojedinca i tačno se zna šta je čiji posao, u odnosu na okruženje gde je ostavljena mogućnost da sami kreiraju zadatak, odlučuju i preuzmu odgovornost, koje preferira 44,4% ispitanika.

8) Upitani da ocene najznačajnije osobine uspešnog lidera, najveći broj ispitanika na prvo mesto je stavio znanje. Interesantno je da se na visokom drugom mestu nalazi poštenje, što govori o našoj nacionalnoj kulturi u kojoj se još uvek tradicionalne vrednosti poput kredibiliteta, ličnog integriteta i morala kotiraju jako visoko na listi prioriteta, ispred posedovanja vizije, samopouzdanja, energičnosti, preduzimljivosti i sklonosti riziku. Interesantno je da veliki broj ispitanika smatra da se liderske osobine dominantno stiču rođenjem, što opet potvrđuje specifičnosti mentaliteta našeg naroda koja se odražava kroz verovanje u predodređenost događaja i pojava, odnosno kroz deterministički pristup životu i uverenje da je mnoge stvari nemoguće promeniti, pa ih kao takve treba prihvatiti i pomiriti se sa njima.

Zaključak

Organizaciona kultura ima dominantnu ulogu u dostizanju ekonomskih performansi organizacije, pri čemu se ovaj uticaj posebno snažno manifestuje u procesu iniciranja i sprovođenja organizacionih promena. Ona determiniše kreiranje kognitivnih šema zaposlenih, podstiče njihovu internu integraciju, identifikaciju sa organizacionim vrednostima, timski rad, ali utiče i na način definisanja ciljeva i vizije organizacije. Da bi proces organizacionih promena bio uspešno sproveden, organizaciona kultura mora biti bazirana na vrednostima u koje je inkorporirana sklonost promenama, u suprotnom, pre započinjanja promena neophodno je sprovesti njeno redefinisane i adaptaciju. Ona se može posmatrati sa više različitih aspekata u zavisnosti od toga da li su u fokusu istraživanja dominantne vrednosti organizacije, odnos prema promenama u okruženju ili intenzitet interpersonalnih relacija zaposlenih.

Dominantni uticaj na karakteristike organizacione kulture imaju kulturološke osobenosti različitih nacionalnih zajednica. Istraživanje čiji su rezultati prezentovani

u radu dokazuje uslovljenost karakteristika organizacione kulture domaćih preduzeća nacionalnim specifičnostima i na bazi njih formiranim preovlađujućim vrednostima zaposlenih. Nacionalna kultura koja se odlikuje visokom distancom moći, kolektivizmom i niskom tolerancijom neizvesnosti implicira u većini slučajeva birokratsku organizacionu kulturu koju karakteriše izražena hijerarhija, striktno poštovanje pravila i procedura, pretežna centralizacija odlučivanja i veoma slaba sklonost promenama, odnosno pružanje jakog otpora njihovom sprovođenju. Ipak, na direktno postavljeno pitanje zaposleni u relativno visokom procentu kažu da su spremni na promene pod uslovom da u njima učestvuje veći broj drugih zaposlenih, što sugeriše visok stepen kolektivnog duha. Kontradiktornost leži u činjenici da, nasuprot kolektivizmu koji odlikuje nacionalnu kulturu, rezultati istraživanja pokazuju slabu zastupljenost timskog rada u organizacijama, kao i nedovoljno vrednovanje kreativnosti, lične inicijative i preduzimljivosti. Uverenje zaposlenih da se lider rađa, da osim znanja treba da ga odlikuju poštenje i lični autoritet, kao i niska tolerantnost prema neizvesnosti i izražene preferencije u visokom stepenu prema jasno strukturiranim u odnosu na kreativne radne zadatke, implicira ne samo dominaciju, već i prihvatljivost direktivnog liderskog ponašanja kao dominantnog u domaćim preduzećima. Rezultati ukazuju da je potrebno usmeriti napore na kreiranje adaptivne organizacione kulture sposobne da odgovori na radikalne promene u okruženju i prevaziđe rezistentnost kroz podsticanje onih vrednosti zaposlenih koje favorizuju fleksibilnost, kreativnost i otvorenost prema promenama.

Literatura

- Chatman, J. A., Jehn, K. A., 1994, Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? *Journal of Management*, Vol. 37, No. 3.
- Cooke, R. A., Szumal J. L. 1993, Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory, *Psychological Reports*.
- Edward, H., Hall M. R., 1990, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Yarmouth.
- Hall, W., 1995, *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*, Caichester, Wiley.
- Harris, P. R., Moran R. T., 1987, *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing, Houston, Texas.
- Hofstede, G., 2001, *Culture's Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., 1980, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, Vol. 9, No. 1.
- Janićijević, N., 1997, *Organizaciona kultura - kolektivni um preduzeća*, Novi Sad, Ulixes; Beograd, Ekonomski fakultet.
- Janićijević, N., 1998, Uticaj nacionalne kulture na organizaciju i poslovanje jugoslovenskih preduzeća, *Poslovna politika*, Vol. 27, br. 10.

- John, K., Buller P., 1994, Resolving Cross-cultural Ethical Conflict: Exploring Alternative Strategies, *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, No. 1.
- Kreitner, R., Kinicki A., 2000, *Organizational Behavior*, Boston, McGraw-Hill.
- McDonald, P., Gandz J., 1992, Getting Value from Shared Values, *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 3.
- Mojić, D. 2003. The Influence of National Culture on Organizational Subcultures and Leadership Styles in Serbian Enterprises: An Empirical Analysis. *Sociologija*, Vol. 44, No. 4.
- Wild, J. J., Wild, K. L. & Han, J. C. Y., 2001, *International Business; An Integrated Approach*, New Jersey, Prentice Hall.
- Stojanović-Aleksić, V., 2007, *Liderstvo i organizacione promene*, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
- <http://www.europages.com/business-info-en.html>
- <http://econwpa.wustl.edu/EconFAQ/EconFAQ.html>
- <http://www.odci.gov/cia/>

Prilog br. 1: Upitnik

1. Da li biste bili spremni da se upustite u radikalne organizacione promene sa neizvesnim ishodom, ali potencijalnim boljitkom za vas i vašu organizaciju?
 - a) Da
 - b) Ne
2. Šta je prema vašem mišljenju najvažnije za uspešno sprovođenje organizacionih promena:
 - a) Jasna vizija budućnosti (željenog stanja)
 - b) Učešće svih zaposlenih u kreiranju promena
 - c) Podrška rukovodioca u realizaciji promena
3. Ukoliko kod vas postoji otpor promenama to je zbog toga što:
 - a) Imate strah od gubitka sopstvene tekuće pozicije u preduzeću (radnog mesta, plate i sl.)
 - b) Nemate dovoljno informacija o promenama
 - c) Smatrate da nemate dovoljno znanja i sposobnosti da se uključite u promene
 - d) Nemate poverenja u rukovodioca koji vodi promene
4. U vašem preduzeću najbitnije je:
 - a) Poštovanje ustaljenih pravila, procedura i standarda
 - b) Efikasno i stručno obavljanje zadataka
 - c) Razvoj dobrih međuljudskih odnosa i individualni razvoj zaposlenih
 - d) Striktno poštovanje odluka rukovodilaca bez obzira na sve
5. Da li je u vašem preduzeću:
 - a) Moć podjednako raspoređena po organizacionim delovima
 - b) Pojedini organizacioni delovi imaju izrazito više moći od drugih
6. U kojoj meri je u vašem preduzeću zastupljen timski rad?
 - a) Veoma je zastupljen
 - b) Malo je zastupljen

- c) Nije uopšte zastupljen
- 7. U kojoj meri se u vašem preduzeću ceni kreativnost i individualna inicijativa?
 - a) Veoma se ceni
 - b) Malo se ceni
 - c) Nimalo se ne ceni
- 8. Šta je najbitnije za jednog rukovodioca u preduzeću?
 - a) Da izdaje tačna i precizna uputstva i kontroliše obavljanje zadatka
 - b) Da pruža moralnu i psihološku podršku kad je to potrebno
 - c) Da omogući zaposlenima da učestvuju u donošenju bitnih odluka za preduzeće
- 9. Šta vam najviše smeta kod vaših rukovodilaca?
 - a) Nedovoljna stručnost i sposobnost
 - b) Slaba sklonost promenama
 - c) Loš odnos prema zaposlenima
 - d) Loše moralne karakteristike
- 10. Da li se vaši rukovodioci trude da razumeju vaše probleme i potrebe?
 - a) Veoma se trude
 - b) Malo se trude
 - c) Uopšte se ne trude
- 11. Ukoliko ste spremni da se povinujete naređenjima rukovodilaca u svakoj situaciji onda je to zbog toga što:
 - a) Rukovodilac se nalazi na višoj poziciji od vas
 - b) Verujete u stručnost i sposobnost rukovodioca
 - c) Bojite se da ćete biti kažnjeni ukoliko ne izvršite naređenje
 - d) Cenite ljudske i moralne kvalitete rukovodioca
- 12. Ocenite prema redosledu značaja najvažnije osobine uspešnog rukovodioca:
 - a) Znanje___ b) Samopouzdanje ___ c) Energičnost i preduzimljivost ___
 - d) Poštenje___ e) Posedovanje vizije ___ f) Sklonost riziku ___
 - g) Razumevanje___ h) Fizički izgled ___ m) Inteligencija ___
- 13. Da li mislite da se liderske osobine dominantno?
 - a) Stiču rođenjem
 - b) Mogu da se nauče tokom života
- 14. Da li biste pristali da za manju platu radite kreativniji i izazovniji posao na kome postoje bolji uslovi rada?
 - a) Da
 - b) Ne
- 15. Šta vas najviše motiviše da se angažujete na poslu?
 - a) Plata
 - b) Želja za napredovanjem i postizanjem uspeha
 - c) Želja da pripadate grupi i razvijete dobre međuljudske odnose
- 16. U kakvom okruženju više volite da radite?
 - a) Gde su precizno definisane uloge i zadaci svakog pojedinca i tačno se zna šta je vaš posao

b) Gde je ostavljena mogućnost da sami kreirate zadatak, odlučujete i preuzmete odgovornost

17. Da li znate šta je vizija vašeg preduzeća i možete li da je navedete?

a) Da

b) Ne

18. Koliko su vaši rukovodioci spremni da saslušaju vaše ideje i predloge?

a) Veoma su spremni

b) Malo su spremni

c) Nimalo nisu spremni

19. U nastojanju da vas navedu da uradite ono što se od vas očekuje rukovodioci češće primenjuju:

a) Pretnje, prinudu i kazne

b) Obećanja, nagrade i pohvale

20. Na šta su vaši rukovodioci najviše usmereni:

a) Na izdavanje naredbi i kontrolisanje obavljanja zadatka

b) Na pružanje psihološke podrške i razvoj dobrih međuljudskih odnosa

c) Na nastojanje da sve zaposlene uključe u proces zajedničkog rešavanja problema

Prilog br. 2

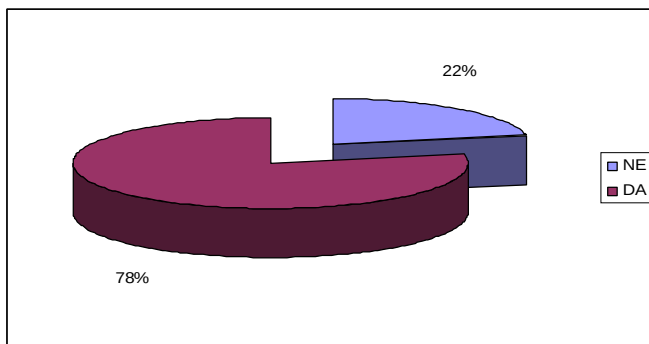
Tabela 1. Struktura preduzeća prema delatnosti

<i>Delatnost preduzeća</i>	<i>Broj preduzeća</i>
Prehrambena industrija	3
Industrija nameštaja	1
Metaloprerađivačka industrija	2
Auto industrija	1
Tekstilna industrija	1
Industrija kože	1
Elektro-industrija	1
Bankarstvo	1
Trgovina	5
Usluge	3
Građevina	1
<i>Ukupno:</i>	<i>20</i>

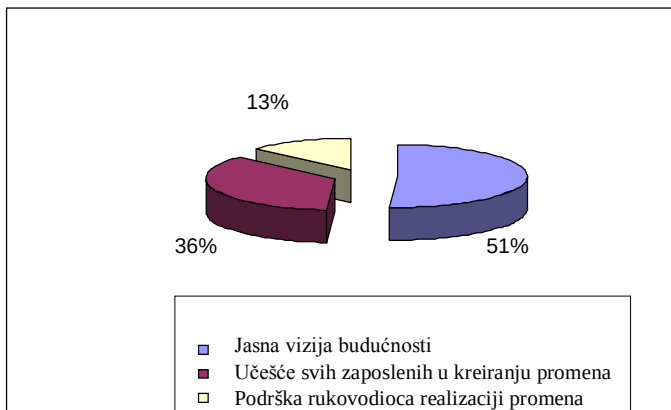
Tabela 2. Struktura preduzeća prema broju radnika

<i>Broj radnika</i>	<i>Broj preduzeća</i>
do 50	5
50-100	2
100-200	4
200-500	3
500-1000	4
više od 1000	2
<i>Ukupno:</i>	<i>20</i>

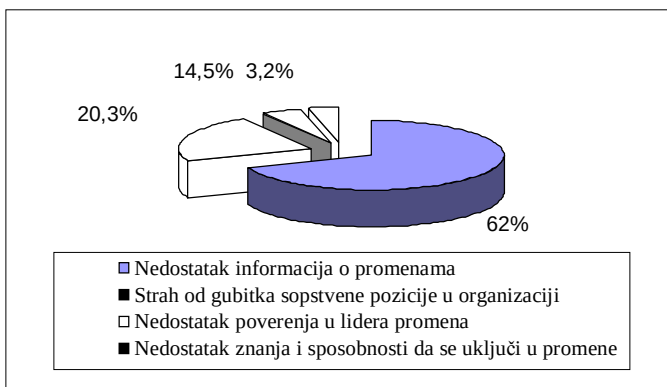
Prilog br. 3 Grafički prikazi najznačajnijih rezultata istraživanja



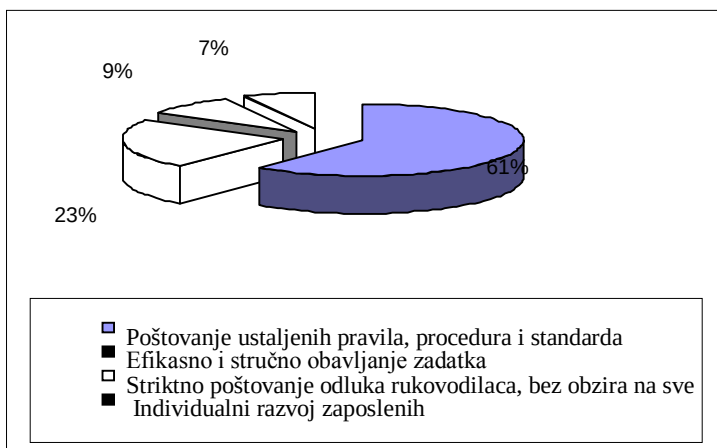
Da li biste pristali da se uključite u radikalne promene sa neizvesnim ishodom, ali potencijalnim boljitkom za vas i vašu organizaciju



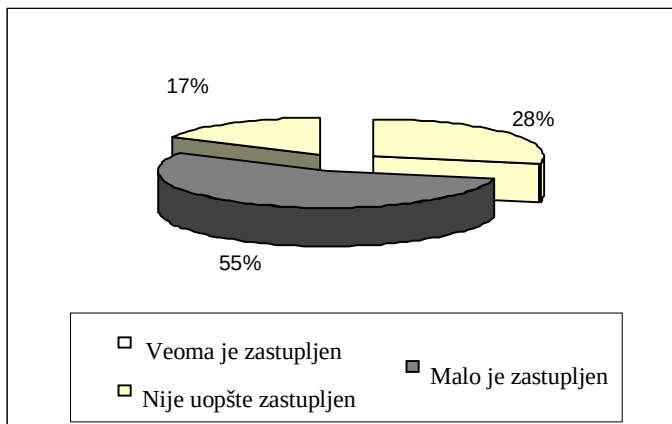
Šta je najbitnije za uspešno sprovođenje organizacionih promena?



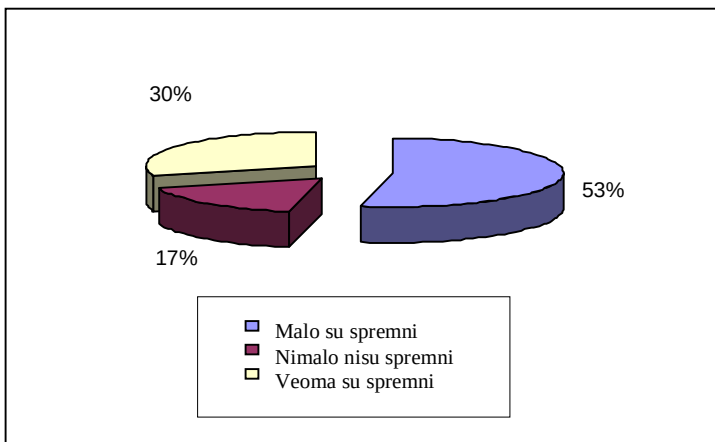
Najznačajniji uzroci otpora promenama



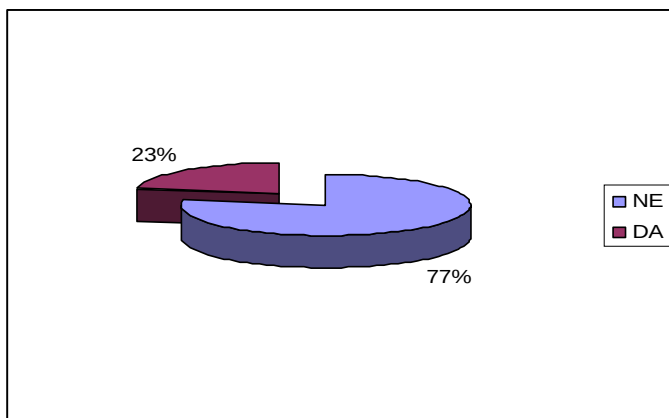
Šta je najbitnije u vašem preduzeću?



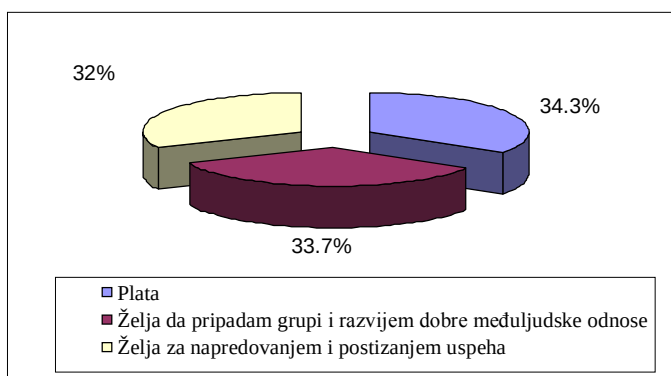
U kojoj meri je u vašem preduzeću zastupljen timski rad?



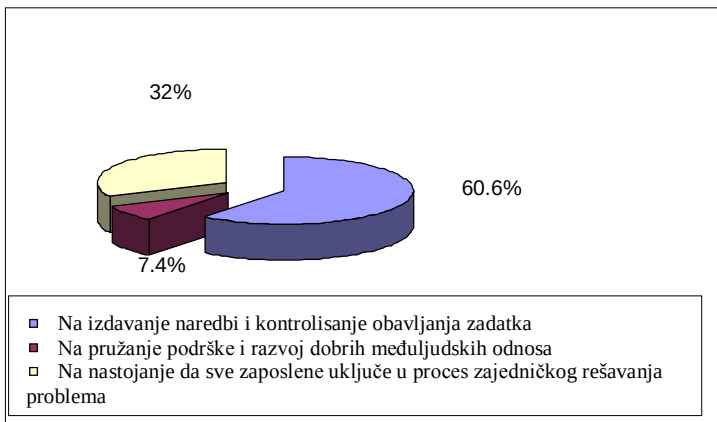
Koliko su vaši rukovodioci spremni da saslušaju vaše ideje i predloge?



Da li znate šta je vizija vašeg preduzeća?



Šta vas najviše motiviše da se angažujete na poslu?



Na šta su vaši lideri najviše usmereni?