

*Вангел Милковски**

ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА У ВОЈСЦИ СРБИЈЕ

Сажетак

Организациона култура има велики утицај на ефикасност организације и њене вредности покрећу или спречавају иновације. Иновације у војној делатности су кључне за развој и одржавање војне моћи а војна моћ пресудна за очување националне безбедности. Иновације у војној делатности су неопходне јер државе постоје у динамичном, неизвесном и конкурентном стратешком окружењу у којем стагнација и недовољне војне способности могу резултирати смањењем могућности очувања, достизања и одбране националних интереса. Овај рад представља покушај покретања шире расправе о значају истраживања организационе културе и примени сазнања у функционисању ВС ради повећања њене ефикасности и делотворности. Основно питање овога рада је какве промене организационе културе треба спровести како би се прекинули негативни трендови лоше спроведене реформе ВС и повећала ефикасност у развоју оперативних способности и употреби снага ВС у операцијама. Како би одговорили на основно питање рада потребно је размотрити следеће три тврдње: у ВС не постоји јасна слика о стању и вредностима организационе културе. Организациона култура је један од многих концепата у области стратешких студија које нису довољно теоретски обрађене и усвојене од стране академске и професионалне заједнице у ВС; иновативна, динамична и адаптивна организациона култура је пожељна јер може да

* Начелник Катедре стратегије у Школи националне одбране Универзитета одбране.

подржи развој оперативних способности и употребу снага ВС у динамичном, неизвесном и брзо променљивом стратегијском и оперативном окружењу. Историја је препуна примера када војне снаге нису логично поступале у сопственом интересу, било доношењем лоших одлука или неуспехом у предвиђању и прилагођавању захтевима окружења и стратешко лидерство треба да дефинише модел промене организационе културе у ВС како би се створили потребни услови за развој оперативних способности и ефикасну употребу снага. Систем вредности и веровања који конституише организациону културу, може у великој мери да олакша, али и да потпуно блокира процес промена у зависности од оријентације вредности културе, као и способности лидера да тим вредностима управљају. У раду је дат опис организационе културе са тежиштем на анализи организационе културе у војним снагама, а затим извршена процена организационе културе у ВС ради идентификовања редлог одговарајућег модела промена који може олакшати развој потребне организационе културе ВС.

Кључне речи: Војска Србије, организациона култура, организационе промене иновације у војним снагама.

О ОРГАНИЗАЦИОНОЈ КУЛТУРИ

Већина теоретичара сматра да је организациона култура пресудна променљива која утиче на ефикасност и дугорочни учинак организација (Pierce 2010, 16). Поред испитивања ефикасности, анализа културе омогућава и боље разумевање скривених, сложених и понекад загонетних аспеката живота унутар организација, група и професије и помаже у расветљавању и откривању контекста и узрока наизглед ирационалног понашања организација. Најважније је да анализа организационе културе одређује вредности које лидери треба да промене и помаже у идентификовању оквира за спровођење реформи.

Постоје многе дефиниције организационе културе које се разликују по облику и веома су сличне по садржају.

Едгар Шајн, један од најпознатијих и најцитиранијих аутора о организационој култури, организациону културу дефинише „као образац заједничких основних претпоставки које је група научила док је решавала проблеме спољне адаптације и унутрашње интеграције, који је функционисао довољно добро да би се сматрао валидним и исправаним начином да да нови чланови групе сагледавају, мисле и осећају у вези са тим проблемима.“ (Schein 2004, 8-9) Шајн тврди да је организациона култура битна јер њени елементи одређују стратегију, циљеве, и начина рада и ако желимо да организације учинимо ефикаснијим и делотворнијим, онда морамо да разумемо улогу коју култура игра у животу организације. (Ibidem, 14) Камерун и Куин тврде да се „култура састоји од преваладавајућих претпоставки, вредности, веровања и норми, које су колективно временом створиле заједничка очекивања која карактеришу организације и њихове чланове.“ (Cameron and Quinn 1999, 18)

Основни елементи културе - вредности, веровања и основне претпоставке, као укореењени ставови о томе шта је добро, а шта лоше, шта је истина и пожељно, а шта погрешно и непожељно, представљају одраз стварности. Вредности и уверења чине основу одлучивања, процену, просудбу и облик стандард за различите врсте моралних процена. Свака организација дизајнира своје системе вредности, уверења и норме, који ће бити довољно атрактивни и прихватљиви за запослене у организацији. Усвајањем доминантног система вредности и дефинисаних правила понашања, запослени се потпуније интегришу у организацију и снажније су повезани са њеним циљевима.

Постоји велики број класификација организационих култура, које се поред осталих карактеристика разликују у степену склоности организационим променама. Тешко је успоставити прецизну класификацију која би могла да покрије све постојеће специфичности и омогући да се култура сваке појединачне организације сврста у једну, јасно дефинисану групу. Мејер и Тополнитски примећују да су вредности културе, у највећем броју класификација, узете као најважнији чиниоци и „да не постоји универзални споразум у вези са њиховом природом или бројем.“ (Meyer and Topolnysky

2000) Најважнији аспекти организационе културе су њене доминантне вредности, па је могуће разликовати онолико врста култура колико постоји различитих система вредности и веровања.¹ Слично, Камерун и Куин дефинишу четири главна типа културе на основу четири основне вредности. Они истичу да су кључне вредности „представљање супротстављених или конкурентских претпоставки“ и „сваки континуум проширује основну вредност која је супротна вредности на другом крају континуума - то јест флексибилност насупротив стабилности, унутрашња наспрам спољне.“ (Cameron and Quinn 1999, 31) Четири главна типа културе Камеруна и Куина су хијерархија, клан, адхократија и маркет.

Анализирајући четири главне врсте култура и фокусирајући се на могућност спровођења организационих промена, корисно је приметити да постоје системи вредности одређених врста организационе културе који фаворизују промене, као и они који блокирају спровођење промена. Чињеница је да је култура адхократије плодно тло за покретање и реализацију организационих промена због наглашавања флексибилности у односу на стабилност. Неки елементи организационе културе подржавају организационе промене и веома је важно да у систему вредности превладавајући елементи буду позитивно оријентисани на промене, како би се смањио отпор њиховој примени. Иначе, лидери морају покренути промену доминантних вредности како би их ускладили са жељеним новим организационим контекстом. Култура хијерархије представља најнеповољнији контекст за спровођење организационих промена. Системи вредности у овој култури са јасно дефинисаним улогама и задацима, правилима и процедурама, стварају се годинама и толико су дубоко укоренењени у главама чланова организације да је врло тешко заменити их новим вредностима. Сваки покушај промене ових система третира се као претња постојећем реду и статусу чланова организације и, сходно томе, изазива велики отпор. Камерун и Куин истичу да ова култура претпоставља стабилно окружење у којем су „ефикасне вође добри координатори и

¹ У литеартури се најчешће користи класификација култура коју је дао Харисон, а коју је касније модификовао Хенди. Према тој класификацији постоје четири врсте културе које се могу, у већој или мањој мери, наћи у организацијама, и то: 1) култура моћи, 2) култура улога, 3) култура задатка, и 4) култура подршке

организатори.“ (Ibidem, 38) Јасне линије надлежности за доношење одлука, стандардизована правила и процедуре и механизми контроле и одговорности су вредновани као кључеви успеха. Задаци и функције су интегрисани и координирани, и постоји тежња да се запослени и процеси успешно контролишу у стабилном спољном и унутрашњем окружењу. (Ibidem, 29) Претерана жеља за стабилношћу у савременом окружењу опасна је јер је у супротности са њеном несталном, неизвесном, сложеном и двосмисленом природом.

Важно је нагласити да у стварности свака организација има доминантну културу и супкултуре. Доминантна култура односи се на целу организацију и садржи претпоставке, вредности и уверења која у већој или мањој мери деле сви чланови организације. За разлику од доминантне културе, субкултуре се односе на мању групу запослених у организацији, са специфичним претпоставкама, вредностима и веровањима која су се донекле разликовала од доминантне културе.

Моћан систем вредности и веровања у оквиру организационе културе може у великој мери олакшати, али и у потпуности блокирати процес организационих промена. Ако се у систему вредности организационе културе нагласи отвореност, флексибилност и склоност променама, тада ће организација брзо препознати потребу за променом и лакше ће донети одлуку о покретању жељене промене. Супротно томе, организација са пренагалшеним вредностима стабилности и избегавања ризика неће приметити потребу за променом или ће такву потребу потпуно игнорисати.

Организациона култура у великој мери доприноси формирању менталних шема запослених, које служе као филтери за тумачење догађаја. Верује се да постоји тенденција да људи игноришу оне појаве и догађаје који нису у складу са њиховим менталним шемама, па их је зато теже уочити или протумачити. Способност вођа и других чланова да региструју и правилно тумаче промене у окружењу које указују на неопходност организационих промена зависе од вредности и уверења која су доминантно уграђена у њихове интерпретативне шеме.

АНАЛИЗА И ПРОЦЕНА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

Теоретичари нуде неколико концептуалних модела за анализу и процену организационе културе. Шајнов једноставан, квалитативни оквир за испитивање елемената организационе културе је један од најзаступљенијих јер се у већини модела користе елементи културе које је дефинисао Шајн. Квантитативни модели културе попут Камеруновог и Куиновог користе податке из лонгитудиналних студија и инструмената за истраживање за израду графикана и статистичке анализе.

Шајн описује три међусобно повезана нивоа културе који се састоје од артефаката, усвојене вредности и веровања и основних претпоставки које метафорично личе на санту леда (слика 1). Карактеристике културе су изузетно отворене и уочљиве на највишем нивоу, док су дубоко усађене и несвесне претпоставке на најнижем нивоу. Као што приказује слика 1, права дубина и ширина организационе културе је тешко видљива и још теже препознатљива површном анализом, како наглашава Пирс. (Pierce 2010, 12)



Слика 1: Елементи организационе културе по Едгару Шајну

Изнад површине леже артефакти организације. То су опипљиви, отворени или вербално препознатљиви показатељи одређене културе и представљају њене највидљивије и најприступачније елементе. Артефакти укључују појаве које неко види, чује и осећа када наиђе на нову групу, а његове карактеристике могу укључивати физичке, вербалне или бихевиоралне манифестације културе. Артефакти одређене организационе културе могу се лако уочити у униформама, одећи и изгледу, језику, причама и жаргонима, ритуалима и церемонијама и митовима. Артефакти такође могу бити структуре и системи који су суптилни и мање опипљиви. Системи управљања кадровима, парадигме одлучивања, програми професионалног образовања, технике комуникације и употреба технологије такође су врсте артефаката који помажу у стварању културе.

Организациона клима такође представља важан културни артефакт. Два појма, „организациона култура“ и „организациона клима“, често се користе наизменично, али између њих постоје изразите разлике. Организациона култура се односи на имплицитне, често тешко уочљиве аспекте организација док се под организационом климом подразумевају отворенији, уочљивији атрибути организација. Организациона клима укључује индивидуалистичке перспективе које се често мењају како се промене ситуације или вође (Cameron and Quinn 1999, 22), привремене ставове, осећања и перцепције појединаца и одражава личну оријентацију, која је функција личних вредности. (Schein 2004, 78) Артефакте је можда лако уочити, али дешифровање њиховог скривеног значења и релевантности може бити прилично тешко. (Pierce 2010, 7) Садржај и снага културе не може се претпоставити посматрањем културних појава на површинском нивоу. (Snider 1999, 3)

Други ниво Шајновог оквира укључује усвојене вредности и веровања организације. Овај други ниво укључује формалне и неформалне смернице у облику писаних правила и неписаних норми које воде свакодневни живот у организацији. Уобичајено је, чак се и очекује, да организације објављују своје системе веровања и заговара вредности за које верује да су најприкладније за смањење несигурности, обуку нових чланова како да се понашају и давање смерница у случају

нејасноћа. Заузете вредности пружају члановима организације осећај онога што би требало да буде, за разлику од онога што заправо јесте. (Pierce 2010, 7) Примери могу да укључују изјаве о визији, циљеве, организационе стратегије, програме обуке и објављене изјаве о вредности. Нови чланови морају да их науче и прихвате да би постали прихваћени. Овај други ниво даје значење, смер и идентитет групи, док истовремено ограничава понашање њених чланова заједничким нормама.

Шајн описује основне претпоставке организације као суштину организационе културе и њен најдубљи слој. Ове претпоставке су изведене из заједничког разумевања о решавању проблема на специфичан начин за који се несвесно претпоставља да је једини начин за решавање сличних проблема. Ове претпоставке су обично толико добро интегрисане у организациону динамику да их је тешко препознати из организације. Они одражавају одређено разумевање узрочно-последичних веза и у снажној култури се могу толико укоренити да се могу сматрати неоспорним и фиксним, што их чини, како наглашавају Дорн и Грејвс, врло отпорним на промене. (Dorn and Graves 2000) Јака и здрава организациона култура захтева кохерентну и доследну интеракцију између слојева културе. Чланови организације прихватају вредности и прилагођавају се нормама јер њихове претпоставке промовишу и подржавају норме. Норме и вредности заузврат подстичу активности које производе артефакте на површини.

Неусаглашеност основних претпоставки, вредности и артефаката може значајно смањити ефикасност организација (слика 2). Мало ствари одводи енергију чланова организације више од неуспеха организационих пракси да се подударају са прокламованим уверењима организације. Усвојене организационе вредности често су амбициозне и описују услове за које се лидери надају да ће их организација постићи. Вредности које заправо усмеравају организационо понашање називају се „теорије у употреби.“ (Pierce 2010, 9) Проблем може настати када се те вредности не подударају са прихваћеним вредностима или ако лидери организације промовишу вредности које нису у складу са њеним дубоко укоренењем претпоставкама. На пример, ако лидери представљају организацију као „место у којем најбољи и

највреднији појединци успевају“, али не успевају да направе систем вредновања и напредовања запослених који подржава ову тврдњу, може доћи до нарушавања поверења и смањења ефикасности. Конкурентске вредности могу подстаћи понашање које се не подудара са званичним декларацијама. Формирање културе резултат је претходног искуства и учења организације. Вредности, норме и уверења се морају временом асимиловати и не могу се вештачки наметнути без одређеног нивоа трења.



Слика 2: Проблеми у елементима организационе културе

Организације могу открити да су њихове основне претпоставке толико распрострањене и прихваћене да се ретко поставља питање њихових вредности и компатибилностима са окружењем у којем организација функционише. Овакав случај може негативно утицати на организационо учење, угушити иновације или спречити организацију да се прилагоди свом окружењу што је посебно важно за организационо учење у времену брзих промена. Тешко је оспорити основне претпоставке које су толико дубоко усађене да чланови нису ни свесни да су неке од њих можда неисправне и да не одговарају времену.

ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА У ВОЈНИМ СНАГАМА

По својој природи субјективан и помало неухватљив, концепт организационе културе представља неке од нематеријалних сила које имају утицаја на ефикасност војних снага. Организациона култура, како тврди Тери Териф, пружа перспективу из које се може испитати зашто су се војне снаге бориле на начин на који су се бориле и колико су биле прилагодљиве променама својег окружења. (Terriff 2006, 475-503) Организациона култура помаже у објашњавању како и зашто војне снаге развијају одређене способности, усвајају и мењају доктрину, стратегију и технологију. Организациона култура такође нуди уверљиво објашњење наизглед ирационалног понашања, када војне снаге следе стил ратовања који је неспојив са њиховим тренутним окружењем, или још горе, када се се активно одупиру променама.

Анализа организационе културе није лак задатак и постаје још тежи када се покушава анализирати организациона култура у војним снагама. Концепт организационе културе у војним снагама постао је предмет интересовања академске јавности тек релативно недавно. Аутори који се баве питањем организационе културе у војсци углавном користе теоријско размишљање о организационој култури у цивилним организацијама. У покушајима дефинисања организационе културе у војним снагама приметно је да се вредности и ставови који одређују организационо понашање, размишљање и управљање свим активностима појединаца и група које чине војску користе за дефинисање појма организационе културе у војним снагама.

Центар за стратешке и међународне студије издао је свеобухватну студију под називом *Америчка војна култура у двадесет првом веку*. У овој студији војна култура је дефинисана као „Спој вредности, обичаја, традиције и њихових филозофских основа, који је временом створио заједнички институционални етос. Из војне културе извире заједнички оквир за униформисана и заједничка очекивања у погледу стандарда понашања, дисциплине, тимског рада, лојалности, несебичне дужности и обичаја који подржавају те елементе.“ (Ulmer 2000) Шнајдер, Ох и Тонер дефинишу

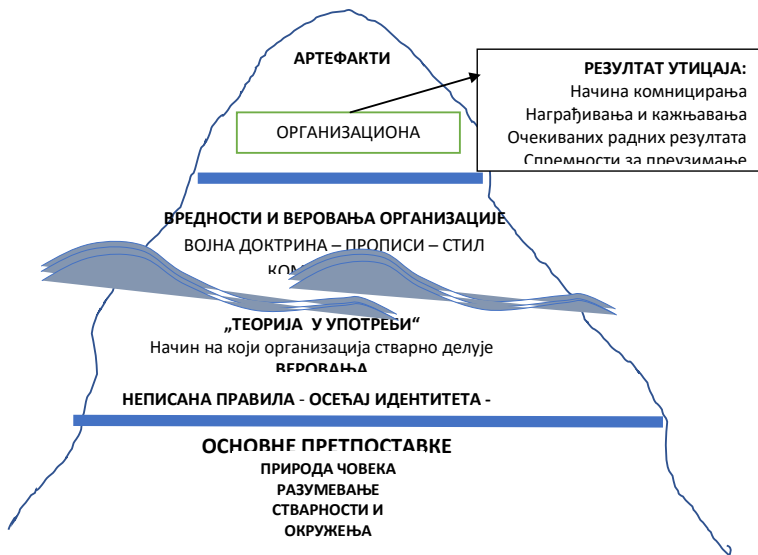
организациону културу у америчкој војсци као : „дубоку структуру организације изведену из прошлих успеха војске и из њене тренутне интеракције са околином. Укореењена је у основним претпоставкама, вредностима и традицијама које су колективно, кроз време, створиле заједничка индивидуална очекивања припадника војске.“ (Snedder, Oh, Toner 2000) Вилијамсон Мареј тврди да „војна култура садржи етос и професионалне атрибуте, изведене и из искуства и из интелектуалних студија, који доприносе сржи заједничког разумевања природе рата о војним организацијама.“ (Murray 1999) Џејмс Бурк дефинише организациону културу у војним снагама као целину која има четири саставна дела: дисциплину, професионални етос, свечане презентације и етику, као и кохезију и борбени дух јединице. (Ulmer 2000, 8) Дорн и Грејвс описујући посебности организационе културе у војним снагама тврде да организациона култура изазива уобичајена очекивања о прихватљивом понашању и ставовима у времена стреса и опасности и да поред јединствене културе целине војних снага могу се лако уочити засебне културе видова и родова војске које чине суштински и моћан део идентитета сваког припадника вида, рода и службе. (Dorn and Graves 2000, 2) Шнајдер о посебности организационе културе у војним снагама указује да је она снажна јер се кроз организацију прожима јасан скуп норми и очекивања, обично у функцији ефикасног лидерства. (Snider 1999, 3)

Војне снаге имају снажну и препознатљиву културу док постојање разноликости функција и професионалних вештина видова, родова и служби у оквиру војних снага подстичу формирање субкултура у војсци. Иако основне претпоставке шире организационе културе служе као темељ ових субкултура, унутар сваке постоји консензус о вредностима и уверењима по којима се њихов идентитет разликује од других.

Уважавајући Шајнове елементе организационе културе, а у покушају анализе организационе културе у војним снагама уочава се да артефакти на површини обилују свакодневним војним животом. Неки су опипљиви, а други одражавају резултате дубоко укореењених система и процеса - униформе; ознаке чинова; жаргон и стилови комуникације; церемоније и ритуали пријема, унапређења и промене команде; прослава

митова и хероја; организациона структура; и технологије, су само неки од видљивих артефаката. Сваки од ових културних артефаката на свој начин пружа стабилност индоктринирањем нових чланова, постављањем јасних очекивања и норми и обезбеђивањем континуитета у животу јединица.

Организациона клима заснива се на перцепцији и осећањима припадника јединице о њиховом радном окружењу. Лидерски стил и понашање су главни покретачи организационе климе. Будући да је дефинисана ставовима, организациона клима се може брзо променити. Међу важним факторима који утичу на организациону климу су проток информација и начин комуникације у ланцу командовања, перцепција о системима награђивања и кажњавања, очекивања за извршене задатке и обавезе, реакција на преузимање ризика у јединици, правичност административно-управних радњи и пример који дају лидери.(Jones 2003, 2)



Слика 3: Елементи организационе културе у војним снагама

Функционисање војних снага пуно је примера механизма за артикулацију писаних правила, неписаних норми и смерница. Правила и прописи о војној служби, доктрина, стил лидерства и кодекси понашања функционишу како би смањила

неизвесност и обучили нови припадници.² Иако се не може посматрати у истом смислу као објављени документ, основни систем веровања војске такође се налази унутар овог другог слоја културе. Осјећај војске за идентитет, професионални етос и институционални приоритети произилазе из колективног осећаја војске „шта би требало бити“.

Суштина организационе културе у војним снагама налази се у најдубљем слоју културног оквира. Војне снаге су несвено формирале основне претпоставке о стварима за које њени припадници верују да су допринеле успеху њихове организације. Ове претпоставке обухватају институционални поглед на свет са специфичним филозофским ставовима о природи човека и карактеру рата (важност и вредност људског живота, одбрамбени и праведан рат). Претпоставке могу имати одређену концептуализацију или слику ратовања која садржи претпоставке услова у којима војне снаге намеравају да изврше додељене мисије и задатке. Претпоставка да се жртве морају избегавати може обликовати начин на који се организација бори. Претпоставка да ће технологија смањити несигурност може резултирати ослањањем на врхунску технологију у процесу доношења одлука и мањом толеранцијом на ризик. Претпоставке имају одређену концептуализацију о функционисању војних снага и у време мира. На пример, претпоставка да млађим старешинама недостаје потребно искуство и знање за доношење важних одлука може се манифестовати у строжим процедуралним контролама и високим праговима за доношење одлука.

ИЗВОРИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ У ВОЈНИМ СНАГАМА

Извори организационе културе уопште и организационе културе у војним снагама имају различита тумачења. Многи аутори тврде да су извори организационе културе национална култура, врста активности коју организација

2 Војска Србије је у Кодексу части дефинисала вредности и норме које треба да воде понашање припадника ВС и промовишу идеале за које сматра да су најприкладнији. Ово је конкретан пример другог слоја организационе културе, „усвојене вредности и норме“ (Кодекс части припадника Војске Србије, http://www.mod.gov.rs/multimedia/file/staticki_sadrzaj/tradicija/2020/Kodeks_casti_pripadnika_VS.pdf)

ради и карактеристике вођства (у случају појединачних организација то подразумева особине особе која је основала организацију). Неки аутори на организациону културу у војним снагама гледају кроз заједнички живот, хијерархију и дисциплину. Шнајдер и други тврде да постоје три категорије које утичу на професионалну културу: (1) функционални императиви професије, 2) национална (америчка) култура, вредности, веровања и друштвене норме и 3) међународни закони и уговори.“ (Snedder, Oh, Toner 2000, 7) Мареј тврди да „организациону културу у војним снагама обликују националне културе, као и фактори попут географије и историјског искуства који граде национални војни стил.“ (Murray 1999) Без обзира на претходне дефиниције за потребе овог рада, разматрамо три основна извора организационе културе у војсци и њихов утицај на стварање и промену организационе културе у ВС. То су српска национална култура, одлике савремених војних снага и одлике лидерства у ВС.

Национална култура је начин одражавања односа културе уопште и националног идентитета. Герт Хофстеде дефинише четири основне димензије за разликовање националних култура: *дистанца моћи* (однос према моћи, ниво до ког друштво прихвата неједнакости међу људима), *индивидуализам и колективизам* (ниво до којег људи у друштву радије делују као појединци, већ као чланови група), *женственост и мушкост* (ниво који објашњава да ли су вредности „мушкости“ или „женствености“ пожељније) и *избегавање неизвесности* (или контрола неизвесности, избегавање неизвесности). Хофстеде је, после ове четири, додао две димензије назване *прагматизмом* (дугорочни и краткорочни животни правци) и *попустљивост* (у којој мери људи покушавају да контролишу своје жеље и нагоне).³

Према резултатима истраживања Хофстеде центра, српска национална култура је култура хијерархијског поретка у којој је свима место, централизација је популарна, а подређени очекују да им се каже шта да раде. Штавише, то је колективистичко друштво са дугорочном посвећеношћу својим члановима. Прецизност, тачност и отпор према иновацијама су норме,

3 Geert Hofstede, "The 6 Dimensions of National Culture," *Hofstede Insights Home Page* "Our Models," <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

а сигурност је важан елемент у индивидуалној мотивацији. Запослени својим ставовима, претпоставкама, системом вредности и моралним принципима сопствене националне културе утичу на организациону културу.⁴ Ови елементи могу се узети и као основа на којој се заснива организациона култура у националним институцијама и организацијама.

С обзиром да до сада нису истраживане карактеристике организационе културе у ВС можемо претпоставити да се оне генерално подударају са карактеристикама националне културе. Наиме, организације које делују у оквиру националне културе са великом *дистанцом моћи* имају тенденцију да имају већу централизацију и формализацију, повећање броја хијерархијских нивоа и аутократске стилове лидерства. Ово указује на хијерархијске типове организационих култура који се заснивају на поштовању правила и процедура и високој зависности чланова организације од лидера. Слично се односи и на друге димензије националне културе, попут *високог колективизма*. Ову димензију карактерише зависност појединца од лидера, у којој појединац очекује да буде заштићен, а заузврат пружа пуну подршку и послушност. У настојању да обезбеди што већу стабилност и предвидљивост као резултат ниског степена толеранције према неизвесности, понашање ВС је наглашено формализовано уз јасну поделу улога и преовлађујући значај правила, тако да организациона култура преузима карактеристике хијерархијске културе Камеруна и Куина.

Све наведено указује да су доминантне вредности организационе културе у ВС врло сличне вредностима националне културе коју карактеришу мала склоност променама и мала толеранција на неизвесност. У таквој организационој култури запослени радије раде у окружењу са тачно дефинисаним улогама и задацима и поделом пословних активности. Запослени нису спремни за рад у окружењу у којем имају способност да креирају сопствени задатак, одлуче и преузму одговорност, што опет упућује на колективистички тип националне културе.

4 Hofstede Insights, "What about Serbia?" linked from the *Hofstede Insights Home Page* at "Country," <https://www.hofstede-insights.com/country/serbia/>

Карактеристике војних снага на прагу 21. века одликује трансформација из конценционалног облика војне организације у широко прихваћен постмодерни облик. Према Москосу, постмодерну војну организацију карактеришу четири велике организационе промене. (Moskos 1998, 2) Резултати ових промена такође представљају карактеристике савремених војних снага на почетку 21. века.

Прво, интероперабилност цивилне и војне сфере која је неопходна и на структурном и на културном нивоу. Војска Србије само је део укупних напора српског друштва да боље одговори на савремене безбедносне изазове, ризике и претње. Решавање сигурносних изазова постало је превише сложено и незамисливо без јаке везе између цивилних и војних снага. У таквом окружењу, ВС би требало да развије способност блиске сарадње са владиним и невладиним организацијама у Републици Србији, као и сличним системима ван Републике Србије. Друго, Москос је правилно приметио тенденцију смањења разлике између родова и служби у војним снагама, између борбених јединица и јединица за подршку и стварања вишенаменских заједничких снага. Такве снаге морају се прилагодити облику изазова, ризика и претњи пуном интеграцијом свих система и делова организације, укључујући људски фактор, како би створиле највиши могући ниво разумевања и свести о ситуацији и намерама доносилаца одлука. Треће, промене у употреби војних снага против различитих претњи. Војска Србије ће деловати у различитим временским и просторним условима против флексибилног противника и непредвидивих претњи. Све ово захтеваће иновативне приступе у развоју способности и њиховој примени, честе промене у структури јединица и командних система уз критичку примену војне доктрине. Четврто, промене изазване све већим војним учешћем у мултинационалним операцијама које су одобрили наднационални ентитети, попут Европске уније (ЕУ) и Уједињених нација (УН).⁵ На основу изнетог, можемо закључити да сложено стратегијско окружење 21.

5 Ова промена је видљива у све већем учешћу Војске Србије у операцијама УН-а и ЕУ. Такође, у процесу придруживања РС ЕУ, јединице СВ ће учествовати у борбеној групи ХЕЛБРОЦ (скраћеница од ХЕЛлас, Бугарска, Румунија, Кипар). Борбена група ХЕЛБРОЦ је сада балканска борбена група коју чине војне јединице из Грчке, Бугарске, Румуније, Кипра, Украјине и Србије.

века, заједно са културним и структурним променама, захтева прилагођавање ВС. Због тога је веома важно обезбедити већи утицај на оне вредности организационе културе у ВС које подстичу иновативност и промене у складу са захтевима окружења.

Лидери имају активну улогу у обликовању организационе културе, како својом личношћу, тако и стилем управљања који примењују. Испитивања о карактеристикама лидерства у ВС нису вршена, али истраживање о утицају националне културе на стилове лидерства у предузећима Србије указују да је ауторитативни стил преовладавајући образац понашања у српским предузећима. (Мојић 2003, 301-346) Ако претпоставимо да је аутократски стил лидерства веома заступљен и у ВС онда можемо закључити да велика дистанца моћи као димензија српске националне културе нужно води ка повећању дистанце између лидера и потчињених. У том случају, потребно је уочити негативне тенденције у практиковању таквог стила лидерства и у изабраном и дефинисаном моделу промена избећи: повећање броја лидера који нису спремни да слушају идеје и предлоге подређених, слабо цене креативност и индивидуалну иницијативу подређених и који им не дозвољавају да учествују у процесу доношења одлука. Такви резултати лоше комуникације између лидера и подређених може да резултира лошим радом војних колектива и негативно утиче на покретање иновација и њихову имплементацију. Лидери у ВС треба да избегну претерани надзор над радом подређених којим покушавају да предупредe неизвесност и умање ризик и контролишу све активности у свако доба. Како култура остварује контролу над понашањем, мишљењима и осећањима запослених, у снажној култури ВС, уместо јачања унутрашњих механизма запослених, може доћи до обрнуте ситуације. Претерани инспекцијски надзор узрокује ограничење слободе деловања подређених и пад мотивације. Реакције контролисаних људи могу да се сведу на задовољавање жеља и намера претпостављених. Стога, можемо закључити да је потребно смањити утицај негативних аспеката аутократског стила лидерства у ВС и манифестације појединих елемената снажне бирократске структуре које могу довести до смањења ефикасности. У организационој култури ВС постоје вредности које истичу отвореност, флексибилност и склоност

променама које нису још увек нису у потпуности усвојене. Таква ситуација резултира тенденцијом неуспеха у идентификовању трендова из окружења који указују на потребу за променама. Другим речима, ВС може да се претвори у организацију са прецењеним вредностима стабилности и избегавања ризика, што са собом носи могућност изостанка иновативних приступа у функционисању и избегавању потребе за променама. Због тога је неопходно дефинисати жељену организациону културу која ће допринети ефикаснијем развоју ВС.

МОДЕЛ ПРОМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ У ВОЈСЦИ СРБИЈЕ

Кључни фактори за промену организационе културе објективно се стварају када се у окружењу догоде значајне промене. У складу са претходно дефинисаним изворима организационе културе, анализираћемо могуће промене у изворима организационе културе.

Два таква фактора укључују промене у српској националној култури као резултат утицаја технолошког и цивилизацијског напретка и промене у социо-демографској структури становништва (образовање, старост, пол, миграција становништва). Ове промене су најчешће споре и дуготрајне, али се непрестано дешавају. Култура националног нивоа неће значајно променити своје главне димензије и следствено томе неће имати значајан утицај на кључне факторе промене организационе културе у ВС.

Променљиве карактеристике војних снага на глобалном нивоу и захтеви за прилагођавањем карактеристикама савременог бојишта и физиномији будућих сукоба захтевају успостављање оних вредности организационе културе које ће допринети иновативном и брзом покретању и спровођење низа промена. Иновације у војним снагама су неопходне јер државе постоје у динамичном, неизвесном и конкурентном стратешком окружењу у којем стагнација и недовољне војне способности могу резултирати смањењем могућности очувања, достизања и одбране националних интереса. Трансформација војних организација не може се догодити без иновација. Да би

одржала оперативну извршност, савладала институционалне изазове и спречила будуће претње националној безбедности, ВС мора да изгради вредности иновација у организационој култури. Иновације су покретач радикалне трансформације војних концепата, процеса, способности и структура. Тешко је замислити даљи развој ВС без иновативних идеја које пружају алтернативу досадашњим принципима и идејама о вођењу рата и операција.

Промене лидерства (промена лидера и/или стила управљања) се дешавају када је организација у кризи. Наиме, када је организација у кризи, што је увек због њене некомпатибилности са тренутним стањем у окружењу, често се дешава да као део анализе постане очигледно да постојећа организациона култура такође није адекватна и да не подстиче постизање циљева организације. Тренутна ситуација у ВС је прилично стабилна и криза не постоји. Међутим, ако вредности организационе културе у ВС које не подржавају промене наставе да постоје, постоји могућност појаве и развоја кризе. Стога је неопходно деловати превентивно и започети са променама у оквиру организационе културе. Стратешко вођство у ВС мора да обезбеди јасну интеракцију и отворену комуникацију са јасном визијом и смерницама за своје сараднике како би променило постојећу организациону културу. Другим речима, њихова улога је да створе окружење, системе и структуру у којој неће генерисати реактивне следбенике, већ нове лидере који ће иновације и промене сматрати потребом за развојем, а не нужношћу преживљавања.

Иако можемо рећи да организациона култура у ВС поседује доминантне вредности хијерархијског модела културе, чињеница је да у њеном оквиру постоје вредности које одговарају другим врстама културе. У оквиру ВС постоје организације (или супкултуре као што је претходно описано) које наглашавају вредности као што су иновације, креативност, предузимљивост. Проблем је у томе што су вредности ових ентитета надјачане доминантним вредностима које желе да сачувају постојеће стање, јер су оне, заједно са опрезом и страхом од промена, у складу са природном инерцијом великог система.

Свеобухватна промена организационе културе није рационална, а у случају ВС је непотребна. Природа и карактеристике ВС захтевају равнотежу вредности различитих врста организационе културе. Ова равнотежа може се постићи истицањем иновација, предузетништва и креативности, давањем веће слободе ефектима деловања подређених у границама намере и ограничења претпостављеног, јачањем способности ВС да се брзо прилагоди променљивим условима окружења, прихватању ризика и спремности на промене.

Промене су постале стил и начин живота данас готово сваке организације, укључујући и војску. Организационе промене указују на процес промене или модификовања постојеће организације и њених компонената. Један од предуслова за успешно истраживање је одговарајућа организациона култура. Најважнија улога у разумевању неопходности промена, дефинисању фаза процеса промена и на крају његове примене, има стратешко лидерство у ВС. За стратешко лидерство од суштинског је значаја стицање способности управљања променама јер мора имати не само вољу и знање, већ и вештину управљања променама. Процес управљања променама организационе културе није једноставан чин, и претходно захтева избор одговарајућег модела као што су Котеров модел (Kotter 2012, 37-166), Јанићијевићев четворофазни модел за промену организационе културе (Јанићијевић 2004) или Левинов трофазни модел⁶.

Прва фаза свих модела је установљавање потребе за променама. Котер у свом моделу овај корак назива *устављавање осећаја хитности*, Левин *одмрзавање* а Јанићијевић *дијагноза*. У овој фази процеса промене организационе културе неопходно је, како наводи Јанићијевић, открити постојеће вредности организационе културе. а Котер и Левин сугеришу да је потребно развити уверљиве поруке које показују зашто постојећи начин деловања организације не може да се настави. У детаљној дијагнози могу се користити два инструмента: *Инструмент за процену организационе културе* који су развили Камерун и Куин или *Попис организационе културе* који су развили Кук и Лаферти. (Cameron and Quinn 2000)

6 Lewin's Change Management Model, https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm

У наредној фази потребно је да стратешко вођство дефинише вредности и ставове који ће бити уграђени у нову културу. У ту сврху могу да користе постојеће заједничке концепте и планове за развој ВС и дефинишу кратку изјаву о визији ВС. (Kotter 2012, 69-87) Ова визија, између осталог, треба да промовише и наглашава нове вредности попут агилности, иновативности и прилагодљивости на брзо променљиве услове сложеног и непредвидивог оперативног окружења. Да би изградили снажну организациону културу и на тај начин побољшали ефикасност ВС, стратешки лидери могу да користе матрицу промена (табела 2) (Kulvinskienė and Šeimienė 2009, 41) Матрица представља четири важне карактеристике организационе културе у ВС које се морају одржавати, мењати, побољшавати и избегавати.

ОДРЖАВАТИ	РАЗВИЈАТИ
<ul style="list-style-type: none"> - Високе стандарде у реализацији задатака - Употребу мање ресурса у извршавању задатака - Јасноћу и разумљивост задатака - Сарадњу, дељење информација и консултовање 	<ul style="list-style-type: none"> - Разумевање и поштовање - Критичко и креативно мишљење - Нове идеје, иновације и предузимљивост - Личну иницијативу - Стандард и задовољство припадника
ПРОМЕНИТИ	ИЗБЕГАВАТИ
<ul style="list-style-type: none"> - Слабу комуникацију - Недовољну сарадњу између различитих целина унутар система - Неизвесност припадника у погледу статуса, напредовања и каријерног вођења - Систем вредновања припадника 	<ul style="list-style-type: none"> - Стриктну и честу контролу потчињених - Ширење гласина - Толеранцију себичности и непотизма - Коришћење непотребних бирократских процедура - Микроуправљање и бирократске “папирне радове”

Табела: Матрица промена (неких) вредности организационе културе

Анализа представља трећу фазу процеса промене организационе културе, којом долазимо до закључка које од постојећих вредности и ставова треба подржати, које треба уклонити, а које се не мењају. Ова фаза је важна јер анализа нам указује коју стратегију за промене треба изабрати. Стратегије за промену организационе културе Јанићијевић дефинише као директне и индиректне. (Јанићијевић 1997, 78)

У фази спровођења врши се промена вредности и ставова применом различитих стратегија и ресурса утицајем на запослене помоћу различитих облика комуникације. Основни облици комуникације су вербална, невербална, симболична и индиректна.

Без обзир на изабрани модел у овај подухват је потребно укључити Шајнове механизме за уграђивање и ојачавање. Шајн упозорава да ће током покушаја промене културе „чак и ако постану свесни основних претпоставки, чланови организације вероватно ће желети да их задрже јер оправдавају прошлост и извор су њиховог поноса и самопоштовања.” (Schein 1999, 312) Срећом, Шајн пружа модел за систематско уграђивање и пренос културе. Мењање културе захтева употребу онога што Шајн назива *механизми за уграђивање и појачавање*. Шајнови механизми уграђивања и појачавања пружају добру основу за допуну будућег модела промене организационе културе у ВС.

Први механизам се односи на оно на шта лидери редовно обраћају пажњу, шта мере и контролишу. Сви стратешки лидери у ВС требало би да обрате пажњу и покажу интересовање и подршку жељеним вредностима организационе културе. На тај начин ће подстаћи подређене да се понашају у складу са жељеним вредностима, да избегавају непожељне и одржавају постојеће. Сјајна прилика стратешких лидера за спровођење и праћење промена у организационој култури је, између осталих механизма, успостављен систем научених лекција у ВС.

Други механизам односи се на то како лидери реагују на критичне инциденте и организационе кризе. Сваки догађај у ВС који има негативне последице по самој својој природи привлаче пажњу свих око себе. Лидери би требали да буду мирни, организовани и усредсређени на даљи ток управљања кризом која је створена, да брзо и одлучно дефинишу своју

намеру, саопште је подређенима и, ако је потребно, широј јавности и дозволе радње предузете у складу са том намером. Требали би да избегавају видљиво присуство и да дозволе подређенима да делују на решење ситуације.

Трећи механизам односи се на то како лидери распоређују ресурсе, како додељују стимулативне мере и ојачавају статус припадника ВС. Равноправна додела ресурса последично повећава морално и етичко понашање. Посебно треба нагласити критеријуме за оцену учинка запослених а који се тичу иновација и преузимаљивости и које треба награђивати.

Четврти механизам односи се на намерно моделовање улога и подучавање. Лични примери лидера могу члановима организације да пошаљу врло важне и моћне поруке, посебно ако су такви поступци етични и у складу са вредностима које треба ојачати и одржати. Припадници ВС не само да слушају лидера, већ гледају и шта он/она ради. Подређени ће следити понашање вођа и покушати да се понашају на исти начин. Важан предуслов за овај механизам може бити развој иницијативе код подређених да у складу са намером лидера и датим ограничењима имају изванредан степен слобиде у одлучивању током реализације задатака. Другим речима, треба напустити лошу праксу микро управљања. На овај начин се развија иницијатива, повећава ефикасност извршавања задатака, јача поверење и разумевање у односима лидер - подређени.

Пети механизам односи се на то како лидери регрутују, бирају, унапређују и комуницирају. Критеријуми за регрутовање и унапређивање подређених треб ада су подешени тако да се бирају и унапређују најбољи припадници ВС а чије радне карактеристике између осталог и задовољавају жељене вредности у промени организацион екултуре. Поред механизма за уграђивање, Шејн истиче значај секундарних или механизма за ојачавање.

Први механизам за ојачавање је дизајн и структура организације. У ранијим фазама трансформације ВС је променила структуру и смањила број нивоа одлучивања (армије, корпуси и дивизије су укинута). Као израз жеље за даљим прилагођавањем, успостављен је принцип димензионисања

снага према намени и задатку. Ова врста организације одговара условима оперативног окружења и пружа могућност брзог прилагођавања условима за извршавање задатка. Повећање нивоа одлучивања у хијерархијској организацији носи опасност онемогућавања развоја вредности агилност и иницијативе подређених.

Други механизам за ојачавање су организациони системи и процедуре. Повећан број бирократских процедура у свакодневним задацима један је од недостатака организационе културе. Зато, један од прваих задатака стратешког лидерства у ВС требао би да буде укидање различитих непотребних поступака и докумената у преписци унутар организације. Бирократски приступ смањује иницијативу и успорава процесе, што додатно умањује ефикасност организације.

Трећи механизам односи се на дизајн физичког простора, фасада и зграда. Радни простор лидера ВС је скроман и такав би и требало да остане. У националној култури српског народа постоји разумевање специфичности руководећих места, али услови у којима се ВС дуго налази и стална жеља за рационалним располагањем новцем једноставно не дозвољавају скривање иза скупих фасада и десетине помоћника.

Четврти механизам је употреба формалних изјава организационе филозофије и вредности. Употреба савремених средстава за преношење поруке вредности и културе у ВС само је једно од средстава за ширење значаја промена у организационој култури. Много је важније да се поруке пажљиво користе у лекцијама током обуке и образовања. Само на такав начин могуће је на квалитетан начин подићи свест о променама у културни.

Пети механизам су свечаности и ритуали организације заједно са причама о важним догађајима и људима. Традиција је веома важан аспект у подухвату промене организационе културе. Потребно је наставити са очувањем традиције и бриге о ветеранима и њиховим учешћем у свим важним догађајима и током обележавања датуми из војне историје. Овај приступ има снажан утицај на развој морала и духа припадника ВС.

ЗАКЉУЧАК

Војне организације хијерархијски структуриране на више нивоа са преовлађујућом бирократском организационом културом нису предоређене за промене и иновације. Због тога се, као део савремених стратешких студија, појављује посебна школа мишљења која ослоњена на социологију и антропологију, кроз стратешку и организациону културу пружа основ за разумевање и описивање побољшања ефикасности војних снага и повећања укупне стратешке ефикасности нације.

Искуства указују да примена сазнања у неким војним снагама значајно доприносе развоју оперативних способности и покретању иновација у складу са захтевима окружења и физиономије оружаног сукоба у 21. веку. Организациона култура одређује начин на који војне снаге процењују своје окружење и дефинишу своју позицију у њему, као и начин на који анализирају и процењују сопствене оперативне способности. Организациона култура војних снага одређује начин перцепције, као и интерпретацију појава и догађаја и детерминише природу њиховог реаговања на догађаје у свом окружењу.

Истражање, упоређивање, расправе и примена сазнања из студија о организационој култури у војним снагама које ће допринети ефикасном развоју војних способности за остварење националних интереса је велики изазов у тражењу одговора на променљиве стратешке реалности и безбедносне неизвесности. Академска и стручна заједница у Републици Србије недовољно пажње посвећује истраживању организационе културе у војним снагама, иако глобални савремени трендови указују на повећано интересовање о наведеној теми.

Развијена теорија о организационој култури у многим аспектима је у потпуности применљива у анализи и моделовању промена организационе културе у војним снагама. Како је анализа утврдила, крута хијерархијска структура и заједничка историја уроњена у приче, традиције и ритуале, поред осталих фактора, доприносе препознатљивој организационој култури која се примећује у већини војних снага. Претерана жеља за стабилношћу и избегавање покретања и спровођења промена

су најчешће доминантне карактеристике хијерархијског модела организационе културе у војним снагама. Ипак, у оквиру организационе културе војних снага постоје вредности културе као што су иновативност, креативност, предузимљивост и праћење стратешког и оперативног окружења. Проблем је што су ове вредности надјачане доминантним вредностима које желе да сачувају постојеће стање, јер су оне, заједно са опрезом и страхом од промена, у складу са природном инерцијом великог система. Таква организациона култура, ако се не промени, може имати вишеструке негативне ефекте. *Прво*, постоји могућност да стратешко вођство војних снага не примети на време потребу за променом или ће игнорисати такву потребу. *Друго*, превасходна жеља за стабилношћу може обесхрабрити покушаје иновативног приступа у променама у функционисању војних снага. *Треће*, такав приступ ће довести до стварања генерације нових лидера са истим менталним оквиром деловања који ће се снажно залагати за очување постојећег стања, без жеље и знања да се промене. Свака од ових тенденција, ако се настави, проузроковаће смањење ефикасности и делотворности војних снага а тиме и стратешке ефикасности нације.

Стратешко лидерство у ВС треба да дефинише модел промене организационе културе како би се прекинули неповољни трендови који су резултат лоше спроведене реформе у периоду од 2006. до 2010. године и обезбеди неопходне услове за иновативан развој оперативних способности ВС. Уместо суштинске промене у организационој култури, ове промене су се углавном односиле на структуру, број запослених и имиџ ВС. Нову организациону културу треба да одликују вредности које подржавају организациону способност ВС да интерпретира и на одговарајући начин дешифрује сигнале из окружења и иновативно их трансформише у адекватан организациони одговор.

РЕФЕРЕНЦЕ

Јанићијевић, Небојша: *Организациона култура*, Нови Сад, 1997.

Мојић, Душан: „Утицај националне културе на организационе поткултуре и стилове вођства у предузећима Србије: емпиријска анализа“. Социологија, год. 45, бр. 4, 2003.

Dorn, Edwin and Graves, Howard D.: *American Military Culture in the Twenty-First Century*, CSIS Press, Washington, DC, 2000.

Hofstede, “The 6 Dimensions of National Culture,” Hofstede Insights Home Page “Our Models,” <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

Hofstede Insights, “What about Serbia?” linked from the Hofstede Insights Home Page at “Country,” <https://www.hofstede-insights.com/country/serbia/>

Janićijević, Nebojša: „Organizational culture management process – Case of Tarkett d.o.o“ Geert

Jones, Steven M.; “Improving Accountability for Effective Command Climate: A Strategic Imperative” (Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, 2003).

Workshop on Strategic Human Resources Management, EIASM, Paris, 2004.

Kim S. and Quinn, Robert E.: *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, Boston, 1999.

Kotter, John P.: *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Boston, 2012.

Kulvinskienė, Violeta R. and Šeimienė, Eleonora S., “Factors of Organizational Culture Change,” *Ekonomika Online* 87, 2009.

Meyer, John and Topolnytsky, Larisa: “Organizational Culture and Retention,” in *Best Practices: Employee Retention* (Scarborough, Ont: Carswell, 2000).

Moskos, Charles: „The American Soldier after the Cold War: Towards a Post-Modern Military?“ ARI Research Note 99-02, Adelphi, MD: Army Research Institute, October, 1998.

Murray, Williamson. “Does Military Culture Matter?” *Orbis* 45, no.1, 1999.

Lewin's Change Management Model, https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm

Pierce, Dr. James G. *Is the Organizational Culture of the U.S. Army Congruent with the Professional Development of Its Senior Level Officer Corps?* Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, 2010.

Schein, Edgar H.: *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 2004.

Schein, Edgar H.: *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1999. Cameron,

Snider, Don M. "An Uninformed Debate on Military Culture." *Orbis* 43, no. 1, Winter 1999.

Snider, Don M, Oh, Paul, Toner, Kevin; "The Army's Professional Military Ethic in an Era of Persistent Conflict," in *Professional Military Ethics Monograph Series*, Carlisle Barracks, PA: US Army War College Press, October, 2009.

Terriff, Terry. "Innovate or Die: Organizational Culture and the Origins of Maneuver Warfare in the United States Marine Corps," *Journal of Strategic Studies*, 29:3, August 2006.

Vangel Milkovski

ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE SERBIAN ARMED FORCES

Resume

Organizational culture has a great influence on the efficiency of the organization and its values initiate or prevent innovation. Innovations in military activity are key to the development and maintenance of military, and military power is crucial for preserving national security. Innovations in military activity are necessary because states exist in a dynamic, uncertain and competitive strategic environment in which stagnation and insufficient military capabilities can result in reduced opportunities to preserve, achieve and defend national interests. This paper is an attempt to initiate a broader discussion on the importance of researching organizational culture and the application of knowledge in the functioning of the Serbian Armed Forces (SAF) in order to increase its efficiency and effectiveness. The basic question of this paper is what changes in organizational culture should be implemented in order to break the negative trends of poorly implemented reform and increase efficiency in the development of operational capabilities and the use of forces in operations. In order to answer the basic question of the paper, it is necessary to consider the following three statements:

- There is no clear picture of the state and values of organizational culture in the Armed Forces. Organizational culture is one of many concepts in the field of strategic studies that are not sufficiently theoretically processed and adopted by the academic and professional community in the Armed Forces.
- Innovative, dynamic and adaptive organizational culture is desirable because it can support the development of operational capabilities and the use of SAF in a dynamic, uncertain and rapidly changing strategic and operational environment. History is replete with examples of military forces not acting logically in their own interest, either by making bad decisions or by failing to anticipate and adapt to the demands of the environment.

- Strategic leadership should define a model for changing the organizational culture in the SAF in order to create the necessary conditions for the development of operational capabilities and efficient use of forces. The system of values and beliefs that constitutes the organizational culture can greatly facilitate, but also completely block the process of change depending on the orientation of cultural values, as well as the ability of leaders to manage these values.

The paper presents a description of organizational culture with a focus on the analysis of organizational culture in the military, and then an assessment of organizational culture in the SAF in order to identify a suitable model of change that can facilitate the development of the necessary organizational culture of the SAF.

Keywords: Serbian Armed Forces, organizational culture, organizational changes, innovations in the military forces.

* Овај рад је примљен 01. септембра 2020. године, а прихваћен на састанку Редакције 15. септембра 2020. године.