

Izvorni naučni članak

UDK: 005.591:005.21]:316.72

doi: 10.5937/ekonhor1401003J

ULOGA NACIONALNE KULTURE U IZBORU STRATEGIJE PROMENA U ORGANIZACIJAMA

Nebojša Janićijević*

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

U radu se analiziraju uzročno-posledične veze između određenih dimenzija nacionalne kulture i određenih strategija organizacionih promena. Koriste se dve od četiri dimenzije nacionalne kulture koje je identifikovao G. Hofstede: distanca moći i „muške“ *versus* „ženske“ vrednosti. Na drugoj strani, izdiferencirane su četiri strategije organizacionih promena: strategija moći, normativno-reedukativna strategija, racionalno-empirička strategija i kreativna strategija. Identifikovane dimenzije nacionalne kulture i identifikovane strategije organizacionih promena međusobno se razlikuju po istim kriterijumima: distribuciji moći i orijentaciji na ljude *versus* orijentacije na zadatke. Na toj osnovi je moguće postaviti osam hipoteza o uzročno-posledičnim vezama između određenih tipova nacionalnih kultura i određenih strategija organizacionih promena.

Ključne reči: organizacione promene, nacionalna kultura, organizacija, strategija

JEL Classification: M14

UVOD

Nacionalna kultura, svojim pretpostavkama i vrednostima, determiniše način na koji članovi organizacije interpretiraju realnost oko sebe, kao i način na koji se u toj realnosti ponašaju (Hofstede, 2001). Iz tog razloga možemo pretpostaviti da nacionalna kultura ima uticaj na način na koji se organizacije menjaju, kao i da će slaganje nacionalne kulture i strategije organizacionih promena voditi ka većoj efikasnosti procesa promena. Nacionalna kultura ima snažan uticaj na organizaciju i menadžment

preduzeća koji proističe iz njene prirode i sadržaja. Nacionalna kultura se ovde razume kao: „mentalno programiranje: obrazac mišljenja, osećanja i delovanja koje svaka osoba stekne u detinjstvu i zatim primenjuje kroz čitav život“ (Hofstede, 2001, 25). Nacionalna kultura svojim pretpostavkama i vrednostima determiniše način na koji članovi organizacija koje pripadaju nacionalnoj kulturi razumeju samu organizaciju, kao i pogodan način njenih promena. Proces organizacionih promena podrazumeva seriju aktivnosti, interakcija i odluka koje donosi lider i članovi organizacije. Promene se, međutim, mogu voditi i implementirati u organizacijama na vrlo različite načine i svaki je metod ili strategija promena bazirana na različitim aktivnostima, interakcijama i odlukama članova organizacije tokom promena.

* Korespondencija: N. Janićijević, Ekonomski fakultet
Univerziteta u Beogradu, Kamenička 6, 11 000 Beograd,
Srbija; e-mail: jnebojsa@eunet.rs

Koju će strategiju organizacionih promena izabrati lider i članovi organizacije, zavisi od načina na koji oni razumeju svet oko sebe, organizaciju, odnose u njoj, kao i pogodne načine da se oni promene. Na primer, u kulturama sa visokom distancom moći, ljudi pretpostavljaju da je moć distribuirana nejednako i da lider i njegovi saradnici na vrhu organizacije imaju primarnu odgovornost za funkcionisanje, kao i za promene organizacije. U takvoj kulturi, mi sigurno možemo očekivati direktivne promene ili promene planirane na vrhu organizacije i sprovedene odozgo na dole. U kulturama sa niskom distancom moći, očekuje se da članovi organizacije imaju uticaj na sve što se dešava u organizaciji, pa i na način kako se ona menja. Zato, u kulturama sa niskom distancom moći, možemo očekivati da se organizacione promene sprovedu odozdo na gore umesto odozgo na dole. Dakle, prirodno je pretpostaviti da pretpostavke i vrednosti nacionalne kulture imaju značajan uticaj na strategije organizacionih promena. Već postoje studije koje pokazuju da su reakcije ljudi na promene, kao i pogodne strategije prevazilaženja otpora promenama, zavisni od nacionalne kulture (Alas, Sun & Gao, 2012).

Opisani uticaj organizacione kulture na strategiju vođenja organizacionih promena je, međutim, suviše opšteg karaktera i zahteva operacionalizaciju koja bi se sastojala u generisanju i testiranju hipoteze o kauzalnim relacijama između određenih dimenzija nacionalne kulture i određenih strategija organizacionih promena. Drugim rečima, potrebno je pokazati da se u određenim vrstama nacionalnih kultura primenjuju, ili da su efikasnije, određene strategije vođenja organizacionih promena. Takvih operacionalizacija odnosa nacionalne kulture i strategije organizacionih promena do sada nije bilo u literaturi. Istraživači, koji su analizirali različite strategije organizacionih promena, samo su navodili kulturu kao jedan od faktora prilikom izbora adekvatne strategije promena (Nickols, 2010). No, konkretnih saznanja o relacijama tipova organizacionih kultura i strategije organizacionih promena do sada nije bilo. Ovaj rad ima za cilj da popuni tu prazninu.

Cilj ovog rada jeste da dublje istraži ulogu određenih dimenzija nacionalne kulture u izboru strategije organizacionih promena. Taj cilj će biti ostvaren kroz razvoj hipoteza o relacijama određenih

dimenzija nacionalne kulture i određenih strategija organizacionih promena.

Naučni metod korišćen u ovom radu je u skladu sa eksplorativnim karakterom samog istraživanja. Implikacije određenih dimenzija nacionalne kulture na ponašanje menadžera i zaposlenih će biti upoređene sa uslovima za efikasnu primenu određenih strategija organizacionih promena. Kada pronađemo kompatibilnost određene dimenzije nacionalne kulture i određene strategije organizacionih promena, pretpostavićemo da ta dimenzija nacionalne kulture implicira primenu te strategije organizacionih promena.

Struktura rada je sledeća. Prvo ćemo definisati strategiju organizacionih promena i predstaviti klasifikaciju pomoću koje diferenciramo različite strategije organizacionih promena. Zatim ćemo predstaviti klasifikaciju pomoću koje diferenciramo tipove nacionalnih kultura. Zatim ćemo, u poslednjem delu rada, na osnovu sličnosti kriterijuma u opisanim klasifikacijama kultura i strategija, generisati hipoteze o uslovljenosti primene strategije organizacionih promena određenim dimenzijama nacionalne kulture.

STRATEGIJE ORGANIZACIONIH PROMENA

U oblasti upravljanja organizacionim promenama, pažnja akademskih istraživača i menadžera iz prakse se, uglavnom, fokusirala na tri osnovna pitanja: zašto, šta i kako se menja (Pettigrew, 1987; Porras & Robertson, 1987). Za razliku od pitanja uzroka, sadržaja, procesa i vođstva organizacionih promena, strategije organizacionih promena su bile manje zastupljene u istraživanjima (Nickols, 2010). Pod strategijom organizacionih promena podrazumevamo pristup, metod ili način na koji se sprovedu promene u organizaciji. Tako definisana strategija organizacionih promena, na prvi pogled, podrazumeva da su one uvek planirane i da, kad god govorimo o strategiji izvođenja promena, uvek govorimo o planiranim organizacionim promenama. Tom utisku doprinosi i činjenica, da se već u prvoj klasifikaciji strategija organizacionih promena, govori o strategiji planiranih promena (Chin & Benne, 1969; Benne, 1978). No, to ne

mora biti uvek slučaj. Promene mogu biti i spontane, neplanirane, a da se u njima prepoznaje konzistentan pristup, metod ili način kako se one realizuju, što je samo drugo ime za strategiju promena. U tom slučaju opet možemo govoriti o strategiji realizacije organizacionih promena, iako su one neplanirane.

Kada je reč o klasifikaciji strategija organizacionih promena, gotovo svi autori polaze od prelomnog rada R. Chin-a i K. Benne-a (Chin & Benne, 1969), u kome se prepoznaju tri osnovna načina da se promene uvedu u neki socijalni sistem: racionalno-empirički, sistem moći i normativno-reedukativni. Ova klasifikacija, koja je kasnije više puta dopunjavana, će biti i osnova za diferenciranje strategija organizacionih promena u ovom radu. Stoga ćemo se prvo upoznati sa osnovnim elementima tri navedene strategije.

Racionalno empirička strategija počiva na pretpostavci racionalnosti organizacija i ljudi koji ih čine. Organizacije se vide kao racionalna sredstva za ostvarivanje zajedničkih ciljeva njenih članova kroz kolektivnu akciju. Ljudi se tretiraju kao racionalna bića koja su vođena, pre svega, sopstvenim interesima. Stoga, promene se sprovode tako što se članovima organizacije jasno pokaže da su one racionalne, odnosno, opravdane i korisne sa stanovišta ostvarenja organizacionih ciljeva, kao i da odgovaraju interesima njenih članova. Pretpostavka je da su članovi organizacije u kojoj se izvode promene racionalna bića koja će se ponašati u skladu sa svojim, objektivno datim, interesima. Zato, ukoliko im se dokaže da je promena u njihovom interesu, oni će je prihvatiti. Promene se izvode kroz racionalan proces prikupljanja informacija i primene znanja u rešavanju problema sa kojima se organizacija suočava. Problem se rešava i promene se izvode tako što se neka teorija, bez obzira koliko jednostavna ona bila, primeni na opservacije o problemu koji treba rešiti. Praktično, promene se izvode kroz proces primene i testiranja određenih teorija koje se u datom kontekstu učine adekvatnim.

Organizacione promene se izvode kroz pet faza: identifikacija problema, prikupljanje i analiza informacija, generisanje alternativnih pravaca akcije, izbor optimalnog pravca akcije i sprovođenje rešenja. U racionalnoj strategiji, osnovni pokretač promena jesu upravo informacije o problemu koji treba rešiti i

mogućim strategijama rešavanja problema. Ukoliko su informacije ubedljive i jasne, i ukoliko se komuniciraju na ispravan način, članovi organizacije, kao racionalna bića, prihvatiće sprovođenje promena. Proces komunikacije informacija o problemu i promenama koje će taj problem rešiti u osnovi je unilateralan i ide odozgo na dole. Ovde nije predviđen dijalog, ili diskusija, u kojoj bi članovima organizacije bilo dozvoljeno da izazivaju, dovode u pitanje ili redefinišu „fakte“ ili teorijske modele koji su im prezentirani. Jasno je da je agent promena u ovoj strategiji top menadžment, a da je sam pravac promena odozgo na dole. Uloga članova organizacije je pasivna, i svodi se na primanje informacija i postupanje po njima. Stoga je stepen participacije članova organizacije u promenama nizak. Reakcija učesnika promena na ovu strategiju može biti u najboljem slučaju prihvatanje. Otpor promenama je, po pravilu, visok.

Osnovno oruđe kojim se izvode promene u racionalno-empiričkoj strategiji su zadaci, odnosno, radna, a ne socijalna struktura organizacije i relacije u njoj. Budući da se organizacija razume kao racionalno oruđe u ostvarivanju zajedničkih ciljeva, promene u njoj se mogu realizovati, prevashodno, kroz izmene formalne, planske, *hard* komponente organizacije: zadaci, strukture, procedure, politike, strategije, relacije sa okruženjem. Racionalno empiričkom strategijom je moguće inicirati i sprovesti samo promene prvog reda, budući da proces ne dozvoljava redefinisane pretpostavke o realnosti, što bi moralo da bude deo promena drugog reda (Bartunek & Moch, 1987). Promene po pravilu ne traže previše vremena osim kada je proces prikupljanja informacija veoma složen.

Strategija moći i prinude podrazumeva da se organizacija vidi kao politički sistem u kome oni koji imaju moć imaju i pravo da vode organizaciju, pa i njene promene. Čovek nije racionalno, već političko biće koje se pokorava volji onih koji su moćniji od njega. Stoga je u strategiji moći i prinude moć ključni pokretač i oruđe promena. Promene se sastoje u tome da oni koji imaju moć, obično je to lider ili top menadžment, planiraju promene i, eksploatišući moć koju imaju, nameću te promene ostalim članovima organizacije. Od članova organizacije se očekuje da te promene, bez pogovora, prihvate i sprovedu. Važna pretpostavka na kojoj se bazira ova strategija promena

jeste da iz moći proizilazi i pravo da se nameće pravac kolektivne akcije u jednoj socijalnoj zajednici. Tako i inferiorni članovi zajednice očekuju od superiornih članova da određuju pravac u kome će se promene sprovesti.

Komunikacija je unilateralna i odozgo na dole. Ona se sastoji u tome da lider ili menadžment donosi odluku o tome kako će se neki problem rešiti, i zatim, saopšti sledbenicima i članovima organizacije kako, kada, gde i ko će sprovesti promene kojima se rešava taj problem. Jedini agent promena je lider ili menadžment organizacije koji ima moć da promene sprovođa. Participacija članova organizacije u promenama je veoma niska, a njihova uloga u procesu promena je pasivna i svodi se na puku poslušnost. U ovoj strategiji informacioni tok je odozgo na dole, jer agent promena samo saopštava članovima organizacije šta se od njih očekuje, i ne prima povratne informacije. Iz istog razloga, aktivnosti promena su unilateralne.

Strategija prinude i moći može da proizvede samo promene prvog reda, budući da ona ne uključuje promene pretpostavki, vrednosti ili stavova članova organizacije. Strategija moći i prinude od svih strategija vodi najbržim rezultatima, i to je njena glavna prednost i razlog zašto se relativno često koristi. Njeni nedostaci su, na drugoj strani, veoma brojni: razaranje poverenja i lojalnosti, veoma snažan otpor promenama, nerazumevanje promena koje vodi u njihovo neefikasno sprovođenje. Ova strategija promena je fokusirana na relacije i socijalnu strukturu, pre nego na radnu strukturu i zadatke. Budući da su odnosi zavisnosti u osnovi ove strategije, ona je prirodno zavisna od relacija između moćnog agenta promena i inferiornih članova organizacije. Stoga se strategija moći i prinude oslanja na relacije i socijalnu, neformalnu, *soft* komponentu organizacije kao oruđe promena.

Normativno reedukativna strategija zasniva se na pretpostavci da je organizacija socijalni sistem u kome je ponašanje njenih članova determinisano zajedničkim pretpostavkama, vrednostima, normama i stavovima. Ljudi su, pre svega, socijalna bića koja, u procesu socijalne interakcije, konstruišu sliku realnosti i postavljaju pravila ponašanja u toj realnosti. Socijalna konstrukcija realnosti je osnovni mehanizam

determinisanja pojedinačnih i kolektivnih akcija u svakom socijalnom sistemu, kakva je organizacija. Zato se promene organizacija sprovode kroz konstrukciju drugačije slike realnosti, što onda implicira promene pretpostavki, verovanja i vrednosti njihovih članova, a to znači i njihovog ponašanja. Ljudi, dakle, nisu racionalna bića koja svoje ponašanje uvek određuju na osnovu objektivnih informacija, već socijalna bića koja svoje ponašanje izvode iz sopstvenih verovanja i vrednosti. Stoga je promene u individualnim i kolektivnim akcijama ljudi moguće ostvariti pre promenama njihovih vrednosti i verovanja, nego racionalnim ubeđivanjem. Takve promene su normativne, jer se promenama vrednosti normira novo ponašanje, a reedukativne, jer se taj proces promena vrši kroz neku vrstu učenja. Osnovni pokretač promena u ovoj strategiji su upravo zato vrednosti.

Promene se sprovode tako što se prvo promene pretpostavke, vrednosti, norme i stavovi, koje dele članovi organizacije, a zatim, menjaju se i njihove akcije i interakcije, odnosno, relacije. Jasno je, dakle, da su osnovno oruđe promena u normativno-reedukativnoj strategiji, upravo, relacije i socijalna komponenta organizacije, a ne njena *hard* komponenta, odnosno, zadaci. U ovoj strategiji se doslovno promene odvijaju u ravni relacija između članova organizacije. Normativno-reedukativna strategija uključuje promene socijalno konstruisane slike realnosti, iz čega proizilaze i promene kolektivnih pretpostavki i vrednosti.

Ovaj proces, međutim, podrazumeva multilateralnu akciju, jer se promena socijalno konstruisane realnosti odvija kroz ravnopravnu interakciju svih ili većine članova organizacije. Naravno da u tom procesu glavnu ulogu često igra lider organizacije koji svojim liderskim kompetencijama može da nametne određenu sliku realnosti ostalim članovima organizacije. No, to još uvek ne znači da je proces redefinisavanja unilatralan, niti da su aktivnosti promena odozgo na dole. Naime, vrlo često se promene zajedničkih pretpostavki i vrednosti članova organizacije menjaju i van volje i plana lidera organizacije. No, čak i kada se one menjaju usled akcije lidera organizacije neophodno je da članovi organizacije stupaju u brojne međusobne interakcije, da bi te promene dovele do novog sistema

kolektivnih pretpostavki i vrednosti, a time i do realnih promena u organizaciji.

Stoga su aktivnosti promena u ovoj strategiji odozgo na dole, kao i odozdo na gore, a tok informacija je multilateralan. U normativno-reedukativnoj strategiji, agent promena su kako menadžment, tako i zaposleni u organizaciji. Članovi organizacije su u ovoj strategiji aktivni učesnici promena i ispoljavaju visok nivo participacije, te je stoga i otpor promenama relativno nizak. Promene sprovedene po normativno-reedukativnoj strategiji impliciraju posvećenost članova organizacije novoj slici realnosti i novoj organizaciji, što je viši kvalitet u odnosu na prethodne dve strategije koje vode ka prihvatanju ili poslušnosti članova organizacije. Normativno-reedukativna strategija može da inicira i vodi ka promenama drugog reda, jer podrazumeva promenu načina na koji članovi organizacije razumeju svet oko sebe (Bartunek & Moch, 1987). Ova strategija, međutim, traži više vremena za sprovođenje, jer promene pretpostavki, vrednosti, normi i stavova ljudi ne mogu biti brz proces.

Nakon pojave opisane klasifikacije strategija organizacionih promena, veliki broj autora ju je koristio u analizi konkretnih organizacionih promena. Međutim, značajan broj autora je ocenio klasifikaciju R. Chin-a i K. Benne-a kao nepotpunu. Mnogim autorima je naime, nedostajala i četvrta strategija koja bi na neki način dopunila prethodnu klasifikaciju. Tako je F. Nickols (2010) dodao adaptivnu strategiju koja se bazira na ljudskoj sposobnosti da se adaptira promenama u okruženju. Ova strategija se sastoji u napuštanju postojeće organizacije, definisanju sasvim nove organizacije kroz viziju i, zatim, transfer ljudi iz postojeće u novu organizaciju. M. Miles, A. Thangaraj, W. Dawei i M. Huiqin (2002) su, kroz empirijsko istraživanje koje su obavili u Kini, došli do četvrte strategije, koju su dodali klasifikaciji R. Chin-a i K. Benne-a, koju su nazvali relaciona. Ova strategija promena se zasniva na tome da se lične relacije ljudi upotrebljavaju da bi se oni privoleli na sprovođenje promena. Dakle, nisu informacije ili moć ono što privoli ljude da prihvate promenu pravca akcije, već lični odnosi među ljudima. R. Quinn i S. Sonenshein (2008) su, takođe, dodali četvrtu strategiju i nazvali je transformaciona. Ona se sastoji u ličnoj transformaciji

nekih ljudi koji, onda, svojim primerom uvedu ostale u proces promena. M. McWhinney (1997) je izdiferencirao četiri osnovna načina promena: analitički, imperativni, participativni i spontani. Interesantno i značajno jeste da su, od četiri osnovna načina promena, tri veoma slična strategijama R. Chin-a i K. Benne-a, dok je četvrta strategija sasvim nova. Analitički način promena je veoma sličan strategiji promena, koju su R. Chin i K. Benne nazvali racionalno-empiričkom, imperativni način promena odgovara strategiji moći, dok se participativni način promena poklapa sa normativno-reedukativnom strategijom. Spontani način promena je nova strategija promena i ona podrazumeva da su promene „ostvarene kroz kreiranje i prihvatanje nove ideje“. Ova strategija se realizuje tako što članovi organizacije, ili društva, artikulišu osećanja i ideje čineći da se na novi način vidi neki problem i da se pronađe nova solucija za taj problem.

Četvrta strategija, kojom ćemo dopuniti i izbalansirati kalsifikaciju R. Chin-a i K. Benne-a, je u značajnoj meri na tragu upravo spontane strategije promena M. McWhinney-a. Mi ćemo je ovde nazivati kreativna strategija, jer se zasniva na individualnoj kreativnosti članova organizacije. Kreativna strategija se zasniva na pretpostavci da su ljudi kreativna bića, a da je sama organizacija jedan vid improvizacije u kojoj se svi procesi, pa i proces promena, dešavaju kao posledica slobodne volje, akcije i ideja njenih članova. Otuda se promene vrše kroz proces artikulacije novih ideja nekog od članova organizacije i prihvatanja tih ideja od strane ostalih članova. Kreativna strategija je tipičan primer onoga što se naziva inovativnim procesom u preduzeću. Do promena dolazi kroz čin individualne kreativnosti, kojom se na sasvim novi način predstavlja problem sa kojim se suočava organizacija i pronalaze kreativna rešenja. Proces promena je, zato, u osnovi proces kreativne improvizacije, a osnovni pokretač promena su ideje i vizije. Agent promena su sami članovi organizacije, kao izvor i generator ideja.

Međutim, isto toliko koliko je važna individualna artikulacija novih rešenja problema, važan je i proces komuniciranja, kojim se ta rešenja komuniciraju ka ostalim članovima organizacije. Promena neće biti ukoliko proces komuniciranja nije efikasan, i ukoliko ostali članovi organizacije ne prihvate inovaciju. Zato ova strategija podrazumeva multilateralnu akciju

agenata promena, a tok informacija je odozdo na gore. Uloga menadžmenta u ovoj strategiji jeste samo da kreira ambijent u kome su članovi organizacije slobodni da improvizuju i artikulišu nove ideje. Kada se to desi, onda te ideje idu odozdo na gore menadžmentu, koji ih realizuje.

Jasno je da kreativna strategija implicira aktivnu ulogu i najviši mogući nivo participacije članova organizacije u procesu promena, koji u ovoj strategiji, na promene reaguju kroz kreativnost. Stoga je i otpor promenama u ovoj strategiji najniži. Budući da se promene realizuju kroz artikulaciju kreativnih rešenja problema jasno je da ova strategija promena vodi ka promenama drugog reda, kao i da će za izvođenje tih promena biti potrebno relativno dosta vremena. Kreativna strategija se realizuje kroz artikulaciju novih ideja kako da se reše neki od postojećih problema u funkcionisanju i ostvarivanju zadataka organizacije. Stoga su osnovni instrument promena u ovoj strategiji zadaci, odnosno, radna struktura organizacije.

Iz opisa četiri strategije vođenja promena vidljivo je da se one, osim po osnovnim pretpostavkama i pokretaču promena, razlikuju po dva osnovna kriterijuma: prema pravcu aktivnosti promena i tokova informacija, kao i prema osnovnom sredstvu promena. Prema kriterijumu pravca u kome se promene vrše i u kome teku informacije, strategije možemo podeliti na: direktivne i participativne.

Direktivne strategije su one koje podrazumevaju unilateralnu akciju promena i tok informacija odozgo na dole. To znači da su promene planirane na vrhu organizacije, a da ih, zatim, ostali članovi organizacije sprovode onako kako je to top menadžment planirao. U direktivnim promenama, ključnu ulogu ima lider ili top menadžment organizacije, nekada uz pomoć spoljnih konsultanata. Članovi organizacije imaju pasivnu ulogu izvršilaca sa nimalo ili veoma malo participacije u procesu promena. Njihova reakcija na promene je, takođe, pasivna: poslušnost ili prihvatanje. Otpori promenama od strane članova organizacije su relativno snažni, jer oni nisu upoznati sa uzrokom i pravcem promena te se suočavaju sa velikom dozom neizvesnosti oko uticaja tih promena na njih same. Direktivne promene su relativno brze i efikasne, osim kada se zbog otpora neplanirano ne produže. No, ove

strategije, uglavnom, vode samo ka promenama prvog reda. U direktivne strategije organizacionih promena spadaju racionalno-empirička i strategija moći.

Participativne strategije promena podrazumevaju da pravac promena bude odozdo na gore, kao i da tokovi informacija budu multilateralni. Primenom participativnih strategija, promene se realizuju na više tačaka u organizaciji i u više pravaca. Agenti promena nisu samo menadžeri već i sami zaposleni. Stoga je stepen participacije članova organizacije u promenama visok, a njihova uloga aktivna. Sledstveno tome, otpor promenama, pri primeni ovih strategija, je relativno nizak. No, s druge strane, primena participativnih strategija promena traži značajno duže vreme. Ove strategije vode ka promenama drugog reda. U participativne strategije promena ubrajamo normativno-reedukativnu i kreativnu strategiju.

Drugi kriterijum za diferenciranje strategija organizacionih promena jeste sredstvo za njihovo sprovođenje. Po ovom kriterijumu razlikujemo strategije u kojima se za izvršenje promena koristi struktura i zadaci, i strategije u kojima se za izvršenje promena koriste međuljudski odnosi. Svaku organizaciju čini njena radna ili formalna, *tvrd*a komponenta u koju spadaju struktura, sistemi i radni procesi, s jedne strane, i socijalna ili neformalna, *meka* komponenta, u koju spadaju ljudi, njihovi odnosi i uticaj na ljude. Strategije organizacionih promena se međusobno razlikuju po tome koju komponentu organizacije koriste kao primarnu polugu za promene: radnu ili socijalnu. Racionalno-empirička i kreativna strategija se razlikuju po pravcu promena koje impliciraju, ali im je zajedničko da se promene izvode kroz promenu načina na koji se obavljaju zadaci u strukturi organizacije. Promena funkcionisanja i unapređenje performansi organizacije se, u ove dve strategije, baziraju na redefinisivanju načina na koji se obavljaju pojedinačni zadaci i radni procesi unutar organizacije. Na drugoj strani, strategija moći i normativno reedukativna strategija, koje se razlikuju po pravcu promena, imaju zajedničko to što obe koriste ljude i njihove međusobne odnose da bi se promene izvele. U ove dve strategije, promene se realizuju kroz ostvarivanje uticaja na članove organizacije, a ne na njihove zadatke ili radne procese. Razlika između ove dve strategije je samo u tome ko taj uticaj provodi. U

strategiji moći to je lider organizacije koji unilateralno vrši uticaj na sve članove organizacije i tako realizuje promene. U normativno-reedukativnoj strategiji, uticaj vrše svi članovi organizacije, kao pojedinci i grupe, multilateralno na sve ostale pojedince i grupe u organizaciji.

Kada se ukrste dva opisana kriterijuma za diferenciranje strategija vođenja organizacionih promena možemo konstruisati sledeću matricu (Tabela 1).

Tabela 1 Diferencijacija strategija organizacionih promena

Pravac promena	Sredstvo promena	
	Radna struktura, zadaci	Socijalna struktura, odnosi
Direktivne promene	Racionalno-empirička strategija	Strategija moći i prinude
Participativne promene	Kreativna strategija	Normativno-reedukativna strategija

Izvor: Autor

DIMENZIJE NACIONALNIH KULTURA

Da bismo istražili uticaj nacionalne kulture na strategiju organizacionih promena moramo identifikovati ključne komponente nacionalnih kultura, koje ih diferenciraju jednu od druge. Te komponente su dimenzije nacionalnih kultura koje se uobičajeno istražuju u oblasti inter kulturnog menadžmenta.

Dimenzije nacionalnih kultura su, zapravo, osnovne pretpostavke i vrednosti koje čine njen sadržaj, koje određuju specifičan karakter nacionalne kulture, i koji razlikuju jednu od ostalih nacionalnih kultura. Okvir za istraživanje razumevanje dimenzija nacionalnih kultura, kao i njihovu prvu klasifikaciju, dali su F. Kluckhohn i F. Strodtbeck (Kluckhohn & Strodtbeck,

1961). Prema njihovom mišljenju, osnovne pretpostavke i vrednosti koje predstavljaju dimenzije nacionalnih kultura su, zapravo, odgovori na fundamentalna pitanja sa kojima se svaka društvena zajednica suočava. Postoji, naime, ograničen broj osnovnih pitanja koja svaka društvena zajednica, ako želi da opstane i funkcioniše kao socijalna grupa, mora da reši. Recimo, svaka društvena grupa na neki način mora da reši pitanje moći i uticaja, odnosno, njihove raspodele u grupi. Takođe, svaka društvena grupa mora da reši pitanje odnosa pojedinca i grupe. To su fundamentalna pitanja relevantna za sve društvene grupe u svakom vremenskom periodu, bez čijeg rešavanja grupa ne može da opstane kao zajednica. Drugim rečima, sve socijalne zajednice u svetu se u svakom vremenu suočavaju sa ograničenim setom sličnih ili istih pitanja i problema, koje moraju rešiti. Na drugoj strani, postoji ograničen broj alternativa rešavanja tih problema. Tako se, na primer, pitanje raspodele moći može rešiti na dva osnovna načina: hijerarhijski i egalitarno. Prvi način podrazumeva nejednaku, a drugi uravnoteženu raspodelu moći u društvu. Pitanje odnosa pojedinca i kolektiva kome pripada rešava se na dva fundamentalna načina: individualizmom ili kolektivizmom. Prvi način podrazumeva prevlast interesa pojedinca nad kolektivnim interesom, a drugi je obratan. Svi alternativni načini rešavanja osnovnih problema sa kojima se društva suočavaju su konstantno prisutni u svim društvima. Međutim, u svakom društvu se u određenom vremenu neke alternative preferiraju u odnosu na druge, odnosno, nekim alternativama se daje prednost u odnosu na druge. Preferirane alternative u pogledu načina rešavanja osnovnih pitanja sa kojima se društvene zajednice suočavaju postaju dimenzije nacionalnih kultura tih zajednica. One kreiraju osnovu nacionalne kulture jednog društva i čine *diferentia specifica* u odnosu na kulture drugih društava.

Više autora je identifikovalo osnovne dimenzije nacionalnih kultura (Hall & Hall, 1990; Schwartz, 1992; Trompenaars, 1994; Javidan, Dorfman, de Luque & House, 2006). Među njima, najpoznatije dimenzije nacionalnih kultura identifikovao je G. Hofstede (Hofstede, 1980; 2001). Te dimenzije su i najviše korišćene za istraživanje uticaja nacionalne kulture na menadžment, moguće i zbog toga što ih je G.

Hofstede kvantifikovao. Iz opisa tih dimenzija najbolje se vidi da je njihova suština – rešavanje osnovnih pitanja društva. G. Hofstede je identifikovao i opisao četiri osnovne dimenzije, na osnovu kojih je moguće razlikovati nacionalne kulture u svetu. Ove dimenzije su po karakteru dvopolne, tako da se svaka nacionalna kultura po svakoj dimenziji može pozicionirati na kontinuumu između dva ekstrema te dimenzije. G. Hofstede je, zahvaljujući svojoj metodologiji, uspeo da kvantifikuje poziciju svake nacionalne kulture po svakoj od dimenzija. On je svakoj nacionalnoj kulturi odredio indeks koji joj određuje poziciju na svakoj od kulturnih dimenzija.

Dimenzije nacionalne kulture predstavljaju osnovne vrednosti i pretpostavke koje dele članovi jedne nacionalne zajednice o ključnim pitanjima sa kojima je svako društvo suočeno.

Problem socijalne nejednakosti i odnosa prema autoritetu, društvo rešava usvajanjem pretpostavki o distanci moći. Pitanje odnosa pojedinca i kolektiva rešava se lociranjem nacionalne kulture na određenu poziciju na kontinuumu između dva ekstrema: individualizam - kolektivizam. Socijalne implikacije muškog i ženskog pola nalaze svoj odraz u dimenziji nacionalne kulture nazvanoj „muške“ vrednosti – „ženske“ vrednosti (*masculinity-femininity*). Dakle, svaka nacionalna kultura se pozicionira po ovoj dimenziji kao kultura sa pretežno „muškim“ ili „ženskim“ vrednostima. Najzad, način reagovanja na neizvesnost, promene, razlike i konflikte u društvu je određen stepenom izbegavanja neizvesnosti kao dimenzijom nacionalne kulture.

Distanca moći pokazuje stepen u kojem društvo prihvata činjenicu da je moć u institucijama i organizacijama raspoređena nejednako (Hofstede, 2001, 42). Drugim rečima, distanca moći pokazuje stepen u kojem pripadnici jedne nacionalne kulture smatraju da je normalno i očekivano da moć bude neravnomerno raspoređena, tako da u društvu postoje vrlo moćni pojedinci i grupe, kao i oni koji uopšte nemaju moć. Distanca moći je odgovor društva na fundamentalni problem koji svaka socijalna zajednica mora da reši, a koji se odnosi na princip raspodele moći i uticaja u njoj. Ova dimenzija nacionalne kulture pokazuje kako je društvo rešilo taj problem, a

odgovori se mogu kretati između egalitarnosti i visoke autoritarnosti. Distanca moći pokazuje stavove ne samo onih moćnih, već i onih koji je nemaju i koji su prinuđeni na poslušnost. Visoka distanca moći indicira da i jedni i drugi smatraju da je nejednaka distribucija moći u društvu, kao i u organizacijama, sasvim normalno i prirodno stanje koje niti bi trebalo, niti se može menjati. U društvima sa visokom distancom moći prevladava autoritarna svest, pa je i stepen autoritarizma vrlo visok.

Izbegavanje neizvesnosti indicira stepen ugroženosti koji osećaju članovi društva u neizvesnim, nejasnim ili promenljivim okolnostima. Izbegavanje neizvesnosti jeste način na koji je društvo rešilo fundamentalni problem odnosa prema promenama, nepoznatom i neizvesnosti. Dva su moguća ekstremna odgovora. U nekim društvima se promene, neizvesnost i nepoznato tretiraju kao pretnja, oni se izbegavaju kad god je to moguće. U drugim društvima se ide u susret promenama, neizvesnosti i nepoznatom, i oni se koriste kao šansa.

Individualizam - kolektivizam daje odgovor na fundamentalan problem koji svako društvo mora da reši: odnos pojedinca i kolektiva. Osnovna razlika između individualizma i kolektivizma sastoji se u lociranju odgovornosti za sopstvenu sudbinu. Individualizam podrazumeva da je svaki pojedinac odgovoran za sebe i svoju najbližu porodicu. Kolektivizam, nasuprot tome, podrazumeva da je za sudbinu svakog pojedinca odgovoran kolektiv kojem pripada, bilo da je taj kolektiv porodica, preduzeće ili društvo u celini. U kolektivizmu, pojedinci veruju da imaju pravo da očekuju da se kolektiv brine za njih. Zauzvrat, oni kolektivu i njegovom lideru duguju potpunu lojalnost. U individualizmu, pojedinac veruje da je samo on odgovoran za sopstvenu sudbinu i da kolektiv nema obavezu prema njemu.

„Muške – ženske“ vrednosti dimenzija nacionalne kulture pokazuje odnos društva prema činjenju i postojanju.

U kulturama u kojima prevladavaju vrednosti, kao što su: akcija, činjenje, postignuće, rezultati, odlučnost i agresivnost, koje se, uglavnom, percipiraju kao „muške“, reč je o „muškim“ nacionalnim kulturama.

To su „činiti“ kulture, u kojima se nečija vrednost dokazuje rezultatom i činjenjem. Najčešće se nečija vrednost ocenjuje na osnovu sposobnosti zarađivanja novca i materijalnog blagostanja. Briga za druge ljude nije u centru pažnje pripadnika ove kulture.

„Ženske“ nacionalne kulture su one u kojima dominiraju vrednosti kao što su: međuljudski odnosi, kvalitet života, balans i harmonija. Kako se ove vrednosti uglavnom pripisuju ženama, to su nacionalne kulture u kojima dominiraju ove vrednosti – „ženske“ nacionalne kulture. To su „biti“ kulture u kojima se vrednost ljudi dokazuje samim postojanjem i ulogom u socijalnoj mreži. U ovim kulturama preferira se uspostavljanje dobrih veza i odnosa sa prirodnim i socijalnim okruženjem.

Od četiri dimenzije nacionalne kulture koje je identifikovao G. Hofstede, dve su od posebnog značaja za analizu uticaja nacionalne kulture na izbor strategije organizacionih promena. To su distanca moći i „muške“, odnosno, „ženske“ vrednosti. Budući da te dve dimenzije nacionalnih kultura imaju po dve ekstremne vrednosti, moguće je identifikovati četiri tipa nacionalnih kultura. Ti tipovi nacionalnih kultura se međusobno razlikuju u pogledu distribucije moći i pogodnog oblika kolektivne akcije. Distanca moći, kao dimenzija nacionalne kulture, deli ih prema korisnoj, efikasnoj ili poželjnoj distribuciji moći u društvu, kao i u njenim organizacijama. Visoka distanca moći implicira pretpostavku da je nejednaka, hijerarhijska distribucija moći u društvu i organizacijama dobra, efikasna i korisna. Niska distanca moći implicira pretpostavku da je jednaka ili egalitarna distribucija moći u društvu i organizacijama poželjna. Na drugoj strani, „muške“ *versus* „ženske“ vrednosti, dimenzija nacionalne kulture deli nacionalne kulture prema tome šta se smatra pogodnim ili efikasnim okvirom kolektivne akcije u društvu i u organizacijama koje mu pripadaju. „Muške“ kulture sadrže pretpostavku da će kolektivna akcija u društvu i u organizacijama u njegovim okvirima biti najefikasnija ako je preduzeta u okvirima radne strukture i zadataka. „Ženske“ kulture sadrže pretpostavku da su socijalna struktura i međuljudski odnosi efikasan kontekst za preduzimanje kolektivne akcije u društvu i u pripadajućim organizacijama. Diferenciranje četiri tipa nacionalnih kultura koje imaju uticaj na izbor

strategije organizacionih promena može se videti iz sledeće matrice (Tabela 2).

Tabela 2 Diferenciranje tipova nacionalnih kultura

Pretpostavke o distribuciji moći	Pretpostavke o okviru kolektivne akcije	
	Radna struktura, zadaci	Socijalna struktura, odnosi
Hijerarhijska distribucija moći	Visoka distanca moći „Muške“ vrednosti	Visoka distanca moći „Ženske“ vrednosti
Egalitarna distribucija moći	Niska distanca moći „Muške“ vrednosti	Niska distanca moći „Ženske“ vrednosti

Izvor: Autor

UZROČNO-POSLEDNIČNI ODNOSI DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE I STRATEGIJA ORGANIZACIONIH PROMENA

Predstavljene klasifikacije nacionalnih kultura i strategija organizacionih promena pokazuju visok stepen slaganja između kriterijuma koji su korišćeni za diferenciranje tipova organizacionih kultura i strategija promena. Pretpostavke o pogodnoj distribuciji moći u društvu, na osnovu kojih se diferenciraju nacionalne kulture, očigledno su povezane sa pravcem promena na osnovu koga se diferenciraju strategije promena. S druge strane, pretpostavke o pogodnom obliku kolektivne akcije u društvu, na osnovu kojih se diferenciraju nacionalne kulture, očigledno su povezane sa sredstvom promena, na osnovu koga se diferenciraju strategije promena. To nam omogućuje da postavimo hipoteze o kauzalnim relacijama određenih tipova nacionalnih kultura i određenih strategija promena.

U autoritarnim ili hijerarhijskim kulturama u kojima vlada pretpostavka o nejednakoj distribuciji moći u

organizaciji, moguće, verovatne i efikasne su direktivne ili strategije vođenja promena odozgo na dole. To su upravo racionalno empiričke i strategije moći i prinude. Budući da svi članovi društva prihvataju činjenicu da je moć nejednako distribuirana u društvu i da to treba da bude tako, onda je razumno pretpostaviti da će slično posmatrati i pogodan način vođenja promena. U tim kulturama se od rukovodstva organizacije očekuje da vodi kako svakodnevno funkcionisanje, tako i promene društva. Stoga će se uvek od lidera i njegovih saradnika očekivati da artikulišu i planiraju promene koje će ostali u društvu samo sprovesti. Zato možemo postaviti hipotezu:

H1 : Nacionalne kulture sa visokom distancom moći favorizuju primenu racionalno-empiričke i strategije moći i prinude u organizacionim promenama.

Nasuprot tome, u egalitarnim kulturama u kojima vlada pretpostavka o potrebi ravnomernije distribucije moći u organizaciji, moguće, verovatne i efikasne su participativne ili strategije vođenja promena odozdo na gore. To su upravo normativno-reedukativna i kreativna strategija promena. Članovi organizacije u ovim kulturama očekuju da imaju aktivnu ulogu, kako u svakodnevnom funkcionisanju, tako i u promenama. Od lidera i rukovodstva organizacije se očekuje da obezbede resurse za promene, da ih usmeravaju, ali i da obezbede prostor za participaciju i aktivnu ulogu svih članova organizacije. U takvim kulturama, agenti promena nisu samo na vrhu, već u čitavoj organizaciji, a aktivnosti promena su multilateralne. Zato možemo postaviti sledeću hipotezu:

H2 : Nacionalne kulture sa niskom distancom moći favorizuju primenu normativno-reedukativne i kreativne strategije u organizacionim promenama.

U kulturama u kojima se rešavanje problema i ostvarivanje ciljeva organizacije ostvaruje primarno preko radne ili formalne strukture, moguće, verovatne i efikasne će biti strategije vođenja promena koje se, takođe, baziraju na radnoj strukturi i zadacima, kao osnovnom oruđu promena. Budući da u ovim kulturama vlada pretpostavka da su zadaci u radnoj strukturi osnovni upravljački mehanizam za vođenje

organizacije, prirodno je da se očekuje da su radni zadaci osnovni mehanizam i za vođenje promena. Strategije promena koje se baziraju na radnoj strukturi i zadacima su racionalno empirička i kreativna strategija. Zato možemo postaviti hipotezu:

H3 : Nacionalne kulture sa „muškim“ vrednostima favorizuju primenu racionalno-empiričke i kreativne strategije u organizacionim promenama.

Nasuprot tome, u kulturama u kojima se rešavanje problema i ostvarivanje ciljeva organizacije ostvaruje primarno kroz socijalnu strukturu i relacije, moguće, verovatne i efikasne će biti strategije promena u kojima je osnovno sredstvo promena upravo ta socijalna struktura i relacije. Budući da u ovim kulturama vlada pretpostavka da su socijalne strukture i relacije između ljudi osnovni upravljački mehanizam za vođenje organizacije, prirodno je da se očekuje da su socijalna struktura i relacije osnovno sredstvo vođenja promena. Strategije promena koje primarno koriste socijalnu komponentu i međuljudske odnose su strategija moći i normativno reedukativna strategija. Shodno tome možemo postaviti hipotezu:

H4 : Nacionalne kulture sa „ženskim“ vrednostima favorizuju primenu normativno-reedukativne i strategije moći u organizacionim promenama.

Na osnovu slaganja osnovnih kriterijuma za diferenciranje nacionalnih kultura i strategija za vođenje promena, možemo da konstruišemo sledeću matricu (Tabela 3), iz koje proizilaze hipoteze o direktnim kauzalnim relacijama određenih tipova nacionalnih kultura i pogodnih strategija za vođenje promena u tim kulturama.

Nacionalne kulture koje kombinuju visoku distancu moći sa „muškim“ vrednostima favorizuju strategiju direktivnih, promena odozgo na dole, i to primarno unutar radne strukture ili strukture zadataka organizacije. Dakle, možemo postaviti hipotezu:

H5 : Nacionalne kulture sa visokom distancom moći i „muškim“ vrednostima favorizuju primenu racionalno-empiričke strategije organizacionih promena.

Nacionalne kulture koje kombinuju visoku distancu moći sa „ženskim“ vrednostima favorizuju strategiju direktivnih, promena odozgo na dole, i to primarno unutar socijalne strukture ili međuljudskih odnosa u organizaciji. Dakle, možemo postaviti hipotezu:

H6 : Nacionalne kulture sa visokom distancu moći i „ženskim“ vrednostima favorizuju primenu strategije moći i prinude u organizacionim promenama.

H7 : Nacionalne kulture sa niskom distancu moći i „muškim“ vrednostima favorizuju primenu kreativne strategije organizacionih promena.

Nacionalne kulture koje kombinuju nisku distancu moći sa „ženskim“ vrednostima favorizuju strategiju participativnih, promena odozdo na gore i to primarno unutar socijalne strukture ili strukture odnosa u organizaciji. Dakle, možemo postaviti hipotezu:

H8 : Nacionalne kulture sa niskom distancu moći i „ženskim“ vrednostima favorizuju primenu normativno-reedukativne strategije organizacionih promena.

Tabela 3 Slaganje strategija organizacionih promena i nacionalnih kultura

Pretpostavke o distribuciji moći / pravcu promena	Pretpostavke o formi kolektivne akcije / oruđu promena	
	„Muške“ vrednosti Radna struktura, zadaci	„Ženske“ vrednosti Socijalna struktura, odnosi
Visoka distanca moći	Visoka distanca moći, „muške“ vrednosti	Visoka distanca moći, „ženske“ vrednosti
Direktivne promene	Racionalno-empirička strategija	Strategija moći i prinude
Niska distanca moći	Niska distanca moći, „muške“ vrednosti	Niska distanca moći, „ženske“ vrednosti
Participativne promene	Kreativna strategija	Normativno-reedukativna strategija

Izvor: Autor

Nacionalne kulture koje kombinuju nisku distancu moći sa „muškim“ vrednostima favorizuju strategiju participativnih, promena odozdo na gore, i to primarno unutar radne strukture ili strukture zadataka organizacije. Dakle, možemo postaviti hipotezu:

ZAKLJUČAK

Nacionalna kultura, kroz svoje pretpostavke i vrednosti, determiniše način na koji članovi organizacija koji pripadaju toj kulturi interpretiraju realnost koja ih okružuje, kao i način na koji se u toj realnosti ponašaju. Stoga pretpostavljamo da nacionalna kultura utiče na način na koji se organizacija menja, i da slaganje nacionalne kulture i strategije promena unapređuje efikasnost procesa promena. Četiri tipa nacionalnih kultura su identifikovana na osnovu dve kulturne dimenzije: distance moći i „muške“ *versus* „ženske“ vrednosti. Na drugoj strani, identifikovane su četiri strategije organizacionih promena: racionalno-empirička strategija, strategija prinude, normativno-reedukativna i kreativna strategija. Identifikovane dimenzije nacionalne kulture i strategije organizacionih promena se međusobno razlikuju po istim kriterijumima: distribucija moći i okvir kolektivne akcije. Na toj osnovi, postavili smo osam hipoteza o uzročno-posledičnim odnosima određenih tipova nacionalne kulture i određenih strategija organizacionih promena.

Rad ima nekoliko značajnih teorijskih implikacija. Najvažnija teorijska implikacija jeste korisnost daljih istraživanja relacije nacionalne kulture i strategije organizacionih promena. Rad je pokazao da ima teorijske osnove za pretpostavku da je nacionalna kultura jedan od faktora izbora strategije upravljanja organizacionim promenama. Sada je potrebno empirijski proveriti tu pretpostavku testiranjem

hipoteza generisanih u ovom radu. Ovaj rad, takođe, implicira da je potrebno proširiti istraživanje uticaja nacionalne kulture i na druge aspekte organizacionih promena. Neophodno je istražiti da li nacionalna kultura utiče na karakter procesa promena i do kog stepena, odnosno, da li će promene biti kontinualne ili diskontinualne, parcijalne ili sveobuhvatne, evolutivne ili revolucionarne, razvojne ili adaptivne. Neophodno je, takođe, istražiti da li i kako kultura utiče na efikasnost procesa promena i njihov uspeh.

Rad ima i značajnih ograničenja. Prvo i najvažnije ograničenje jeste sama priroda rada, koji je eksplorativni i teoretski. Rad rezultira u hipotezama o odnosu nacionalne kulture i strategije organizacionih promena koje tek treba empirijski proveriti. Bez empirijskog testiranja zaključci ovog rada nisu potpuno validni. Takođe, rad se ograničio na ispitivanje uticaja nacionalne kulture na samo jedan aspekt upravljanja organizacionim promenama – strategiju promena. On ne ispituje uticaj kulture na druge aspekte organizacionih promena, što bi upotpunilo sliku. Najzad, ograničenje rada jeste i isključivo oslanjanje na jednu klasifikaciju strategija organizacionih promena i na dve dimenzije nacionalne kulture preuzetih, iz samo jedne klasifikacije dimenzija nacionalne kulture. Imajući u vidu brojnost klasifikacija, kako strategija organizacionih promena, tako i dimenzija nacionalnih kultura, moguće je da bi se drugačiji rezultati dobili da je korišćena neka druga klasifikacija.

ZAHVALNICA

Ovaj rad je deo Projekta osnovnih istraživanja (br. 179062), koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

REFERENCE

- Alas, R., Sun, W., & Gao, J. (2012). The implementation of organizational changes during the transition in China and Estonia. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 86-102. doi: 10.1108/17465261211195847
- Bartunek, J. M., & Moch, M. (1987). First Order, Second Order and Third Order Change and Organizational Development Interventions: A Cognitive Approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 483-500. doi: 10.1177/002188638702300404
- Benne, K. (1978). Societal Changing and Organizational Development. *Southern Review of Public Administration*, 1(4), 416-432.
- Chin, R., & Benne, K. (1969). General Strategies for Effecting Change in Human Systems. In: W. Bennis, K. Benne, & R. Chin (Eds.), *The Planning of Change* (pp. 32-59). New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, MA: Intercultural Press, Inc.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90. doi:10.5465/AMP.2006.19873410
- Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- McWhinney, M. (1997). *Paths of Change*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Miles, M., Thangaraj, A., Dawei, W., & Huiqin, M. (2002). Classic Theories – Contemporary Applications: A comparative study of the implementation of innovation in Canadian and Chinese Public Sector Environments. *The Innovation Journal*, 12(12). Accessed January 16, 2013 (<http://www.innovation.cc/scholarly-style-articles.htm>)
- Nickols, F. (2010). Four Change Management Strategies. *Distance Consulting*. Accessed January 18, 2013 (<http://www.nickols.us/>)
- Pettigrew, A. (1987). Introduction: Researching Strategic Change. In: A. Pettigrew (Ed.), *The Management of Strategic Change* (pp. 1-7). London, UK: Basil Blackwell.
- Porras, J., & Robertson, P. (1987). Organization Development Theory: A Typology and Evaluation. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 1-57.
- Quinn, R., & Sonenshein, S. (2008). Four General Strategies for Changing Human Systems. In T. G. Cummings (Ed.), *Handbook of Organizational Development* (pp. 69-79). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna, (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1-65). San Diego, CA: Academic Press.

Trompenaars, F. (1994). *Riding Waves of Culture*. New York, NY: Irwin.

Primljeno 13. januara 2014,
nakon revizije,
prihvaćeno za publikovanje 17. aprila 2014.

Nebojša Janićijević je redovni profesor na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, u oblasti organizacije, upravljanja ljudskim resursima, upravljanja promenama, na osnovnim, diplomskim i doktorskim akademskim studijama. Kao autor i koautor, publikovao je nekoliko knjiga; najnovija je *Organizaciona kultura i menadžment*. Objavio je brojne članke u inostranim i domaćim naučnim časopisima, i učestvovao na mnogim međunarodnim naučnim konferencijama. U okviru Fulbright programa, bio je tri puta na studijskim boravcima u SAD.

THE ROLE OF NATIONAL CULTURE IN CHOOSING A CHANGE STRATEGY IN ORGANIZATIONS

Nebojsa Janicijevic

Faculty of Economics, University of Belgrade, Belgrade, Serbia

In this paper, the causal relationship between certain dimensions of a national culture and certain organizational change strategies are analyzed. The paper uses two of the four dimensions of national culture, identified by G. Hofstede: the power distance and masculinity–femininity ones. On the other hand, the four organizational change strategies have been differentiated: the coercive strategy, the normative-re-educative strategy, the rational-empirical strategy and the creative strategy. The identified dimensions of national culture and the identified organizational change strategies differ from one another with respect to the same criteria: the distribution of power and task orientation *versus* people orientation. Based on this fact, it is possible to establish eight hypotheses about a causal relationship between certain types of national cultures and certain organizational change strategies.

Keywords: organizational change, national culture, organization, strategy

JEL Classification: M14