

**UNIVERZITET “ADRIATIK” BAR**  
**FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE**  
**TIVAT**

**Daliborka Seferović**

**SOCIO-PSIHOLOŠKI ASPEKTI LIDERSTVA**

**MAGISTARSKI RAD**

Tivat, septembar 2018. godine

**UNIVERZITET “ADRIATIK” BAR**  
**FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE**  
**TIVAT**

**Socio-psihološki aspekti liderstva**

**MAGISTARSKI RAD**

Predmet: Sociologija turizma

Ime i prezime Mentora: Prof.dr Stevo Nikić

Ime i prezime studenta: Daliborka Seferović

Studijski program: Nautički Turizam

Broj indeksa: M 8/14

Tivat, septembar 2018. godine

*“Dobra igra mnogo više zavisi od dobrih pravila,  
nego od dobrih igrača” - James Buchanan*

# SADRŽAJ

**APSTRAKT**

**ABSTRACT**

**UVOD**.....7

**1. LIDERSTVO KAO PUT KA USPJEHU**.....12

1.1. Definicija, karakteristike, značaj liderstva i pristup liderstvu.....12

1.2. Sličnosti i razlike između liderstva i menadžmenta.....16

1.3. Definicija lidera.....18

1.3.1. Izvori liderske moći.....19

1.4. Stilovi liderstva.....21

1.4.1. Klasični oblici liderstva.....22

1.5. Faktori koji utiču na liderstvo i uloga lidera u timskom odlučivanju.....27

1.6. Odluke lidera.....30

**2. SOCIJALNA INTELIGENCIJA**.....31

2.1. Predmet, cilj i metod socijalne inteligencije (socijalne neuronauke) kao nove nauke.....31

2.2. Socijalna svjesnost.....38

2.2.1. Primalna empatija.....41

2.2.2. Empatična tačnost.....41

2.2.3. Socijalna kognicija.....42

2.3. Socijalna spretnost.....43

2.3.1. Sinhroničnost.....43

2.3.2. Samopredstavljanje.....44

2.3.3. Uticaj i briga.....48

2.4. Socijalno inteligentan preduzetnik.....48

**3. ORGANIZACIONO PONAŠANJE LIDERA I ODANOST ORGANIZACIJI**.....62

3.1. Koncept odgovornog ponašanja.....62

3.1.1. Modeli odgovornog organizacionog ponašanja.....62

3.2. Determinante odgovornog organizacionog ponašanja.....63

3.3. Određenje i oblici odanosti organizaciji.....	64
3.4. Istraživanja odanosti organizaciji i ponašanja zaposlenih.....	66
<b>4. ZADOVOLJSTVO POSLOM I PETOFAKTORSKI MODEL LIČNOSTI.....</b>	<b>68</b>
4.1. Pojam zadovoljstva poslom.....	68
4.1.1. Zadovoljstvo oblicima posla.....	69
4.2. Istraživanje zadovoljstva poslom i ponašanja ljudskih resursa .....	70
4.3. Ekstraverzija.....	72
4.4. Otvorenost.....	72
4.5. Savjesnost.....	73
4.6. Prijatnost.....	73
4.7. Neuroticizam.....	74
<b>5. EMPIRIJSKI ASPEKT UTICAJA LIČNOSTI LIDERA NA ODGOVORNO ORGANIZACIONO PONAŠANJE ZAPOSLENIH.....</b>	<b>75</b>
5.1. Uzorak i postavke istraživanja.....	76
5.2. Dobijeni rezultati.....	76
5.3. Obrada rezultata.....	83
5.4. Ograničenja istraživanja.....	83

## **ZAKLJUČAK**

## **LITERATURA**

## APSTRAKT

U današnje vrijeme za uspješne analitičare iz oblasti liderstva, ali i uspješne lidere potrebno je razumijevanje liderstva sa više različitih aspekata. Značaj izučavanja psihološkog aspekta liderstva ukazuje na činjenicu, da ljudski resursi u kompaniji u kojoj su zaposleni moraju da imaju osjećaj pripadnosti toj organizaciji, kao i da je njihova organizacija posvećena njima i njihovim potrebama kako na poslu, tako i van posla. Sa sociološkog aspekta, personalna identifikacija sa liderom jedan od ključnih aspekata u razvoju liderstva i posebno je karakteristična za sljedbenike sa problemima ličnog identiteta, niskim samopouzdanjem i značajno izraženim stepenom zavisnosti od autoriteta. Saglasno rezultatima istraživanja može se konstatovati da dimenzije petofaktorskog modela ličnosti u značajnoj mjeri mogu predvidjeti ili da utiču na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih. Sa druge strane, stil rukovođenja i organizaciona pravda u značajnoj mjeri predviđaju lidersku ulogu kao i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih koje nastaje iz njegovog odnosa sa zaposlenim, čime je i uticaj liderstva i lidera na motivaciju timova u procesu vođenja promjena veliki. Lideri su ti koji svojim vještinama, karakteristikama, znanjem i pozitivnom energijom, mogu da povećaju zadovoljstvo zaposlenih i usmjere ih na ostvarivanje veće organizacione produktivnosti. Takođe, lideri prihvataju način upravljanja koji je potreban organizaciji u odnosu na uslove okruženja što se svakako mora dovesti u vezu sa socio - psihološkim karakteristikama lidera.

***Ključne riječi:*** liderstvo, organizacija, personalna identifikacija, stil rukovođenja, socio-psihološke karakteristike

## **ABSTRACT**

Nowadays, for successful analysts in the field of leadership and for a successful leader, understanding of leadership from a number of different aspects is needed. The importance of studying the psychological aspect of leadership points indicates that human resources in the company in which they are employed must have a sense of belonging to that organization, and that their organization is committed to them and their needs both at work and out of work. From a sociological point of view, personal identification with the leader is one of the key aspects in the development of leadership and is particularly characteristic for followers with personal identity problems, low self-esteem and a significant degree of dependence on authority. In accordance with the results of the research, it can be concluded that the dimensions of the five-factor personality model can significantly predict or influence the responsible organizational behavior of employees. On the other hand, management style and organizational justice significantly imply a leadership role as well as a responsible organizational behavior of employees arising from his relationship with the employees, that also the impact the leadership and leadership influence on the motivation of the teams in the process of managing change is a great. Leaders are those who through with their skills, characteristics, knowledge and a positive energy can increase employee satisfaction and direct them to achieve greater organizational productivity. Also, leaders accept the management style that is needed for organization in relation to the environment, which must certainly be linked to the socio - psychological characteristics of the leader.

**Key words:** leadership, organization, personal identification, management style, socio-psychological characteristics

## UVOD

Imajući u vidu da se liderstvo nalazi u centru interesovanja još od tridesetih godina XX vijeka, i danas, određeni segmenti iz ove oblasti dobijaju na velikom značaju u istraživanjima ali i raspravama širom svijeta. Ovdje treba imati u vidu i činjenicu i promjene koje se dešavaju u okviru informacionih tehnologija, ali i visokog obrazovanja, što jasno ukazuje da nas tradicionalni pristupi neće odvesti u željenom smjeru. U tom smislu, potrebno je unaprijediti rad organizacija zasnovanim na timskom radu, koje su umrežene, fleksibilne i fokusirane na rezultate.

Decenijska istraživanja i prikupljanje podataka u ovoj oblasti identifikovali su poželjne kvalitete i karakteristike timskog liderstva, kao ključa za rješavanje izazova i mogućnosti sa kojima se svako preduzeće može susresti. U modernom poslovnom ambijentu liderstvo se karakteriše fleksibilnošću i podsticajem na strateške promjene. Primjenom timskog djelovanja može se postići uspjeh preduzeća i ostvariti održiva konkurentska prednost.

*Predmet ovog istraživanja* je ispitivanje u kojoj mjeri dimenzije moći ličnosti zaposlenih, stavovi prema radu i organizaciji i karakteristike preduzeća utiču na ispoljavanje odgovornog organizacionog ponašanja.

*Ciljevi ovog istraživanja*, odnose se, između ostalog, na prepoznavanje stepena uticaja dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i kompaniji, kao i karakteristika organizacije koje mogu predvidjeti ponašanje zaposlenih (interpersonalno ponašanje, organizaciono odgovorno ponašanje i odgovorno ponašanje u poslu/ zadatku).

Saglasno navedenom, postavljen su sljedeće hipoteze:

**H1:** *Dimenzije petofaktorskog modela ličnosti u značajnoj mjeri predvidjeti ili utiču na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih.*

Lider je samo ona osoba koja zna da svoje prednosti iskoristi u pravom trenutku iskazujući sposobnost i ulivajući sigurnost svojim sljedbenicima.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>S. Vlahović (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, str. 23.



**H2: Stil rukovođenja i organizaciona pravda, sa jedne strane, u značajnoj mjeri predviđaju lidersku ulogu kao i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih koje nastaje iz njegovog odnosa sa zaposlenim, a sa druge strane, bihevioristički pristup liderstvu može da predvidi pozitivne efekte na relaciji lider i zaposleni.**

U praksi se pokazalo da se uspješnost funkcionisanja svake kompanije zasniva na kadrovskim potencijalima, načinu komuniciranja između zaposlenih i odnosu prema potencijalnim klijentima. Budući da konkurencija među organizacijama postaje sve veća, sve je više prisutna i potreba za sticanjem boljih rezultata, ali i potreba za ulaganjem u zaposlene.

Istraživači koji su vršili analiziranje funkcije lidera došli su do tvrdnje da je za „efikasno funkcionisanje kompanije neophodan neko ko može da realizuje dvije važne funkcije: funkcije rješavanja problema i funkcije održavanja grupe na okupu. Osoba koja može da izvrši obje uloge bila bi posebno uspješan lider.“<sup>2</sup>

Lideri primjenjuju različite strategije kako bi motivisali zaposlene. U tom smislu, ne postoji strategija koja je univerzalna za svako preduzeće i stoga je kombinovanje više njih mnogo efikasnije.

Mišljenja smo da ne postoji literatura na našem jeziku koja se isključivo bavi socio-psihološkim efektom liderstva, te je to glavni razlog motiva za izradu rada koji se bavi ovom problematikom.

Izuzetan značaj za komunikaciju ima tip ličnosti, odnosno dimenzije moći ličnosti što značajno doprinosi organizaciji poslovanja. Zanimljiv je podatak da je 2002. godine „sprovedeno istraživanje između pet kontinenata, kada su u pitanju omiljene karakteristike lidera, kojim su, između ostalog, utvrđene sljedeće osobine kod njihovih sljedbenika: iskrenost, vizionarstvo, kompetentnost, inspirativnost, inteligencija, fer igra, širina pogleda, empatičnost, pouzdanost, odlučnost, ambicioznost, hrabrost, zrelost, odanost, posjedovanje samokontrole i nezavisnost.“<sup>3</sup> Ankete su pokazale da sljedbenici najviše vole lidere koji pošteno igraju, koji su iskreni, vizionari, kompetentni, naprednih pogleda i inspirativni.

---

<sup>2</sup> D. Medenica Mitrović (2015) *Menadžment*, I izdanje, Fakultet za poslovni menadžment, Bar, str.187.

<sup>3</sup> S. Vlahović, *op.cit.*, str. 23.

Nezavisno od „specifičnosti društvene uloge koji lideri imaju u društvu i kompaniji, značajan je i društveni položaj koji isti zauzimaju u sistemu raspodjele dr moći kao i ugleda u društvu.“<sup>4</sup>

Rad je strukturiran u pet poglavlja.

U *prvom poglavlju* rada akcenat je na nastanku, razvoju i pojmu liderstva, kroz osvrt na početke razvoja liderstva, definisanje samog pojma, ciljeva i značaja liderstva, kroz funkcije, stilove i osobine lidera.

*Drugi dio rada* posvećen je analizi socijalne inteligencije, s obzirom na njen predmet, cilj i metod, te aspekte socijalne svjesnosti, primalne empatije, empatične tačnosti, socijalne kognicije, socijalne spretnosti, sinhroničnosti, samopredstavljanja, uticaja i brige i socijalno inteligentnog preduzetnika.

U *trećem poglavlju* autor se bavi organizacionim ponašanjem i odanošću organizaciji. Potpoglavljia u okviru drugog poglavlja rada odnose se na: koncept, modele i determinante odgovornog organizacionog ponašanja, određenja odanosti organizaciji kao istraživanja odanosti organizaciji i ponašanja zaposlenih.

*Četvrto poglavlje* posvećeno je problematici zadovoljstva poslom i petofaktorskom modelu ličnosti sa osvrtom na: ekstraverziju, otvorenost, savjesnost, prijatnost i neuroticizam.

U *petom poglavlju* obrađen je empirijski aspekt uticaja ličnosti lidera na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih.

Korišćena metodologija veoma je značajna u naučnom istraživanju, budući da je to najbolja garancija da su na taj način upotrijebljeni naučni metodi svojstveni predmetu istraživanja. Karakter rada i oblast istraživanja u osnovi su opredijelili i metode koje su karakteristične za istraživanja u domenu društvenih, odnosno ekonomskih nauka: deskriptivna, induktivna, deduktivna, metoda analize sadržaja kao i metode analize i sinteze. Takođe, istražena je relevantna stručna literatura kako bi se postavio temelj ovog predmetnog istraživanja.

U svrhu tumačenja činjenica bez naučnog istraživanja poslužiće *deskriptivna metoda*, u smislu jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta i njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza.

*Induktivna i deduktivna metoda* će se koristiti u cilju davanja sudova koji će se izvesti iz posebnih i pojedinačnih zaključaka.

---

<sup>4</sup> E. Gidens (2007) *Sociologija*, Zrenjanin, str. 292.

*Metoda analize sadržaja* biće korištena u cilju obradu relevantne literature, podataka dostupnih sa internet sajtova, kao i kroz razgovor sa relevantnim subjektima.

Sa aspekta *značaja istraživanja*, može se reći da je liderstvo višedimenzionalni proces, koji se formira pod uticajem velikog broja faktora i determinišu ga određene specifične situacije.

*Naučna opravdanost ovog rada* leži u činjenici da ovo istraživanje kao opšti cilj ima sticanje naučnog saznanja određenog obima po osnovu psiho-socijalnih karakteristika sa aspekta liderstva te su saznanja usmjerena na dobrobit ljudi. Društveno odgovoran lider je neophodan u svakoj organizaciji. Stoga, stvaranje društveno odgovornih lidera u preduzećima, lokalnim zajednicama, državnim i globalnim institucijama predstavlja ključni preduslov uspješnog nošenja sa izazovima u čemu je evidentna društvena opravdanost ovog rada.

Socio-psihološki aspekti liderstva prepoznati su kao važni u upravljanju preduzećem. Dok liderstvo, sa jedne strane, podrazumijeva uticaj na određenu grupu da bi se postigao određeni cilj, uloga lidera je da motiviše druge. Ljudima je potrebna konstantna motivacija da bi istrajali u svom cilju.

Nedovoljna posvećenost organizaciji i odanost jesu problem u savremenim organizacijama u regionu Zapadnog Balkana, imajući u vidu da su mnoga preduzeća privatizovana, čime su zaposleni u značajnoj mjeri iznevjereni i poljuljano im je povjerenje u organizaciju. U tom smislu, potrebno je više pažnje posvećivati petofaktorskim modelima ličnosti koji će nesumnjivo uticati na zadovoljstvo poslom.

U procesu poslovne komunikacije psihološka strana ličnosti, uključujući emocije i emotivne reakcije, u značajnoj mjeri može da utiče na slanje i prijem poruka.

Takođe, u fokusu je ispitivanje i pružanje kvalitetnih podataka o socio-psihološkom aspektu fenomena liderstva i njegovom uticaju na posvećenost zaposlenih u cilju uspješnog funkcionisanja savremenih organizacija.

Jasno je da su uticaji globalizacije i liberalizacije poslovnog okruženja sve više prisutni i da čak nacionalna kultura ispoljava efekte te se analiziranje efekta nacionalne kulture na ispoljavanje odgovornog ponašanja zaposlenih u organizaciji neizostavno nameće kao prioritet. Postavljen je zadatak da se utvrdi da li se na osnovu stavova socijalnih karakteristika pojedinca prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije može predvidjeti odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih i kako lider u organizaciji može uticati na bolje rezultate kod zaposlenih.

Kao problem koji će biti istaknut u radu je i činjenica da za razliku od razvijenih zemalja, u kojima je vršen značajan broj istraživanja liderstva i posvećenosti zaposlenih, u Crnoj Gori su istraživanja iz datih oblasti jako rijetka ili ih gotovo i nema. Značajan problem je što se ne poznaju efekti koje određene kategorije ponašanja u organizaciji proizvode.

# 1. LIDERSTVO KAO PUT KA USPJEHU

## 1.1. Definicija, karakteristike, značaj liderstva i pristup liderstvu

O liderstvu, kao jednom od najznačajnijih faktora za uspjeh pojedinca i organizacije, postoji velika definicija. Da bi ukazao na različite pristupe ovom problemu, Jukl je naveo, između ostalog, sljedećih nekoliko definicija liderstva:<sup>5</sup>

- ponašanje pojedinca koje usmjerava aktivnost grupe ka realizaciji zajedničkog cilja;
- proces uticaja na aktivnost organizovane grupe;
- permanentno davanje efektivnog doprinosa društvenom poretku;
- proces davanja pravca kolektivnom naporu i dobrovoljna aktivnost u cilju uspješne realizacije postavljenih ciljeva.

Liderstvo kroz svoj uticaj treba da omogući stvaranje uslova za ostvarivanje uspješnog menadžmenta znanja, da kroz „inspirativnost, mentorstvo, davanje primjera, a u cilju stvaranja povjerenja i poštovanja, kohezivne i kreativne kulture, ustanovljenja vizije, učenja, slušanja, podučavanja i dijeljenja znanja.“<sup>6</sup>

Iako se značaj liderstva potencira još od prvih socijalnih zajednica, danas se ovom fenomenu posvećuje posebna pažnja u kontekstu ekonomskog razvoja. Značaj liderstva proizilazi iz sposobnosti lidera da kreiraju viziju, uspješno okupljaju sljedbenike i pokreću i usmjeravaju njihovu energiju za ostvarivanje te vizije.

Pristupi liderstvu su se razvijali i čini se da karakteristike lidera uključuju one kvalitete koje posjeduju kreativni ljudi. Savremene teorije liderstva imaju tendenciju da uključuju kreativne koncepte, svojstva i sposobnosti. Naučnici i istraživači koji su posvećeni izučavanju liderstva „nesvjesno su otkrili da izvjesne kreativne karakteristike opisuju attribute visoko efikasnih lidera.“<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Y. Gary (1998) *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, str.2.

<sup>6</sup> Ž. Pržulj (2005) *Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem*, Zbornik radova: Knowledge management, Fakultet za menadžment „Braća Karić“ Beograd, str.7.

<sup>7</sup> G. J., Puccio, M., Mance, M. C. Murdock (2010) *Creative leadership. Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage, p.8.

Liderstvo se nalazi u fokusu istraživanja društvenih nauka još od ranih tridesetih godina XX vijeka. Savremena literatura značajno se bavi temama strategijskog, inovativnog, adaptivnog, timskog, emocionalnog i etičkog liderstva. U modernom poslovnom ambijentu liderstvo naglašava fleksibilnost i podsticanje strateških promjena, a kroz aspekte koji su povezani sa prepoznavanjem i iskorištavanjem šansi na tržištu, liderstvo posjeduje i preduzetničku komponentu.

Sposobnosti lidera da adekvatno komuniciraju sa drugim ljudima i motivišu ih, značajno utiče na efektivno sprovođenje strategijskih promjena i pokretanje inovacija. Značajnim izazovom današnjeg poslovanja, smatra se i uticaj lidera u organizaciji na njenu sposobnost revitalizacije.

Naučnici XX vijeka pristupali su liderstvu kao „skupu osobina, što je bio jedan od prvih pokušaja sistematičnog izučavanja liderstva. Na početku XX vijeka, analizirano je koje su to osobine koje neke ljude čine velikim liderima.“<sup>8</sup> Vjerovalo se da su te osobine urođene i da ih posjeduju samo ti „veliki“ ljudi.<sup>9</sup>

U Stogdillovom radu, objavljenom 1974.godine, analizirane su 163 nove studije, a njihovi rezultati upoređeni su sa rezultatima o kojima je pisano u prvom radu, u kojem je ukazivano na to da je liderstvo prevashodno determinisano situacionim faktorima, a ne faktorima vezanim za karakteristike ličnosti. U drugom radu je, ipak, potvrđena izvorna ideja da su sljedeće osobine lidera, ipak, dio liderstva, odnosno da su u pozitivnoj korelaciji sa liderstvom: energičnost i upornost u realizaciji ciljeva, hrabrost za preuzimanje rizika i originalnost u rješavanju problema, potreba za sprovođenjem inicijativa u društvenom okruženju, samopouzdanje i izgrađenost ličnog identiteta, spremnost da se prihvate posljedice za odluke i akcije, spremnost na rješavanje međuljudskih odnosa, sposobnost da se utiče na ponašanje ljudi i kapacitet da se promjenljive društvene strukture prilagode aktuelnim potrebama.

Još se u jednom radu govori o važnosti liderskih osobina. Kirkpatrick i Lok tvrde da je „nedvosmisleno jasno da lideri nijesu kao ostali ljudi.“ Na osnovu kvalitativne analize u prethodnom istraživanju, dvojica autora pretpostavili su da se lideri razlikuju od onih koji to nijesu na osnovu šest osobina: energičnost, želja za vođstvom, iskrenost i integritet, samopo-

---

<sup>8</sup> B. Bass & Stogdill's (1990) *Handbook of Leadership*, Theory, Research and Managerial Applications, Third Edition, pp.3-21.

<sup>9</sup> A.G Jago (1982) *Leadership: Perspectives in theory and research*. Journal of management science 28(3). pp. 315-332.

uzdanje, kognitivna sposobnost i poznavanje biznisa. Prema ovim autorima, pojedinci mogu da budu rođeni sa ovim osobinama, mogu da ih steknu učenjem ili i jedno i drugo. Upravo, ovih šest osobina predstavlja „pravu kombinaciju“ za lidere.<sup>10</sup> Kirkpatrick i Lok zastupali su mišljenje da liderske osobine čine neke ljude različitim od drugih i da je razlika važan dio liderskog procesa.

Kao i u pristupu liderstvu kao skupu osobina, i u pristupu liderstvu kao skupu vještina, lider dominira kao centralna figura liderstva. Ipak, fokus razmišljanja pomijera se sa osobina ličnosti, koje se obično smatraju za urođene i u velikoj mjeri unaprijed determinisane, ka vještinama i sposobnostima koje mogu da se nauče i razvijaju. Iako ličnost zasigurno igra ključnu ulogu u liderstvu, pristup liderstvu kao skupu vještina sugerise da su za uspješno liderstvo potrebna znanja i sposobnosti.

Robert Kac<sup>11</sup> je zaključio da, na osnovu terenskog istraživanja u sektoru administracije i neposrednog posmatranja službenika na njihovom radnom mjestu, efektivno vođenje (tj. liderstvo) zavisi od tri osnovne grupe ličnih vještina: tehničkih, humanističkih i konceptualnih. On je tvrdio da se ove vještine u velikoj mjeri razlikuju od osobina ili kvaliteta lidera. Vještine lideri mogu da steknu, dok su osobine ono što lideri jesu (to su njihove urođene karakteristike).

*Tehnička vještina* podrazumijeva posjedovanje znanja i vještina kada su u pitanju određene vrste posla ili aktivnosti. Vežane su za kompetencije u određenoj oblasti specijalizacije, analitičke sposobnosti, te sposobnost korišćenja odgovarajućih alata i tehnika. Primjera radi, u preduzeću koje se bavi kompjuterskim softverima, tehnička vještina bi podrazumijevala poznavanje softverskih jezika i programiranja, softverskih proizvoda preduzeća i načina na koji se ovi proizvodi prilagođavaju klijentu.

*Humanistička vještina* predstavlja poznavanje i sposobnost rada sa ljudima, za razliku od prethodne, koja se odnosi na rad sa stvarima. U pitanju je sposobnost usaglašavanja sa drugim ljudima tokom odvijanja poslovnih aktivnosti. Dakle, ovdje se radi o sposobnostima koje pomažu lideru da efektivno radi sa saradnicima u cilju ostvarivanja ciljeva organizacije. Za R.Kaca, to znači svijest o perspektivi pojedinca, ali istovremeno i svijest o perspektivi drugih.

*Konceptualna vještina* podrazumijeva sposobnost rada na idejama i konceptima. Lider koji posjeduje ove vještine u stanju je da ciljeve kompanije pretoči u riječi i da razumije i formuliše ekonomske principe koji utiču na kompaniju. Primjera radi, za proizvodnu kompaniju

---

<sup>10</sup> S.A. Kirkpatrick and, E.A. Locke (1991) *Leadership: Do Traits Matter?* Academy of Management Executive, 5, p.59.

<sup>11</sup> R. Katz (1995) *Skills of an Effective Administrator*, p.34.

u ekspanziji potreban je direktor koji posjeduje konceptualne vještine da bi mogao da osmisli viziju za one svoje proizvode koja bi trebali preduzeću da obezbijedi profitabilnost. Sa druge strane, direktor neprofitne zdravstvene organizacije trebalo bi da posjeduje konceptualne vještine da bi mogao da kreira strateški plan i da sa ograničenim resursima uspješno konkuriše profitnim zdravstvenim organizacijama na tržištu.

Liderstvo se može sagledavati iz različitih aspekata, pa stoga i njegove definicije variraju. Međutim, može se zaključiti da nekoliko osnovnih karakteristika zasigurno čine okosnicu liderstva, i to:<sup>12</sup>

- da je to proces;
- da uključuje izvjesnu dozu uticaja;
- da se događa u grupama;
- da uključuje ciljeve i prvenstveno znači usmjeravanje energije ka zajedničkom fokusu.

Današnje poslovno okruženje zahtijeva kontinuirane aktivnosti u dva pravca: *dugoročnom*, u okviru kojeg organizacija postavlja strateške ciljeve i donosi strateške odluke i *srednjoročnom* – koji zahtijeva brzo prilagođavanje funkcija kompleksnim uslovima poslovanja. U tom smislu, uloga lidera u organizaciji postaje krucijalna. Pored toga što upravlja organizacijom ili jednim timom ljudi, lider igra veoma značajnu ulogu onoga koji svoju viziju mora kontinuirano da komunicira s pojedincima i grupama koje ga okružuju. Samim tim, njegova važna uloga je da motiviše i usmjerava sve one koji sa njim rade.

Uloga lidera je da motiviše druge i da grade takav odnos kako bi motivisali svoje zaposlene da obave određeni zadatak. Dake, priroda motivacije lidera je da održe polet zaposlenih.

Zbog svog velikog značaja u poslovanju poslednje decenije, liderstvo je postalo predmet stalnog proučavanja. Nažalost, zaključci modernih istraživanja vrlo često su nepovezani, kontradiktorni, a ponekad nijesu ni poučni.

Usljed velikih promjena i značajne akceleracije u svakoj sferi poslovanja, potreba za usmjeravanjem raznolike i rasute energije u jednom – zajedničkom – pravcu, izgleda da je

---

<sup>12</sup> P. Northouse (2004) *Leadership – Theory and Practice*, 33rd Edition, Sage Publications, Inc, California, p.3.



postala jedini pravi put i način opstanka organizacija. Lideri koji usmjeravaju energiju i napore zaposlenih ka zajedničkom cilju, važan su uslov efikasnosti i efektivnosti modernih organizacija.

## 1.2. Sličnosti i razlike između liderstva i menadžmenta

Nerijetko se u svakodnevnom govoru termini lider i menadžer koriste kao sinonimi. U literaturi su se izdvojila dva dominantna pravca: prvi, koji termine menadžment i liderstvo uzima za sinonime i drugi, koji je zasnovan na razlikovanju menadžmenta i liderstva.

Koter navodi da je suština razlikovanja ova dva pojma u razlikovanju zadataka lidera i menadžera. Lider je kreator misije i vizionar organizacije. Sa druge strane, zadatak je menadžera da tu viziju ostvari u praksi. Konflikt u ovakvom razumijevanju pojmova lider i menadžer proizilazi iz činjenice što je razlika između utvrđivanja misije i njene primjene najčešće nejasna. Rukovodioci kompanije ne samo da moraju da kreiraju misiju već i da se staraju o njenom sprovođenju. Slično tome, sama priroda posla menadžeru često nameće ne samo sprovođenje osmišljene strategije, već i obavezu da bude lider na svom nivou upravljanja i svojim podređenima.<sup>13</sup>

Suprotno iznijetim shvatanjima, postoje i ona prema kojima se termini lider i menadžer smatraju sinonimima i koriste za ljude koji se nalaze na nekoj poziciji na kojoj treba da ispolje liderske vještine. Doajen menadžmenta, Henri Mintzberg, smatra da se „velika greška pravi odvajanjem liderstva od menadžmenta. Po njemu, trend odvajanja menadžmenta od liderstva nastaje sedamdesetih godina XX vijeka. Od tada, prema Mintzbergu, pitanje odvajanja liderstva od menadžmenta postaje pitanje mode, a liderstvo dobija karakteristike kategorije višeg reda. Menadžeri počinju da se shvataju kao ljudi koji rješavaju rutinske probleme, a lideri kao oni koji otkrivaju probleme i uočavaju mogućnosti koje drugi ne vide.“<sup>14</sup>

Mintzberg se suprotstavlja ovakvim shvatanjima i mišljenja je da rukovodioci moraju da vode, jednako kao što vođe moraju da rukovode. Po njemu, shvatanje liderstva van konteksta menadžmenta znači „sterilno, svedeno i ogoljeno shvatanje i menadžmenta i liderstva.“<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> A.Aleksić (2006) *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*, Pregledni naučni članak, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, str.147.

<sup>14</sup> H. Mintzberg (2004) *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, str.6.

<sup>15</sup> *Ibidem*.

Teorijski aspekti liderstva i kreativnosti predstavljaju novu i atraktivnu oblast istraživanja i daljeg proučavanja, imajući u vidu da objedinjuju dvije velike naučne oblasti – psihologiju kreativnosti i menadžment, odnosno liderstvo. Ovakva istraživanja još su u povoju, a mogu pružiti značajne uvide u to koji način liderstva je kreativan po sebi, ali i koji može podstaći kreativnost među zaposlenima u organizacijama.

Povezivanjem teorija kreativnosti i liderstva, mogu se dobiti rezultati koji nam dalje mogu pružiti dokaze o najefektivnijem i najefikasnijem obliku liderstva. Rou smatra da su efikasni lideri spremni da rizikuju i razmišljaju van ustaljenih okvira. Takođe, lideri su svjesni koliko je vrijedan kreativni doprinos zaposlenih.<sup>16</sup>

Često nije sasvim jasno i precizno razgraničeno korišćenje termina, kao što su: liderstvo, vođstvo, menadžment, pa ih mnogi shvataju kao sinonime. Osnovno značenje navedenih termina je uglavnom isto, iako se za svaki od njih vezuju posebne konotacije koje ukazuju na društveno – istorijske i kulturne kontekste u kojima su nastali i ušli u širu upotrebu. Dakle, liderstvo, vođstvo i menadžment su različiti nazivi za veoma širok krug aktivnosti usredsređenih na stvaranje uslova, obezbjeđivanje sredstava i uspostavljanje postupaka koji omogućuju da grupa definiše svoje ciljeve i angažuje se na njihovom ostvarivanju. Na tom nivou, svaki od navedenih termina jednako je adekvatan, a eventualna preferencija za pojedine termine, može se reći, više je stvar njihove učestale upotrebe u pojedinim stručnim oblastima, ali i ličnih, jezičkih navika i preferencija onih koji ih koriste. Međutim, sve to ne isključuje opravdanost njihove formalne i realne diferencijacije i različite upotrebe u pojedinim situacijama, kontekstima ili stručnim oblastima.

U literaturi koja se bavi problematikom upravljanja i rukovođenja, naročito u udžbenicima menadžmenta, uglavnom se zastupa teza da su liderstvo i menadžment dvije različite, iako međusobno tijesno povezane pojave. Tipičan stav o tom pitanju sadržan je u konstataciji da je menadžment složen proces koji objedinjuje sve osnovne funkcije upravljanja, a vođstvo je jedna od tih funkcija.<sup>17</sup> Neki autori, međutim, smatraju da su liderstvo i menadžment dvije različite aktivnosti. Naime, „u menadžmentu je naglasak na racionalnom analiziranju situacija, postavljanju ciljeva i razvijanju strategija, organizovanju resursa, koordinaciji aktivnosti i usmjeravanju i kontrolisanju ponašanja zaposlenih. Lideri su pojedinci koji stvaraju vizije u

---

<sup>16</sup> A. D. Rou (2008) *Kreativna inteligencija*, Clio, Beograd, str. 137.

<sup>17</sup> D.A. Wren, D.Jr. Voich (1994) *Menadžment - proces, struktura i ponašanje*, Beograd: Grmeč - Privredni pregled, str.28.

koje ljudi vjeruju. Oni izazivaju povjerenje i lojalnost, znaju kako da usmjere talente drugih na ostvarivanje željenog cilja. Stoga, uspješni lideri moraju imati snažne interpersonalne vještine, uključujući sposobnost komuniciranja, motivisanja i ubjeđivanja drugih da ih dobrovoljno slijede. Dobar lider nužno ne posjeduje menadžerske vještine, ali većina uspješnih menadžera imaju sposobnost da vode. “<sup>18</sup>

Dakle, menadžment je više od liderstva, jer su pojave koje čine sadržaj pojma menadžmenta složenije i šire od pojava koje obuhvata pojam liderstva, uz to, i sam pojam liderstva obuhvaćen je pojmom menadžmenta. Međutim, rasprava o pojmovima menadžmenta i vođstva može da krene i drugim pravcima. Njeni ishodi će uveliko zavisiti od toga kakav je kvalitet argumenta na koji se oslanja. Opšte je uvjerenje da su argumenti koji potiču iz empirijskih istraživanja najpouzdaniji put za verifikaciju valjanosti pojedinih pojmova, kao i složenih teorija.

### 1.3. Definicija lidera

Pojam liderstva provlačio se kroz vjekove u različitim oblicima, a sam termin datira još iz persijskog jezika i znači „ići, putovati.“ Liderstvo se zasniva na raznim oblicima (kombinacijama) sposobnosti i moći (intelektualne, stručne, organizacione, političke, svojinske, finansijske, institucionalne, strategijske i dr.). Ono se u literaturi tumači na razne načine.

Liderstvo se uglavnom definiše kao proces usmjerenja i uticaja na aktivnosti relevantne za ostvarenje ciljeva članova grupe.

Vođstvo, odnosno liderstvo, posmatra se kao proces inspirisanja drugih da marljivo rade i ostvaruju kvalitetne rezultate.<sup>19</sup>

S. Nikić smatra da je liderstvo „kreativnost i intuitivnost u svakodnevnim poslovnim reakcijama.“<sup>20</sup> Liderstvo, kao uticaj na druge, direktno je povezano sa formulisanjem strategije kao načinom ostvarenja ciljeva organizacije.

Nameće se mišljenje da je lider strateg koji upravlja elementima strategije kao što su vizija, misija, organizaciona kultura, vrijednosti, ciljevi, akcije i odluke. Sve te elemente lider

---

<sup>18</sup> D. Hellriegel, J. W. Slocum (1989) *Management*, pp.464-465.

<sup>19</sup> Ž. Stefanović (1997) *Poslovni sistem i njegovo okruženje*, Beograd, str. 215.

<sup>20</sup> S. Nikić (2001) *Osnovi sociologije i socijalne psihologije pomoraca*, Fakultet za pomorstvo, Kotor, str. 58.

(strateg) mora da integriše (uklopi) u jedinstvenu strategiju. U tom smislu, vođstvo ima primarnu ulogu u svim organizacijama, budući da je bez kvalitetnog i stručnog vođstva veoma teško doći do kvalitetnih rezultata.

### 1.3.1. Izvori liderske moći

Koncept moći je u vezi sa liderstvom iz razloga jer je dio procesa ostvarivanja uticaja. U razmatranju liderstva nije neuobičajeno da se lideri opisuju kao lica koja imaju moć i dominiraju drugima, a moć je definisana kao sredstvo koje lideri koriste za ostvarenje ličnih interesa.

Lideri postižu ciljeve, a moć je sredstvo za lakše ostvarivanje ciljeva. Definicija moći u sebi podrazumijeva:

- *potencijal ili sposobnost* – što znači da moć može postojati ali se ne mora koristiti;
- *odnos zavisnosti* – što je lice B više zavisno od lica A, to je veća moć lica A nad licem B;
- *posjedovanje diskrecionog prava izbora* - da bi lice koje je pod uticajem moći učinilo nešto što inače ne bi, to znači da ona ima diskreciono pravo nad izborom svog ponašanja.<sup>21</sup>

Upotreba različitih tipova moći ili uticaja mogu dovesti do jednog od tri oblika ponašanja zaposlenih: predanosti, saglasnosti ili otpora.

U literaturi je identifikovano pet izvora moći:

- *referentna moć* - bazira se na činjenici da sljedbenici prepoznaju i zavole lidera (npr. školski učitelj koga njegovi učenici obožavaju ima referentnu moć);
- *stručna moć* – zasniva se na percepciji sljedbenika o kompetentnosti lidera (npr. turistički vodič koji posjeduje znanja o stranoj zemlji posjeduje ekspertsku moć).
- *legalna moć* – povezana je sa postojanjem statusa ili formalnog radnog autoriteta. Sudija koji donosi presude u sudnici primjer je za legalnu moć. Dakle, legitimna moć je moć koja nastaje kada podređeni priznaju posjedniku moći da ima „pravo“ ili ga zakon ovlašćuje da utiče u

---

<sup>21</sup> B. Mašić (2009) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.413.

određenim granicama (na primjer, odnos radnika obezbjeđenja i menadžera). Ova moć je posljedica funkcije koju obavlja zaposleni.

- *moć nagrađivanja* – izvodi se iz postojanja mogućnosti nagrađivanja drugih. Nagrađeni koji daje nagrade zaposlenima koji su vrijedno radili koristi moć nagrađivanja. Dakle, zaposleni „ispunjavaju zahtjeve i naređenja lidera nadajući se da će njihov rad biti nagrađen. Lider ih može nagraditi doznakama, povoljnim rasporedom korišćenja odmora, unapređenjem i/ili novčanim bonusom.“<sup>22</sup>

- *moć prinude* – izvodi se iz mogućnosti da se drugi opomenu ili kazne.<sup>23</sup> Dakle, radi se o onoj vrsti moći koja proističe iz činjenice da jedna osoba koja posjeduje moć ima sposobnost da kazni drugu osobu. Drugim riječima, moć prinude bazirana je na sposobnosti lidera da ostvari saglasnost putem zastrašivanja i kažnjavanja.

Moć eksperta i referentna moć obično rezultiraju predanošću zaposlenih, legitimna moć i moć nagrade dovode do saglasnosti, a moć prinude dovodi do otpora. Referentna moć obično vodi do zadovoljavajućeg učinka. Stoga se uspješni menadžeri - lideri uglavnom oslanjaju na moć eksperta, referentnu moć i moć nagrade, a legitimnu moć i moć prinude samo minimalno koriste. Legitimna moć je korisna onda kada menadžer od zaposlenog traži da izvrši zadatak koji odgovara njegovim sposobnostima i opisu posla. U nekim situacijama, moć prinude može biti korisna ukoliko treba navesti zaposlene da se povinuju pravilima. Generalno, kada lideri prijete ili kažnjavaju, odgovor zaposlenih manifestuje se u prikrivenom nezadovoljstvu.

Pored navedenog, postoji još nekoliko specifičnih izvora liderske moći u savremenim kompanijama:<sup>24</sup>

- *Moć vlasništva* – zasniva se na vlasništvu nad kompanijama ili bliskosti sa onima koji posjeduju kontrolni paket akcija;
- *Moć upravljanja kritičnim problemima* – zasniva se na sposobnosti da se rješavaju relevantni organizacioni problemi;

---

<sup>22</sup> B.Inić i M. Bugarčić (2014) *Međuzavisnost moći, autoriteta i zakona liderstva*, Univerzitet Union, „Nikola Tesla” Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd, str.301.

<sup>23</sup> P. Northouse (2008) *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str.5.

<sup>24</sup> B.Inić i M. Bugarčić, *op.cit.*, str.304-305.

- *Bliskost sa moćnima* – bazira se na činjenici da količina moći koju pojedinac posjeduje zavisi od toga koliko je blizak sa onima koji posjeduju više moći od njega;
- *Oportunistička moć* – stiže se ako se u pravo vrijeme i na pravom mjestu preduzme odgovarajuća akcija.

#### **1.4. Stilovi liderstva**

Liderstvo se, kao pojam i fenomen, može posmatrati sa različitih aspekata. U tom smislu, postoji i više različitih modela pristupa samom liderstvu, od njegovog pristupa i shvatanja kao skupa osobina, te kao skupa vještina pa do pristupa stilu liderstva prema sljedbenicima u različitim situacijama.

Postepeno je tekao razvoj shvatanja o liderstvu tekao i kretao se od prvobitnih shvatanja koja su se primarno zasnivala na uvjerenju da se lideri rađaju odnosno da su za dobrog lidera isključivo neophodne urođene osobine i vještine.

Teoretičari su pokušali da odgovore na pitanje ko su uspješni lideri i zbog čega su uspješni. Oni su shvatili da se, za razliku od osobina ponašanje može naučiti, iz čega se izvukao zaključak da se može naučiti i kako se postaje lider. Tako se vremenom razvija koncept liderskih stilova kao specifičnih načina ponašanja i postupanja lidera koji se mogu identifikovati u praksi, a za koje se vezuju određene karakteristike. Poseban značaj u mnoštvu tih karakteristika, imaju ona po kojima se stilovi najviše razlikuju i najlakše prepoznaju, a odnose se, prije svega, na pristup lidera motivisanju podređenih, načinu na koji lider donosi odluke, izvore moći koje lider koristi da bi ostvario uticaj na podređene itd. U skladu sa ovim, može se konstatovati da je stil liderstva, zapravo, način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno način na koji lider usmjerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije na željeno ponašanje.

Postoji više načina na koji lideri uspostavljaju svoje ponašanje prema zaposlenim, a u cilju ostvarivanja svojih i kompanijskih rezultata. Pristup i komunikacija su uglavnom u zavisnosti od ličnih karakteristika, kako lidera, tako i zaposlenih. Razlikuju se klasični i savremeni stilovi vođstva, a koji su izvedeni iz određenih razlika i stavova lidera na osnovu

njihovog načina motivisanja zaposlenih, donošenja odluka, prilagođavanja svog ponašanja u određenim situacijama.<sup>25</sup>

#### 1.4.1. Klasični oblici liderstva

Klasični oblici liderstva potiču iz najstarijih studija o liderstvu Hotorna, Ajove, Ohaja i Mičigena.

Prema Kurtu Levinu<sup>26</sup> razlikuju se tri osnovna leaderska stila> *autokratski, participativni i slobodni stil*.

- *Autokratski ili autoritativni* stil karakteriše davanje uputstava i zadataka od strane lidera podređenima, konstantno vršenje kontrole i upotreba prinude u cilju ostvarivanja zadataka, prilikom čega se zahtijeva apsolutnu poslušnost. Primjena ovog stila liderstva zahtijeva brzo donošenje odluka i omogućava lideru potpunu vlast koju on neograničeno koristi. Ovaj stil vođenja pogodan je za primjenu kod niske kvalifikacione strukture saradnika.

U autokratskom, ili autoritativnom stilu izdvajaju se dva tipa liderstva: harizmatično i paternalističko. Harizmatični vođa ističe svoje lične osobine, upornost, talenat i šarm, koje ga izdvajaju od ostalih. Paternalističko vođstvo zasniva se na viziji preduzeća kao porodice, gdje se vođa smatra ocem koji brine, kako o preduzeću, tako i o svojim zaposlenima.<sup>27</sup>

Ukoliko se autokratsko vođenje dosta često koristi, može dovesti do loše komunikacije, te spore adaptacije na promjenljive uslove u razvoju preduzeća.

- *Demokratski ili participativni* stil favorizuje donošenje odluke od strane grup, nakon čega lider daje instrukcije u konsultaciji sa grupom. Kod primjene ovog stila lider ima ograničenu vlast i autorite i dr. Demokratski stil liderstva omogućava timski rad u realizaciji ciljeva. Često korišćenje ovog stila može rezultirati gubitkom sposobnosti individualne inicijative, a takođe, može rezultirati sporim donošenjem odluka. Koristi se za rješavanje teških i kreativnih zadataka.

---

<sup>25</sup> Ž. Stefanović (2000) *Organizacija preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.371.

<sup>26</sup> K. Lewin(1977) *Frontiers in Group Dynamics*. Human Relations, vol. 1, p.143-153.

<sup>27</sup> N.Stefanović,Ž.Stefanović (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Mašinski fakultet, Kragujevac, str.15.

Ovaj stil vođstva, koji se zove i participativnim, omogućava bolju inicijativu zaposlenih, veću motivisanost, čime proističe fleksibilnost organizacije i bolji učinci, što stvara i veće mogućnosti.<sup>28</sup>

- *Slobodni*, odnosno *laissez-faire stil* sastoji se u tome što lider ne vodi, već ostavlja grupi da bude ono što jeste. Karakteristika ovog stila vođenja je da lider nema vlast da prisiljava saradnike na akciju. Saradnici ne vole naređivanje i pružice otpor onom što ne prihvataju. Sami biraju ciljeve i metode rada i labavo su organizovani.

S obzirom da nijedan od ovih stilova ne postoji kao izrazito takav – čist, u praksi su znatno više prisutni *mješoviti modeli* koji uglavnom predstavljaju različite kombinacije karakteristika autokratskog i demokratskog stila vođenja.

#### 1.4.2. Savremeni stilovi liderstva

U današnjem svijetu dinamičnih industrija, kada potrošači imaju moć da momentalno istraže svoje mišljenje o proizvodima i uslugama preko društvenih mreža, *on line* kanala i slično, značajno je konstantno biti usmjeren na potrošače, proizvodnju i zaposlene, od kojih zajedno zavisi uspješnost firme i njeno poslovanje. Stoga je stalna promjena i praćenje savremenih trendova obaveza lidera, ukoliko žele da budu uspješne vođe. Konstantne promjene, inovacije, mobilnost, informisanost, obrazovanost, jednostavno zahtijevaju novi tip lidera, dakle onog koji ostvaruje ciljeve firme uz timski rad i uticaj na svoje zaposlene, koji donosi promjene, koji se angažuje da razvije poslovanje koje potrošač želi, a za dobrobit interesa firme.

U praksi se mogu izdvojiti četiri tipa savremenog liderstva:

- *Harizmatško liderstvo* – podrazumijeva duhovni dar za ulogu lidera i smatra se bitnom liderskom odlikom. Harizmatško liderstvo istraživali su u XX vijeku Maks Veber i Robert Haus. Tako je Hausovom teorijom harizmatškog liderstva ukazano na činjenicu da harizmatško liderstvo produkuje specifične efekte na sljedbenike – efekte koji obezbjeđuju njihovu potpunu angažovanost na realizaciji svojih zadataka odnosno ciljeva. U svojoj teoriji Haus, između ostalog, ukazuje na sljedeće dimenzije: lične karakteristike harizmatških lidera, osnovne oblike

---

<sup>28</sup> *Ibidem.*



njihovog ponašanja i nekoliko efekata koji su neposredni rezultati harizmatškog liderstva. Prema Hausu, harizmatški lideri su ličnosti koje posjeduju visok stepen samopouzdanja, dominacije, povjerenja i snažno vjerovanje u vrijednosti koje zastupaju, odnosno promovišu.

Stručnjak iz oblasti harizmatičnog liderstva, Olivija Foks Kaban, u svojoj knjizi „*Mit o harizmi*“, govori o tome da se može ovladati vještinom privlačenja, što je odlika harizmatičnih ljudi. Harizmu definiše kao „sposobnost izazivanja nadahnuća, entuzijazma i predanosti kod drugih ljudi, a srž svega su empatija, govor tijela i autoritativan stav.“ Šire prihvaćena definicija harizme je „sposobnost lidera da koristi, širi i intenzivira uticaj vjerovanja, vrijednosti, ponašanja i performansi drugih pomoću svog ponašanja, vjerovanja i ličnog primjera.“<sup>29</sup>

Govoreći o harizmatškom liderstvu, Bilton pominjući Burdijea, kao jednog od najuticajnijih sociologa na polju studija kulture, u svojoj knjizi *Pravila umjetnosti* naglašava „da je harizmatični pojedinac jedini element u oblasti kulturne produkcije i da pojedinac nikada nije potpuno samostalan u odnosu na širi kontekst u kome stvara i pravila koja u njemu vladaju.“<sup>30</sup>

Postoje mnoga druga istraživanja na temu harizme i harizmatškog liderstva, budući da se smatra da upravo takve ličnosti znatno mogu da utiču na promjene i da njihovo ponašanje može da utiče na rezultate i na ponašanje drugih ljudi.

Prema Dubrinu, postoji jedanaest važnih karakteristika harizmatičnog lidera:<sup>31</sup>

- vizija,
- majstorstvo stručnosti komuniciranja;
- sposobnost sticanja povjerenja svih članova organizacije i stejkholdera;
- sposobnost da ubijedi sljedbenike da se osjećaju sposobnim;
- energija i akciona orijentacija;
- emocionalno izražavanje;
- spremnost na preuzimanje ličnog rizika;
- upotreba nekonvencionalnih strategija;
- sposobnost istrajnosti za vrijeme krize;
- minimum intimnih kontakata.

---

<sup>29</sup> M.Milisavljević (1999) *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja, Beograd, str.78.

<sup>30</sup> K. Bilton (2010) *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 115.

<sup>31</sup> A.J Dubrin, (1995) *Research Findings, Practice and Skills*, Houghton Mifflin Company, Boston, str.155.

Harizmatično liderstvo je različito ocjenjivano, kao pozitivno i negativno. Negativne aspekte iznio je Piter Draker koji smatra da vođstvo ne zavisi od harizme, te da postoji dosta velikih vođa bez izražene osobine harizmatičnosti, kao i harizmatičnih vođa koje su pogrešno koristile svoja usmjerenja.

Ipak, harizmatičan lider sa vizijom u novosnovanom preduzeću ili u preduzeću koje se nalazi u krizi, može da promijeni način funkcionisanja organizacije i time utiče na njenu budućnost i uspješnost. Uslijed toga, harizmatično liderstvo vezuje se za transformaciono i vizionarsko liderstvo, imajući u vidu da je harizma neophodan element ova dva tipa liderstva.<sup>32</sup> Harizmatično liderstvo je i dalje u centru pažnje savremene teorije i prakse uprkos brojnim radovima kojima je analiziran ovaj stil liderstva.

- *Transformaciono liderstvo* – sam naziv ovog tipa liderstva govori o njegovoj ulozi, da transformiše i vrši promjene u preduzeću. Nije dovoljno da transformacioni lider posjeduje samo harizmu, već i druge vještine uz pomoć kojih bi sproveo sve akcije da bi izgradio i razvio uspješno poslovanje firme, po mjeri koja se očekuje u današnjem svijetu globalizacije.

Fokusiranost na uspjeh preduzeća, što podrazumijeva zadovoljne i uspješne zaposlene i naravno krajnjeg korisnika usluga, je lako reći, ali je teško sprovesti u djelo. Sama fraza fokusiranost na uspjeh, u suštini znači da korisnike usluga firme, njene zaposlene, kao i ciljeve firme, treba staviti u centar poslovanja. Potrebno je donijeti prave odluke, a zatim te odluke sprovesti u djelo.

Za sprovođenje promjena, što podrazumijeva i uticaj na zaposlene da dostignu značajne rezultate i učestvuju u promjenama i inovacijama, izdvajaju se sljedeći kvaliteti transformacionog liderstva:<sup>33</sup>

- vizija – ideje i smisao za upravljanje i komunikaciju;
- harizma – entuzijizam, ponos, lojalnost i uvjerenost;
- simbolizam – pronalaženje potencijala, nagrađivanje i proslavljanje uspješnih rezultata;
- intelektualna stimulacija – podsticanje drugih na rad i rješavanje problema;
- integritet – iskrenost, moralna načela, nezavisnost i odlučnost.

---

<sup>32</sup> M.Milosavljević (2000) *Strategijski menadžment*, Čigoja, Beograd, str.316.

<sup>33</sup> N.Stefanović, Ž.Stefanović, *op.cit.*, str.28.

Transformacioni lideri treba da utiču na uspostavljanje korporativne kulture bazirane na unaprijed određenom konceptu i usmjeri svoje zaposlene, a da pri tom imaju jasnu viziju o tome šta predstojeće promjene donose i strategiju za njihovo ostvarenje.

Lideri i vizionari su kreatori novih vidika, uviđaju drugačije stvari i oslanjaju se na svoju maštu. Ne plaše se izazova i pronalaze ono najbolje u ljudima u cilju njihovog angažovanja za ostvarenje zajedničkih ciljeva. Oni su inovatori, imaju široke vidike i tragaju za rješenjima koja su drugačija od uobičajenih pristupa.

Na današnjem tržištu dešavaju se kretanja koja donose brze promjene u načinu na koji se potrošači ponašaju, pa samim tim i njihove potrebe su drugačije i zahtjevnije. Opstanak jedne kompanije na tržištu zahtijeva veću angažovanost, kreativnost i viziju koja će u budućnosti zadržati potrošače, dovesti nove i održati, a i poboljšati finansijsku profitabilnost firme. Standardni proizvodi više nijesu dovoljni, kao ni standardne usluge, potrebno je nešto više, te stoga, kao ključnu karakteristiku koja će jednu od kompanija da izdvoji u odnosu na konkurenciju je vizionarska sposobnost da se razviju drugačiji i inovativniji proizvodi i usluge.

Kad lider stvori viziju, potrebno je na što jasniji način da to predstavi, a nakon što vizija biva prihvaćena od strane organizacije, kreira se strategija kojom će vizija postati realnost. Mogu se izdvojiti tri vještine lidera za uspješno vođenje vizije:<sup>34</sup>

- sposobnost objašnjenja vizije;
- sposobnost iskazivanja vizija, kako riječima tako i akcijama;
- sposobnost proširenja i primjena vizije.

Savremena praksa pokazala je da se problem utvrđivanja najboljeg modela, odnosno stila liderstva ne može svesti samo na istraživanja performansi relacije lider – sljedbenici, već da se u taj proces moraju uključiti i specifičnosti situacije u kojoj se uspostavljaju interakcije između vođe i sljedbenika.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> S.P.Robbins, M.Coutler (2005) *Menadžment*, Data status, Beograd, str.343.

<sup>35</sup> A.Stevanović, *op.cit.*, str.118.

## 1.5. Faktori koji utiču na liderstvo i uloga lidera u timskom odlučivanju

S obzirom na to da postoji fragmentiranost definicija liderstva uslijed različitih teorijskih pristupa, ovdje će biti navedeni sljedeći faktori, odnosno indikatori koji utiču na liderstvo<sup>36</sup>:

- *Vizija* je karakteristika koja razlikuje lidere od menadžera i zasniva se kako na činjenicama, tako i na intuiciji, strahu i nadi. U organizaciji lider razvija viziju sa svojim timom tako da ona postaje zajednički čin svih članova tima;
- *Motivacija ljudi* predstavlja osnov za ostvarivanje vizije. Lideri motivišu članove ili sljedbenike svojom vizijom, zalaganjem, istrajnošću i strpljenjem;
- *Inovativnost i kreativnost* su odlike liderstva koje predstavljaju uvođenje novina u proces ostvarivanja zadataka, posebno sa aspekta primjene novih načina rada, osmišljavanja novih ideja, kreativnog pristupa poslu i problemima, ali i praćenja i uvođenja novih tehnologija u organizacioni proces;
- *Želja* predstavlja izrazito važnu karakteristiku liderstva bez koje ostaju samo druge potencijalne karakteristike osobe koja bi mogla da bude lider.
- *Efikasna komunikacija* podrazumijeva jasno, precizno i razumljivo komuniciranje sa članovima grupe ili tima. Ona predstavlja jedan od najznačajnijih faktora uspjeha ili neuspjeha lidera. Lider utiče na članove tima, ili sljedbenike, koristeći rječnik, fraze i način obraćanja tako da oni i nijesu svjesni da on tako govori kako bi efikasno uradili zadatak;
- *Autoritet* je legalno pravo i odgovornost koje su članovi grupe dali osobi da se ponaša kao lider;
- *Pozitivan mentalni stav* je sposobnost da se fokusira na pozitivne aspekte liderstva i ispunjenja vizije, ciljeva i zadataka;
- *Timski rad* je doprinos pojedinaca u ostvarivanju cilja kroz saradnju. Efikasan lider mora da ima sklonost ka timskom radu. Lider samo uz pomoć dobrog tima može da ostvari zacrtanu viziju. Posao lidera u timu ima dva prioriteta: da upravlja timom i da olakšava timski proces;
- *Razumijevanje i poštovanje* odnose se na obzirnost prema članovima tima u svakom trenutku, a naročito kada se donose teške odluke koje se odnose na budućnost, disciplinu, dodjelu radnih zadataka, unapređenje, sankcije ili obuku.

---

<sup>36</sup> L.Marićević (2014) *Faktori liderstva*, Originalni naučni rad, Institut za pedagogiju i andragogiju, str.91-93.

U literaturi se mogu sresti brojne definicije tima odnosno timskog rada, od kojih je najprihvatljivija ona da je to „grupa ljudi koja, radeći zajedno, ostvaruje zajednički cilj.“<sup>37</sup> Tim se suštinski razlikuje od grupe, prije svega po tome što se u okviru timskog rada istovremeno zahtijeva i individualna i zajednička odgovornost članova i što je naročito važno, posvećenost zajedničkoj svrsi i cilju.<sup>38</sup>

Termini liderstvo i tim uobičajeni su među organizacionim naučnicima i praktikantima. Međutim, iako su „timsko liderstvo“ i „liderstvo u timu“ termini koji se često koriste kada se radi o timovima, u praksi je sprovedeno nedovoljno istraživanja da bi se ispitala tačna uloga liderstva u timovima i organizacijama i takođe njegovi ishodi i procesi.

Prema Morgesonu, De Ruu i Karamu, timsko liderstvo može se posmatrati kao proces „orijentisan oko zadovoljavanja potreba tima, sa krajnjim ciljem podsticanja efektivnosti tima i ko god preuzme odgovornost da zadovolji potrebe tima može se posmatrati kao lider tog konkretnog tima, ili kao jedan on njegovih lidera, bez obzira da li se nalazi u timu ili ne.“<sup>39</sup> Dijeljeno liderstvo u timu može biti „između nekoliko pojedinaca unutar ili van tima (takođe liderstvo tima) ili između svih članova tima (timsko liderstvo). S obzirom da liderstvo predstavlja uticajni proces, timsko liderstvo dijeljeno među članovima tima može se definisati kao „kolektivna međusobna uticaja članova u timu.“<sup>40</sup>

Takođe, navedeni autori identifikovali su neke osnovne uloge liderstva u timu i podijelili ih u dvije kategorije, odnosno dvije faze. Prvu fazu, fazu tranzicije, karakterišu sastavljanje tima, definisanje misije tima, uspostavljanje očekivanja i ciljeva, strukturiranje i planiranje, obuka i razvoj tima, kreiranje smisla i obezbjeđivanje i pružanje povratnih informacija timu, dok druga faza - faza izvođenja aktivnosti, uključuje praćenje i nadgledanje tima, upravljanje ograničenjima tima, postavljanje izazova timu, rješavanje problema, podržavanje društvene klime, obezbjeđivanje resursa timu, obavljanje zadataka tima i ohrabrivanje samoupravljanja tima. Tranziciona faza funkcionisanja tima odnosi se na konstruisanje, izgradnju i strukturiranje tima, dok se u fazi izvođenja aktivnosti članovi tima vrše neposredne radnje za ostvarivanje ciljeva tima.

---

<sup>37</sup> Ž.Karajović (2005) *Timski rad u sistemu menadžmenta kvalitetom*, 32. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, str.62.

<sup>38</sup> *Ibidem*.

<sup>39</sup> F. P., Morgeson, D. S., DeRue, E. P. Karam, (2010) *Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes*. Journal of Management, 36(1), str.8.

<sup>40</sup> N., Sivasubramaniam, W. D., Murry, B. J Avolio., D. I Jung,. (2002) *A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance*. Group & Organization Management, 27(1), str.68.

Jedno od značajnih pitanja u literaturi iz oblasti liderstva odnosi se na to da li se lider rađa ili stvara. Vođeni shvatanjem da se lider rađa, formirana je teorija značajne ličnosti.<sup>41</sup> Prema ovoj teoriji, lideri posjeduju osobine koje ih razlikuju od drugih ljudi i one se ne gube vremenom niti mogu biti stvorene pod uticajem okruženja. U novijoj literaturi pojavljuju se i stavovi koji kombinuju dva navedena shvatanja liderstva, prema kojima je za razvoj globalnog liderstva potrebno da postoji kako urođena tako i izgrađena vještina.<sup>42</sup>

Osobine lidera prema J.Kotteru podijeljeni su u grupe:

- *lična istorija* - podrazumijeva urođene sposobnosti, iskustva (iz djetinjstva, na poslu i tokom školovanja);
- *takmičarski nagon* - podrazumijeva nivo standarda, želju za uspjehom, samopouzdanje pred konkurencijom;
- *učenje tokom cijelog života* - označi spremnost da se traže novi izazovi i da se iskreno razmišlja o uspjesima i neuspjesima;
- *vještine i sposobnosti* su, zapravo, znanje, liderske vještine i ostale sposobnosti;
- *konkurentski potencijal* - podrazumijeva sposobnost suočavanja sa sve konkurentnijim i dinamičnijim ekonomskim okruženjem.<sup>43</sup>

Prema Tannenbaumu i Šmitu, uspješni lideri trebalo bi da posjeduju sljedeće osobine:

- mišljenje vođe o tome da li podređeni treba da učestvuju u donošenju odluka;
- vođino povjerenje u podređene;
- vođinu sklonost da bude „gazda i u centru” ili da dozvoli da zaposleni budu u centru i
- vođino osjećanje da je na svom mjestu bezbjedan.

Henry Fayol je smatrao da uspješni lideri moraju imati sljedeće osobine:

- *fizičke kvalitete* - koji podrazumijevaju: zdravlje, snagu, načine ophođenja sa ljudima;

---

<sup>41</sup>Dž. Grinberg, R. Baron (1998) *Ponašanje u organizacijama - upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd, str. 455.

<sup>42</sup>A. Aleksić (2006) *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*, Ekonomski fakultet Univerzitet u Beogradu, str.153.

<sup>43</sup>P.J. Kotter (1996) *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Pres, p.205.

- *mentalne kvalitete* - koji podrazumijevaju sposobnosti da se uči, prosuđuje, mentalnu snagu i fleksibilnost;
- *moralne kvalitete* – podrazumijevaju, između ostalog, energiju, taktičnost i čvrstinu.<sup>44</sup>

## 1.6. Odluke lidera

Lider odlučuje o varijanti razmjene koju će primijeniti sa svojim sljedbenicima, odnosno u koju grupu će ih smjestiti na osnovu određenih ličnih osobina kao što su vrijednosti, stavovi, ponašanja, pol, starost, razmišljanja, nivo obrazovanja, stručnost, znanje, empatija, optimizam, samoeфикаsnost, unutrašnji fokus kontrole, osjećajnost, itd.

Lideri imaju mnogo jače veze sa sljedbenicima iz unutrašnje grupe nego sa sljedbenicima iz spoljašnje grupe. Njima se dodjeljuje visok stepen odgovornosti i pristup strateškim resursima.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> A. Wren Daniel, Jr. Dan Voich (1994) *Menadžment – Proces, struktura, ponašanje*, Poslovni sistem Grmeč AD – Privredni pregled, Beograd, str. 420.

<sup>45</sup> V. Konja (2014) *Uticao komunikacije lidera i saradnika na organizacionu posvećenost zaposlenih*, doktorska disertacija, Novi Sad, str.49.

## 2. SOCIJALNA INTELIGENCIJA

### 2.1. Predmet, cilj i metod socijalne inteligencije (socijalne neuronauke) kao nove nauke

Istraživanje ljudskih sposobnosti započeto je prije više od 100 godina, a inteligencija je smatrana opštim jedinstvenim konceptom, koji je u velikoj mjeri vezan za kognitivne sposobnosti. Pitanje inteligencije razmatrano je nivou brojnih organizacijama i to sa aspekta organizacione inteligencije, psihološke inteligencije, moralne inteligencije, emocionalne inteligencije, socijalne inteligencije i sl.<sup>46</sup>

Ključni aspekt razvoja socijalne inteligencije jeste učenje da ona bude „jasna“ i da postoji kao moguća.<sup>47</sup> Drugim riječima, koncept inteligencije generalno se odnosi na sposobnost razmišljanja i učenja, i uglavnom se koristi za opisivanje učenja i primjene vještina i činjenica,<sup>48</sup> a poslednjih godina poznato je i interesovanje za socijalnu inteligenciju.

Istraživanje o socijalnoj inteligenciji počelo je tek nekoliko godina nakon što je Spearman uveo 1904.godine pojam akademske inteligencije. Stoga je socijalna inteligencija bila jedan od prvih kandidata za novu inteligencijski konstrukt koji dopunjuje tradicionalne koncepte ljudskih sposobnosti.

Nekoliko studija je pokazalo da je socijalna inteligencija multidimenzionalna i prepoznatljiva iz opštih obavještajnih domena.<sup>49</sup>

Tokom dugotrajnog istraživanja pojma inteligencije postalo je očigledno da čovjekov uspjeh u karijeri i u životu uopšte nije uslovljen isključivo koeficijentom inteligencije, već i drugim ličnim faktorima.

Koncept socijalne inteligencije prvi je definisao Trondajk 1920.godine, kao „sposobnost postupanja sa muškarcima, ženama, dječacima i djevojčicama i mudro ponašanje u ljudskim odnosima.“ Iz modela inteligencije koji je predložio Trondajk, proizilazi da je, pored tradicionalnih intelektualnih faktora, u koncept uključeno nešto što je on nazvao socijalnom

---

<sup>46</sup> M. Beheshtifar, F. Roasaei (2012) *Role of Social Intelligence in Organizational Leadership*, European Journal of Social Sciences, Vol.28 No.2, pp. 200-206.

<sup>47</sup> C.J. Phipps (2007) *Social Intelligence: the Heart and Science of Human Relationships*, Social Intelligence Styles.1. pp.4-5.

<sup>48</sup> R.H. Clarken (2009) *Moral Intelligence in the Schools*. School of Education, Northern Michigan University. Pp. 1-7.

<sup>49</sup> O. Dong, R.G. Koper, C.M., Collaco (2008) *Social Intelligence, Self-esteem, and Intercultural Communication Sensitivity*, Intercultural Communication Studies. XVII (2), pp. 162-165.



inteligencijom, odnosno sposobnost mudrog postupanja u ljudskim odnosima. Torndajkova definicija socijalne inteligencije ima kognitivnu i bihevioralnu komponentu i podrazumijeva sljedeće dvije pretpostavke: <sup>50</sup>

- sposobnost razumijevanja i upravljanja ljudima- intelektualna sposobnost i
- sposobnost koja je drugačija od apstraktnih i mehaničkih aspekata inteligencije.

Može se reći da su emocionalna i socijalna inteligencija teorijski povezani konstrukti. Dakle, Torndajkovo opisivanje socijalne inteligencije kao sposobnosti razumijevanja i upravljanja drugima, te uspješnog djelovanja u međuljudskim odnosima, odgovara operacionalizaciji emocionalne inteligencije. Gardner u svojoj teoriji o inteligenciji ističe interpersonalnu inteligenciju koja uključuje razumijevanje osjećaja i namjera drugih i intrapersonalnu inteligenciju koje definiše kao sposobnost svojih osjećanja i motivacija<sup>51</sup> koje su direktno vezane za socijalno prilagođavanje i socijalno ponašanje. Prema dosadašnjim istraživanjima, postoje veze između rezultata na testovima emocionalne inteligencije i uspješnog prilagođavanja na život (akademski uspjeh, zadovoljstvo životom, uspješnost, savladavanje stresnih situacija),<sup>52</sup> zadovoljstva socijalnim vezama<sup>53</sup> i prosocijalnim ponašanjem.<sup>54</sup>

Ford i Tisak<sup>55</sup> definisali su socijalnu inteligenciju u smislu rezultata ponašanja i bili su uspješni u podršci različitim oblastima socijalne inteligencije. Definisali su socijalnu inteligenciju kao „sposobnost ostvarivanja relevantnih ciljeva u određenim društvenim okruženjima.“

Most i Hunt smatraju da je socijalna inteligencija sposobnost slaganja sa drugima i sposobnost ophođenja sa poštovanjem. Vernon je definisao socijalnu inteligenciju kao „sposobnost slaganja sa ljudima, lakoću u ophođenju, poznavanje socijalnih prilika, osjetljivost

---

<sup>50</sup> Torndajkova podjela inteligencije na tri segmenta odnosi se na sposobnost razumijevanja i upravljanje idejama (apstraktna inteligencija), konkretne objekte (mehanička inteligencija) i ljude (socijalna inteligencija).

<sup>51</sup> M. Posavec (2010) *Višestruke inteligencije u nastavi, Život i škola*, 24, str. 55-64.

<sup>52</sup> V. A. Bastian, N. R. Burns (2005) *Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities*, *Personality and Individual Differences*, 39, pp. 1135-1145.

<sup>53</sup> P. N. Lopes, M. A Brackett, J. B., Nezlek et al. (2004) *Emotional intelligence and social interaction*, *PSPB*, 90, pp. 1018-1034.

<sup>54</sup> Z. Brebrić (2008) *Neke komponente emocionalne inteligencije, školski uspjeh, prosocijalno i agresivno ponašanje učenika u primarnom obrazovanju*, *Napredak*, 149 (3), pp. 296-311.

<sup>55</sup> M. E. Ford, M. S. Tisak (1983) *A further search for social intelligence*, *Journal of Educational Psychology*. 75(2), p. 197.

na podsticaj od drugih ili od grupe, kao i uvid u stanje ili karakteristike drugih ljudi.“ Sa druge strane, Marlov je definisao socijalnu inteligenciju kao „sposobnost pojedinca da razumije i primjereno se odnosi prema osjećajima i ponašanju drugih uključujući i sebe u međuljudskim odnosima.“<sup>56</sup>

Psiholog Hauard Gardner u svojoj knjizi „*Frames of Mind*“ navodi teoriju prema kojoj ne postoji samo jedna vrsta inteligencije koja je od ključnog značaja za životni uspjeh, već je riječ o širokom spektru inteligencija. Na njegovoj listi, na kojoj se nalazilo sedam vrsta inteligencije, našle su se još tri, među kojima je i interpersonalna inteligencija, koja ima četiri podvrste: vođstvo, sposobnost njegovanja veza i zadržavanja prijatelja, sposobnost rješavanja sukoba i sposobnost društvenog analiziranja.

Gardner definiše *interpersonalnu inteligenciju* kao „sposobnost razumijevanja drugih ljudi: šta je to što ih motiviše, kako funkcionišu, te na koji način saradivati sa njima“ i uočava da „suština ove vrste inteligencije uključuje vještinu prepoznavanja raspoloženja, motivacije, temperamenta i želje drugih ljudi da se na njih odgovori.“<sup>57</sup>

Kad je u pitanju mjerenje socijalne inteligencije, Torndajk je uočio da „...valjane testove socijalne inteligencije nije jednostavno napraviti. Socijalna inteligencija se u značajnoj mjeri otkriva u vrtiću, na igralištu, u fabrikama i prodavnicama, ali izmiče formalnim standardizovanim uslovima ispitivačke laboratorije.“<sup>58</sup>

Saglasno ciljevima psihometrijske tradicije, apstraktne definicije socijalne inteligencije ubrzo su pretvorene u standardizovane laboratorijske instrumente za mjerenje individualnih razlika u pogledu stepena socijalne inteligencije.<sup>59</sup> Prvi takav test bio je GWSIT (George Washington Social Intelligence Test),<sup>60</sup> koji je bio sastavljen iz niza podtestova i, između ostalog, mjerio sposobnost za sljedeće:

- pamćenje lica i imena;
- opservaciju ljudskog ponašanja;

---

<sup>56</sup> T. Dogan and A. Eryılmaz (2013) *The Role of Social Intelligence in Happiness*, Faculty of Education, Nigde University Faculty of Education, Eskisehir Osmangazi University, Croatian Journal of Education Vol.16; No.3/2014, p.874.

<sup>57</sup> H. Gardner (1993) *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*, New York, p.9.

<sup>58</sup> E.L. Thorndike (1920) *Intelligence and its use*, Harper's Magazine, 140, p.231.

<sup>59</sup> E.H. Taylor (1990) *The assessment of social intelligence*, Psychotherapy, 27, pp.445-457.

<sup>60</sup> F.A. Moss and T.Hunt (1927) *Are you socially intelligent?* Scientific American 137, pp.108-110.

- prepoznavanje mentalnih stanja na osnovu facijalne ekspresije;
- smisao za humor i
- razumijevanje javnih informacija ( „vještina čitanja između redova“).

Socijalne vještine predstavljaju širi spektar sposobnosti koje su u najvećoj mjeri povezane sa konstrukcijom socijalne inteligencije. Iako je socijalnu inteligenciju prvi istraživao psiholog Torndajk, a kasnije i Guilford (1967) u svom modelu „bihejvioralne inteligencije“, u posljednjih deset godina su je popularizovali i Goleman (2006) i Albrecht (2006). Socijalne veštine, kao ključne komponente socijalne inteligencije uključuju sledeće:

- sposobnost izražavanja sebe u društvenim interakcijama,
- sposobnost „čitanja“ i razumijevanja različitih društvenih situacija,
- poznavanje društvenih uloga, normi i skripti,
- vježbe za rješavanje problema među ljudima i
- vještine igranja u društvenim ulogama.<sup>61</sup>

Martinusen i Dahl su 2001. godine operacionalizovali socijalnu inteligenciju u skalu (TSIS) koji sadrže tri različite komponente: obradu socijalnih informacija, socijalnu svijest i socijalne vještine. Prva dva faktora odnose se na kognitivne aspekte razumijevanja i tumačenja dvosmislene društvene informacije. Poslednji faktor, socijalne vještine, veoma je različit i odnosi se na pozitivne vjerovanja u svoje društvene sposobnosti.<sup>62</sup>

Takođe, Marloveov model socijalne inteligencije 1986.godine obuhvatao je pet oblasti: pro-socijalni stav, vještine socijalnih performansi, empatičku sposobnost, emocionalnu ekspresivnost i samopouzdanje. Pro-socijalnim stavovima pokazana je zainteresovanost zabrinutost za druge; vještine socijalnih performansi demonstrirane su u odgovarajućoj interakciji sa drugima; empatična sposobnost odnosi se na nečiju sposobnost identifikacije sa drugima; emocionalna ekspresivnost opisuje jednu „emocionalnost“ prema drugoj; i povjerenje u društvene situacije zasniva se na nivou komfora u društvenim situacijama.

<sup>61</sup> R.E. Riggio, & R.J., Reichard (2008) *The emotional and social intelligences of effective leadership*, Journal of Managerial Psychology, 23 (2), p.171.

<sup>62</sup> O Friborg, D.Barlaug, et al. (2005) *Resilience in relation to personality and Intelligence*, International Journal of Methods in Psychiatric Research. 14 (I), p.31.

U drugom modelu, socijalna inteligencija uključuje sljedeće aspekte:

- primarnu empatiju: osjećanje sa drugima i osjećanje neverbalnog emocionalnog signala;
- prilagođavanje: slušanje sa potpunom prijemčivošću i prilagođavanjem osobi;
- empatsku tačnost: razumijevanje tuđih misli, osjećanja i namjera;
- socijalnu kogniciju: znanja kako funkcioniše socijalni svijet;
- socijalni objekat zasniva se na društvenoj svijesti kako bi se omogućila efikasna i delotvorna interakcija;
- sinhroničnost: ravnomjerna interakcija na neverbalnom nivou;
- samopredstavljanje: efikasno predstavljanje samog sebe;
- uticaj: oblikovanje ishoda društvenih interakcija;
- zabrinutost: briga o potrebama drugih i postupanja prema njima.<sup>63</sup>

Vršeci analizu GWSIT testova, Vudrou je, koristeći se puno većim brojem kognitivnih testova, nije našao dokaze koji bi potkrijepili postojanje jedinstvenog faktora socijalne inteligencije.<sup>64</sup>

Torndajk i Štajn došli su do zaključka da je GWSIT test „veoma obiman sa aspekta provjere sposobnosti korišćenja riječi i ideja, da razlike u socijalnoj inteligenciji teže da budu preplavljene razlikama u apstraktnoj inteligenciji.“<sup>65</sup> Nemogućnost pravljenja razlike između socijalne inteligencije i količnika inteligencije, praćena je poteškoćama u izboru spoljnog kriterijuma na osnovu kojeg bi skala mogla biti izmjerena, dovelo do pada interesovanja za GWSIT test, i za taj čitav koncept socijalne inteligencije kao distinktivnog intelektualnog entiteta.

Nakon toga, prošle su decenije od kada se ponovo aktivira pitanje bavljenja testovima socijalne inteligencije, a to je zapravo bilo šezdesetih godina XX vijeka, sa aspekta Gilfordovog modela strukture intelektualnog modela.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> A. Murata (2008) *Human Error Management Paying Emphasis on Decision Making and Social Intelligence*, Forth International Workshop on Computational Intelligence & Application, Hiroshima University, Japan, p.11.

<sup>64</sup> H.Woodrow (1939) *The common factors in 53 mental tests*, Psychometrika, 4, pp.99-108.

<sup>65</sup> S.Stein (1937) *An evaluation of the attempts to measure social intelligence*, Psychological Bulletin, 34, pp. 275-285.

<sup>66</sup> R.E. Walker, J.M.Foley (1973) *Social intelligence: Its history and measurement*, Psychological Reports, 33, pp.839- 864.

Gilford je pretpostavio postojanje sistema od najmanje 120 odvojenih intelektualnih sposobnosti, baziranih na svim mogućim kombinacijama pet kategorija operacija (memorije, kognicije, različite produkcije, konvergentne produkcije i evaluacije), sa četiri kategorije sadržaja (figurativne, simboličke, semantičke i bihevioralne) i šest kategorija produkata (cjelina, klasa, odnosa, sistema, transformacija i implikacija). Interesantno je uvažiti činjenicu da je Gilford smatrao da je njegov sistem procjene proširena tripartitna klasifikacija inteligencije koju je originalno predložio Torndajk (apstraktna, mehanička i socijalna). Stoga je simbolički i semantički sadržaj odgovarao apstraktnoj inteligenciji, figurativni domen praktičnoj inteligenciji, a bihevioralni domen – socijalnoj inteligenciji.

Nasuprot psihometrijskim pristupima socijalnoj inteligenciji, ugao posmatranja na socijalnu inteligenciju pojedinca, ne konceptualizuje socijalnu inteligenciju kao crtu ili skup crta ličnosti, na osnovu kojih pojedinci mogu da budu upoređivani i rangirani na skali. Odnosno, ugao posmatranja na socijalnu inteligenciju pojedinca počinje pretpostavkom da socijalno ponašanje jeste inteligentno, te da je podstaknuto urođenim refleksima, uslovnim refleksima, genetskim programima, koji su tokom vremena izmijenjeni i slično. Saglasno takvom shvatanju, ugao posmatranja na socijalnu inteligenciju pojedinca čine individualne razlike u obrascima društvenog ponašanja – javne manifestacije ličnosti, koje su produkt pojedinačnih razlika u konkretnom društvenom ponašanju. Ipak, po tome, ne bi imalo smisla da se kreiraju mjere koeficijenta socijalne inteligencije, imajući u vidu da ona varijabla koja je od značaja ne odražava onoliki stepen inteligencije koji posjeduje pojedinac, već kakvu socijalnu inteligenciju on ili ona ima.

Nakon što je prije više decenije afirmisan pojam emocionalne inteligencije, sa aspekta polja naučno – istraživačkog rada, Goleman je načinio i drugi naredni korak, na način što je iskoristio multidisciplinarni naučni pristup, kroz dovodenje u korelaciju medicinskih otkrića i socioloških saznanja. To je realizovao zahvaljujući, po sopstvenom priznanju, razvoju socijalne neuronauke, kao nauke koja se bavi proučavanjem onoga što se dešava u ljudskom mozgu kada su ljudi u međusobnoj interakciji. Shodno tome, počeo je da otkriva neke nove činjenice o tome šta čini dobrog vođu. Takođe, nove studije mozga pokazuju da vođe mogu poboljšati performanse grupe, kroz razumijevanje biologije empatije.

Tragajući za porijeklom naziva socijalna neuronauka, Goleman prvi pomen nalazi ranih devedesetih godina XX vijeka, kod psihologa Džona Kasiopa i Garija Berntsona. Neuronauka

XX vijeka smatrala je da je socijalno ponašanje isuviše kompleksno da bi se proučavalo. Naše socijalne interakcije igraju ulogu čak i u neuroplastičnom preoblikovanju našeg mozga kroz neuroplastičnost, što podrazumijeva da događaji koji se ponavljaju vajaju oblik, veličinu i broj neurona njihove sinaptičke veze. Ponavljanim uvođenjem našeg mozga u dati registar, naši ključni odnosi postepeno uobličavaju neki sistem neuronskih kola.<sup>67</sup>

Skup ljudskih sposobnosti da se upravlja svojim emocijama, ali i naš unutrašnji potencijal za pozitivne odnose čini fokus emocionalne inteligencije, dok se kod koncepta socijalne inteligencije pojam širi na sliku o tome šta se događa kada se dvije osobe povežu.

Može se reći da je socijalna inteligencija pandan emocionalnoj inteligenciji, uzimajući u obzir činjenicu da se bavi istraživanjem iste oblasti ljudskog života, ali sa šireg aspekta, koji omogućava razumijevanje šireg presjeka našeg personalnog svijeta.

Ideja da vođama trebaju socijalne vještine nije nova, imajući u vidu da je sam pojam socijalne inteligencije, a time i posjedovanje socijalnih vještina, uveo 1920.godine psiholog Torndajk.

Goleman ističe sljedeće komponente socijalne inteligencije koje se mogu organizovati u dvije velike kategorije:

- *kategoriju socijalne svjesnosti* – kada imamo osjećaj o drugima i u
- *kategoriju socijalne spretnosti* – kada postupamo shodno toj svjesnosti.

U nastavku je tabelarno predstavljena Golemanova podjela socijalne inteligencije

## SOCIJALNA INTELIGENCIJA

### SOCIJALNA SVIJEST

Socijalna svijest odnosi se na spektar koji se kreće od instantnih osjećaja za tuđe unutrašnje stanje, do razumijevanja osjećanja i misli te osobe, i do „hvatanja„ složenih socijalnih situacija. Ona obuhvata sljedeće:

- **primalnu empatiju** – osjećanje sa drugima, osjećaj za neverbalne emocionalne signale;
- **empatičku tačnost** – razumijevanje tuđih

### SOCIJALNA SPRETNOST

Socijalna spretnost podrazumijeva puki osjećaj o tome kako se drugi osjeća, ili znanje šta drugi misli ili namjerava. Ona se nadovezuje na socijalnu svjesnost kako bi omogućila neku djelotvorniju interakciju. Obuhvata sljedeće:

- **sinhroničnost** – jednostavnu interakciju na neverbalnom nivou
- **samopredstavljanje** – uspješno predstavljanje

<sup>67</sup> D. Goleman, *op.cit.*, str.12-18.

misli, osjećanja i namjera

sebe

• **podešavanje** – slušanje sa punom prijemčivošću

• **uticaj** – oblikovanje ishoda socijalnih interakcija

• **socijalnu kogniciju** – znanje na koji način funkcioniše društvo

• **brigu** – staranje o potrebama drugih i odgovarajuće akcije

*Tabela 1: Prikaz podjele socijalne inteligencije<sup>68</sup>*

## 2.2. Socijalna svjesnost

Tvrditi da je neko socijalno svjestan u interpersonalnim relacijama, podrazumijeva da je taj „neko“ svjestan kako svojih, tako i tuđih osjećanja. Ipak, pored te svjesnosti, potrebno je da postoji i sposobnost prepoznavanja sljedećih osjećanja, i to: osjećaj za uočavanje, prepoznavanje i tumačenje emotivnih signala drugih i da se na iste na adekvatan način odreaguje.

Socijalna svjesnost ili svijest predstavlja prvu od dvije kategorije socijalne inteligencije u okviru koje se razvrstava nekoliko komponenti, a u komponente socijalne svijesti spadaju: primalna empatija, empatička tačnost, podešavanje i socijalna kognicija.

### 2.2.1. Primalna empatija

Kao jedna od komponenti socijalne svjesnosti, primalna empatija predstavlja sposobnost da se osjete neverbalni emotivni signali koji dolaze od drugih i da se osjeti i razumije ono što oni osjećaju. Primjera radi, zapažanje kratkotrajnog izraza lica neke osobe primjer je dara za primalnu empatiju, odnosno sposobnosti brze percepcije tuđih emocija. Naime, neuronaučnici smatraju da se ova podvrsta empatija obično događa ili ne događa brzo i automatski. Ukoliko se događa brzo i automatski, onda je to po njima sposobnost tzv. „niskog puta“ i da ovu intuitivnu empatiju, uglavnom aktiviraju neuroni ogledala.

*Niski put* je sistem kola koji djeluje „ogromnom brzinom ispod praga naše svjesnosti, automatski i bez napora. Čini se da najvećim dijelom onoga što radimo upravljaju obuhvatne

---

<sup>68</sup> D.Goleman, *op.cit.*, str.187.

neuronske mreže koje djeluju preko niskog puta – naročito u našem emocionalnom životu. Nasuprot tome, visoki put proteže se kroz neuronski sistem koji postepeno djeluje. Ljudi su svjesni visokog puta budući da mu daju neku vrstu kontrole nad unutrašnjim životom, što nam niski put ne omogućava. Taj neuronski Wi-Fi naučnici su slučajno otkrili 1992.godine, praveći mapu senzomotorne oblasti mozga majmuna. Visoki put stupa u dejstvo uglavnom kad se automatski procesi prekinu – zbog nekog neočekivanog događaja, ili greške, ili kada se namjerno sukobljavamo sa svojim mislima (npr. kad donosimo neku tešku odluku). Tako posmatrano, veliki ili najveći dio našeg toka misli teče automatski, dok ono o čemu trebamo da naučimo ili ispravimo, ostaje za visoki put. No, ipak, ukoliko mi tako odredimo, visoki put može pregaziti niski, bez ograničenja. Upravo zahvaljujući toj sposobnosti, mi u životu i imamo izbor.“<sup>69</sup>

*Neuroni ogledala* čine emocije zaraznima, omogućavaju osjećanjima čiji smo očevici da teku kroz nas, tako da mi „osjećamo“ drugog u najširem smislu riječi: osjećamo njegova osjećanja, pokrete, čulne senzacije, emocije, kako djeluju u nama.<sup>70</sup>

U slučaju kada se dvije osobe nađu licem u lice, emocionalna zaraza<sup>71</sup> širi se preko nekoliko neuronskih kola koja paralelno operišu u mozgu obje te osobe. Ovi sistemi emocionalne zaraze zapravo prenose čitav opseg osjećanja – od tuge i strepnje do radosti. Situacije u kojima jedna osoba prema drugoj iskazuje negativna osjećanja (npr.prijetnju, prezir.) vodi do aktiviranja sistema kola za iste te mučne emocije.<sup>72</sup>

Socijalna vještina oslanja se na neurone ogledala. Na primjer, ponavljanje onoga što uočavamo kod druge osobe priprema nas na brzu i prikladnu reakciju. Osjećaj o namjerama drugih – i zašto- pruža dragocjenu socijalnu informaciju i omogućuju nam da budemo korak ispred onoga što će se dogoditi u narednom trenutku.<sup>73</sup>

U praksi se dešava da ne govorimo o našim osjećanjima, ali ono što ne možemo da ne radimo, jeste da šaljemo neverbalne signale o tome (npr, mikroizrazi lica ili ton i boja glasa). To se radi i pored toga što se trudimo svim snagama da prikrijemo sopstvene emocije u određenim situacijama, jer emocije ipak nađu način da „procure“, što znači da, htjeli mi to ili ne, kad dođe do emocija, ne možemo a da ne komuniciramo.

---

<sup>69</sup> D.Goleman, *op.cit.*,str.313-314.

<sup>70</sup> *Ibid.*,str. 47-51.

<sup>71</sup> *Ibid.*,str. 23-35.

<sup>72</sup> *Ibid.*,str. 89.

<sup>73</sup> *Ibid.*,str. 28.



Potiskivanje prirodne sklonosti za suosjećanjem za drugima oslobađa okrutnost. Kada je nepodešenost za brigu osobina koja određuje neku osobu, onda ta osoba po pravilu pripada jednom od tipova koje psiholozi nazivaju „mračnom trijadom“: narcisima, makijavelistima i psihopatama. Svim tim tipovima zajedničke su, u različitoj mjeri, sljedeće karakteristike: dvoličnost i socijalna zlonamjernost, agresija, emocionalna hladnoća i samoživost.<sup>74</sup>

Krucijalnu razliku između mračne trijade i drugih koji su uradili nešto osude vrijedno, čini kajanje. Kajanje i stid, kao i neprimlik, osjećaj krivice i ponos jesu tzv. „socijalne ili moralne emocije.“ Pripadnici mračne trijade te podstrekače na etičku akciju doživljavaju samo u sputanom vidu, ukoliko ih uopšte i dožive.

Raspolaganje socijalnim, odnosno moralnim emocijama potrebno je iz razloga kako bismo osjetili kako će drugi doživjeti naše ponašanje, a socijalne emocije neizostavno pretpostavljaju prisustvo empatije.

Podešavanje je sljedeća komponenta socijalne svjesnosti i predstavlja korak naprijed u jačanju međuljudskih odnosa. Tada slušamo drugu osobu i poklanjamo joj punu pažnju, nastojimo da je razumijemo, a ne samo da kažemo ono što sami hoćemo. Dakle, u tom slučaju „podešavamo se“ na njena osjećanja. Kao i ostale dimenzije socijalne inteligencije, i sposobnost podešavanja može se poboljšati na način što ćemo drugome posvećivati više pažnje.

Stvarno slušanje zahtijeva ne samo da se usredsredimo, već i da „naštelujemo“ receptore na tuđa osjećanja. Omogućavajući drugima da kažu ono što imaju, stvaramo im prostor da razgovor teče onim tokom koji određujemo zajedno, što podrazumijeva da je stvorena osnova za neki realni i plodotvorni dijalog.

Odavno je utvrđeno da je jedna od odlika najboljih menadžera, nastavnika i lidera ta da su to dobri „slušaoci.“ Izdvajanjem vremena za slušanje, a time i podešavanjem na osjećanja druge osobe, postavljanjem pitanja kako bi bolje razumjeli cjelokupnu situaciju, dolazi se do skladnog odnosa. Stoga Goleman naglašava da nas pažljivo slušanje dovodi u istu talasnu dužinu, što povećava vjerovatnoću da će i sinhroničnost, kao i druge komponente socijalne inteligencije napredovati.

Ovdje se takođe može ukazati i na jednu razliku između uloga koje imaju rukovodioci (menadžeri) u odnosu na političke vođe.

---

<sup>74</sup> *Ibid.*, str. 119.

Naime, ključna razlika između proizvodnih grupa, birokratskih struktura, vojne organizacije i sl., sa jedne strane i političkih grupa sa druge strane, je u tome što se prve zasnivaju na potrebi članova da u budu u njima, dok su u politici grupe nezavisne, sporadične i neobavezne, i baziraju se na vrijednostima i želji da se nešto postigne, zatim na entuzijazmu članova, nepochodnosti podrške masa i sl. U politici je potrebno da vođa u znatno većoj mjeri bude mobilizator, animator, da ima određenu harizmu i snažnu ličnost. U politici to nije tek obavljanje posla, već ujedno i snažno vrijednosno – emocionalno uključenje. Tu mora biti snažno prisutna motivacija postignuća i intrinzična motivacija. Vođa mora imati viziju, odnosno predstavljati program stranke i opredjeljenje biračkog tijela. Tu u punom smislu dolaze do izražaja razlike između vođe i rukovodilaca. Rukovodilac je položaj u stratifikaciji grupe koji obavlja određeni, organizacijskim ciljevima usmjereni posao. Vođa je čovjek koji mora biti u stanju da povuče cijelu organizaciju i da se nametne u javnosti. Uspješan rukovodilac organizacije može da bude anonimn, ne samo u javnosti već i u svojoj organizaciji. Vođa u politici uvijek djeluje u izrazito kompetitivnoj situaciji, kako u okviru sopstvene stranke – organizacije, tako i u odnosu na vođe drugih političkih partija. Takođe, vođa ne smije da bude bezličan i mora imati jasan znak raspoznavanja.<sup>75</sup>

### **2.2.2. Empatična tačnost**

U literaturi i praksi zastupljene su konstatacije da empatična tačnost predstavlja glavno umijeće socijalne inteligencije. Nasuprot tome, nepostojanje ili izostanak empatične tačnosti ukazuje da osoba osjeća da nešto nije kako bi trebalo, iako se ne naslućuje način na koji je potrebno tragati za prevazilaženjem problema.

Provjera nečije sposobnosti da izvodi konstatacije i zaključke o neizgovorenim mislima i osjećanjima druge osobe, odnosno o stepenu empatične tačnosti, može se mjeriti putem psihološkog ekvivalenta televizijske skrivene kamere.<sup>76</sup>

Precizniju empatiju obezbjeđuje svjesnost o nečijim namjerama. Navedeno upućuje na činjenicu da se ovladavanje empatičnom tačnošću može posmatrati i kao svojevrsna vještina, a imajući u vidu da vještine pretpostavljaju znanje, to je i razlog zbog kojeg smo objedinili

---

<sup>75</sup> I. Šiber (1998) *Osnovi političke psihologije*, Politička kultura, NIZ Zagreb, str.201.

<sup>76</sup> D. Goleman (2006) *Socijalna inteligencija*, Geopolitika, str.93.

rašćlanjivanje empatične tačnosti i socijalne kognicije – trećeg i četvrtog aspekta socijalne svjesnosti.

### 2.2.3. Socijalna kognicija

Pojmom socijalne kognicije obuhvaćena je oblast proučavanja subjektivnog doživljaja sopstvene ličnosti i društvenog okruženja, naročito tumačenja, pamćenja i korišćenja različitih informacija da bi se zaključivalo i odlučivalo u situacijama koje su socijalno relevantne. Nesumnjivo je da su u prošlosti psihoanalitički doprinosi u ovoj oblasti bili cijenjeni. Svakako najčešće navođen pokušaj da se socijalni stavovi i predrasude shvate kao izraz nesvjesnih procesa ostvaren je u okviru psihoanalitičkog modela mišljenja.<sup>77</sup> Dakle, socijalna kognicija predstavlja znanje o tome kako zapravo funkcioniše društveni svijet. Osobe koje su upućene u tu vrstu kognicije, vješti su i u semiotici, odnosno nauci o znakovima i simbolima i proučavanju znakovnih sistema. Takođe, posjeduju vještine dekodiranja socijalnih signala koji, između ostalog, otkrivaju koja bi osoba u grupi mogla da ima najveću moć.

Socijalna kognicija više označava jedan poseban konceptualni nivo analize koji se upotrebljava za objašnjenje povezanosti ljudske misli i socijalnog ponašanja. Naglašavanjem potrebe da se ispituju kognitivne strukture i procesi, socijalna kognicija postala je predmet teorijsko – istraživačkih razvoja iz nekih od najpopularnijih oblasti socijalne psihologije, poput promjena stava, istraživanje atribucije i stvaranje stereotipa.

Prema Golemanu, „socijalne pouke u politici koje smo stekli na školskom igralištu – način kako da sklapamo saveze, nalaze se na kontinuumu sa neizrečenim pravilima kojih se držimo kad kreiramo tim koji će pobijediti na poslu ili kad sprovodimo kancelarijsku politiku.“<sup>78</sup>

Za svakog vođu može se zaključiti da raspolaže sposobnošću nalaženja rješenja za dileme koje opterećuju društvo, iako se samo za efikasnog vođu može konstatovati da raspolaže tom moći. Pretpostavke za raspolaganje tom vrstom sposobnosti su brojne i raznovrsne, iako je nesporno da će ih najprije funkcionalizovati onaj ko zna da prikupi relevantne informacije i najracionalnije razmisli o mogućim rješenjima.

---

<sup>77</sup> Lj. Žiropađa (2007) *Nesvesno i socijalna kognicija*, Sociološka luča I/2, Filozofski fakultet, Beograd, str.58.

<sup>78</sup> D. Goleman, *op.cit.*, str.94.

Ova vještina interpersonalnog poznavanja decenijama je smatrana za osnovnu dimenziju socijalne inteligencije. Pojedini teoretičari tvrdili su da je čak socijalna kognicija, u smislu opšte inteligencije primijenjene na društveni svijet, jedina istinska komponenta socijalne inteligencije. Osoba koja je izvanredna u socijalnoj kogniciji, ali kojoj nedostaju osnove socijalne spretnosti i dalje će biti nedovoljno spretna u odnosu sa ljudima.<sup>79</sup>

Četiri navedene komponente socijalne svjesnosti, od kojih prve tri pojačavaju četvrtu komponentu, socijalnu kogniciju, u međusobnoj interakciji dovode do nezanimljivog indikatora stepena socijalne inteligencije.

### **2.3. Socijalna spretnost**

Socijalna spretnost predstavlja još jednu dimenziju socijalne inteligencije u okviru koje postoji nekoliko komponenti (aspekata), a može da bude ostvarena kad imamo svjesnost o drugima, tj. kada postupamo shodno toj svjesnosti.

Može se reći da nije garancija uspješnih interakcija osjećaj o tome kako se drugi osjeća, ili znanje o tome šta drugi misli ili namjerava. Spektar socijalne spretnosti obuhvata sljedeće:

- sinhroničnost: ravnomjernu intervenciju na neverbalnom nivou;
- samopredstavljanje: uspješno predstavljanje sebe;
- uticaj: oblikovanje ishoda socijalnih interakcija;
- brigu: staranje o potrebama drugih i odgovarajuće aktivnosti.

#### **2.3.1. Sinhroničnost**

Sinhroničnost predstavlja osnov socijalne spretnosti na kojoj se izgrađuju ostali aspekti. Ulazak u sinhroničnost zahtijeva od nas da trenutno čitamo neverbalne znake i da odgovaramo na njih, bez potrebe da razmišljamo o njima. U neverbalne znake sinhroničnosti spada niz harmonično usklađenih interakcija, od osmijeha do klimanja glavom do onog pravog momenta kad je potrebno da okrenemo tijelo prema drugoj osobi.

---

<sup>79</sup> *Ibid.*, str.95.

Stupanje u sinhroničnost prirodno pobuđuje više emocionalne rezonance nego kad samo jedna osoba nastoji to da postigne. Imajući u vidu da moždani sistemi na niskom putu koji stvaraju sinhroničnost, spontano djeluju i van naše svijesti, svjesni naponi da se ovlada sinhroničnošću ometaju njeno glatko funkcionisanje.

Mozak ulazi u petlju bez naše svjesnosti, bez našeg posebnog staranja ili namjere. Sinhroničnost najbolje djeluje kad je spontana, a ne kad se konstruiše zbog svjesnih namjera.<sup>80</sup>

### 2.3.2. Samopredstavlanje

Samopredstavlanje predstavlja naš odnos i stav prema drugima i onome što nas podstiče da se oblačimo na svoj način, da govorimo svojim stilom, da se trudimo ili ne trudimo da ostavimo određeni utisak. Stoga je tema samopredstavlanja sa svojim taktikama i stilovima izuzetno važan psihološki pojam kojim se u naučnom svijetu psihologije pokušavaju razumjeti procesi potrebe pojedinca da utiče na svoj spoljni izgled (*image*) i na način na koji ga doživljavaju drugi.<sup>81</sup>

U svakodnevnoj interakciji sa okolinom ljudi se koriste različitim strategijama samopredstavlanja pomoću kojih nastoje da formiraju sliku o sebi u očima posmatrača. Mnogo je načina na koji to pokušavamo da ostvarimo, a uključuju: verbalne iskaze, fizički izgled, konkretna ponašanja, iznošenja stavova i vrijednosti koje zagovaramo, naglašavanje poznanstava sa ljudima koja će biti shvaćena pozitivno kao i umanjivanje ili izbjegavanje spominjanja poznanstava sa ljudima koja će biti shvaćena negativno, itd.

Razlozi za korištenje taktika samopredstavlanja postoje u svim područjima naše interakcije sa okolinom. Ukoliko se uzme u obzir socijalna perspektiva, oni vještiji u korištenju taktika samopredstavlanja biće prihvaćeniji u društvu, imaće veći broj prijatelja i sl. Imajući u vidu da svi manje ili više vodimo računa o tome što drugi misle o nama, stvaranje povoljne slike o sebi jedna je od bitnijih stavki naše svakodnevne interpersonalne komunikacije. Važno je shvatiti kako je u interpersonalnom životu osnovni cilj maksimalizacija dobiti od povoljnih utisaka i stavova o sebi, kao što je u ekonomskom životu osnovni cilj zaraditi što više.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> L. Pessoa et al. (2005) *Vizuelna svesnost o zastrašenim licima i njihovo primećivanje*, Emotion 5, pp.243-247.

<sup>81</sup> J. Burušić (2007) *Samopredstavlanje: taktike i stilovi*, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 226.

<sup>82</sup> *Ibid.*, str.10.

Iako je istraživanje samopredstavljanja u posljednje tri decenije dobilo puno veću pažnju i dalje se shvata raznoliko i vrlo široko. Džons i Pitman<sup>83</sup> opisuju kao strateško ponašanje, osmišljeno i izvedeno kako bi se njime uticalo na druge, dok ga Leri i Kovalski<sup>84</sup> definišu kao proces kojim ljudi kontrolišu utiske koje drugi stvaraju o njima. Baumajster<sup>85</sup> smatra da samopredstavljanje zbog svoje kompleksnosti ima više ciljeva i oblika, te da je na opštem nivou moguće razlikovati dva oblika samopredstavljanja, od kojih je prvi usmjeren na postizanje željenih ishoda, dok je drugome cilj izgradnja i održavanje ličnog identiteta.

Kao složen oblik ponašanja, samopredstavljanje uključuje različita verbalna ponašanja kao i neverbalno ponašanje u koje je uključeno samo lice koja koristi samopredstavljanje i ponašanja u koja su uključena i druga lica, korištenje različitih znakova i simbola, itd. Smatra se da na samopredstavljanje mogu uticati različiti faktori koji se odnose na pojedinca i njegova obilježja (pol i starosna dob, karakter ličnosti), socijalna situacija u kojoj se odvija samopredstavljanje, te interakcijski partneri i njihova obilježja.

Da bi se rasvijetlila pozadina samopredstavljanja potrebno je u obzir uzeti mnoštvo koncepata, počev od kompletnog pojma ličnosti i njenih dimenzija, svijesti i podsvijesti, osobnosti i shvatanja sebe, interakcijskog djelovanja pojedinca, pa do kompleksnih socijalnih koncepata, poput socijalnih anksioznosti.

Jedan od aspekata samopredstavljanja svakako je harizma, čiji termin vodi porijeklo iz grčkog jezika i označava milosni dar, odnosno poseban duhovni dar za određeno znanje. Prvu definiciju dao je Veber po kome se, ista može primijeniti na određene kvalitete individue koje je izdvajaju od običnih ljudi i tretiraju kao naslijeđene. Dakle, smatra se duhovnim porijeklom i na osnovu tih obilježja ta se osoba tretira kao lider.<sup>86</sup>

Harizma, kao jedan od segmenata samopredstavljanja, označava rijetku karakteristiku ljudskih bića i njihovu sposobnost ubjeđivanja i usmjeravanja toka razgovora u željenom smjeru.

---

<sup>83</sup> E.E., Jones, T. S. Pittman (1982) *Toward a general theory of strategic self-presentation*. In J. Slus (Ur.), *Psychological perspectives of the self*, pp.231-261.

<sup>84</sup> M.R Leary, R.M Kowalski (1990) *Impression management: A literature review and two-component model*. *Psychological Bulletin*, 107, pp. 34-47.

<sup>85</sup> R.F. Baumeister (1982b) *Self-esteem, self-presentation, and future interaction: A dilemma of reputation*. *Journal of Personality*, 50, pp. 29-45.

<sup>86</sup> M. Milisavljević (1999) *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, str. 77.

Harizmatični ljudi imaju prirodnu izražajnost koja povlači ostale u sinhroničnost sa njihovim ritmom i zahtijeva njihova osjećanja.<sup>87</sup>

Prema Golemanu „harizma se pojavljuje u vrhunskom obliku kod govornika koji umiju da se poigravaju sa publikom i izazovu kod nje najsnažnije utiske. Da bi više privukli publiku, koriste se tajmingom i povisuju ili snižavaju prostranost svog glasa u pravom taktu, postajući na taj način odlični emiteri emocija, dok je publika primalac te zaraze.“ Ipak, za to je potrebna vještina i može se naučiti. Neki ljudi su sušto samopredstavljanje, bez unutrašnje sadržine koja bi to podržala. Pojedinaac može imati sposobnost da navede ljude da ga vole, ali za postavljenje na neke zahtjevne pozicije, mora imati i prateće tehničke kvalifikacije.

Nakon što je objavio 1976.godine teoriju harizmatškog liderstva R. Haus ukazao je na karakteristične efekte koje harizmatško liderstvo ima na sljedbenike. Naime, u pitanju su sljedeće dimenzije harizmatškog liderstva: *lične karakteristike*: dominantnost, želja za uticanjem, samopouzdanje snažne vrijednosti ; *ponašanje* : artikulacija ciljeva, iskazivanje samopouzdanja, pobuđivanje motiva i *efekti uticaja na sljedbenike*: povjerenje u ideologiju lidera, vjerovanje u sličnost sljedbenika, naklonjenost prema lideru, poslušnost, identifikacija sa liderom, težnja ka visokim ciljevima i povećanje povjerenja.<sup>88</sup>

Bitne karakteristike harizmatškog lidera su<sup>89</sup>: vizija, majstorstvo stručnosti komuniciranja, sposobnost da inspiriše povjerenje članova grupe i stejkholdera, sposobnost da se članovi grupe osjećaju sposobnim, energija i akciona orijentacija, emocionalna izražajnost i toplina, spremnost da se preduzme lični rizik, korišćenje nekonvencionalnih strategija samopromovišuća ličnost, sposobnost da se pojavi za vrijeme krize, minimum intimnih kontakata.

Harizmatški lideri komuniciraju svoje vizije, ciljeve i direktive na atraktivan, imaginativan i izražajan način. Sa saradnicima komuniciraju otvoreno, stvarajući ugodnu klimu komuniciranja. Koriste dva povezana stila komuniciranja, od kojih, jedan za upravljanje putem inspiracije, a drugi, upravljanje putem anegdote. Harizmatški lideri imaju značajan uticaj na sljedbenike i njihovo ponašanje.

---

<sup>87</sup> D.Goleman, *op.cit.*, str. 97.

<sup>88</sup> R Lončarević (2005) *Menadžment*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 346.

<sup>89</sup> M.Milisavljević, *op.cit.*,str.77.

Najčešće primjenjivane tehnike i mehanizmi usmjereni na emocionalnu komponentu stava su:

- *Emocionalni sendvič* – predstavlja tehniku koja počinje izazivanjem snažnih emocija, čime se stvaraju pretpostavke za prijem poruke, zatim slijedi poruka koja je manje više racionalno usmjerena, da bi se na kraju ponovo snažnim emocijama zatvorio „sendvič.“(primjer: kada je na predizbornom mitingu veliki broj zastava i ostalih jasno nacionalno, državno i partijski prepoznatljivih obilježja; kada miting počinje pjesmama koje izazivaju i stvaraju jak osjećaj pripadnosti, čime legitimišu govornika kao „iskrenog i pravovjernog” zastupnika upravo onih vrijednosti koje se simbolizuju u zastavama, grbu, himni i sl. Kraj mitinga liči njegovom početku – govornik i njegove poruke su u „sendviču“);
- *Prenos emocija* – učestalo pojavljivanje nekog sadržaja koji je u početku neutralan za primaoca, zajedno sa sadržajem prema kojem postoji pozitivan emocionalni odnos, nakon određenog vremena dovešće do pozitivnog odnosa i prema neutralnom sadržaju (npr. pojava mladih i lijepih djevojaka uz neki proizvod – npr. koka – kola).
- *Povezani stavovi* – slično prenosu emocija, ideja je da se novi sadržaji dovedu u vezu sa već postojećim vrijednosnim reakcijama, odnosno stavovima. Svaki ambiciozniji političar nastoji dovesti u vezu, odnosno povezati sebe i svoj program sa tim preovlađujućim stavovima (poštenje, sloboda, demokratija i sl.) i tako zadobiti povjerenje.
- *Emocionalno otežane riječi* – jedna je od najznačajnijih i najčešće upotrebljivanih tehnika propagande i uključuje poznatu distinkciju između denotativnog i konotativnog značenja riječi. Denotativno označava govor „stvari“, čime se neposredno određuje neki pojam u neutralnom značenju. Konotativno označava govor „emocija.“ Umješnim izborom riječi, koje su nabijene emocijama, usmjerava se pažnja i unaprijed daje pozitivno ili negativno značenje nekoj ličnosti, grupi, događaju, program (primjeri: „separatizam“, „nacionalizam“, „Evropa“, „unitarizam“, „dukljanski“). Neki autori upotrebu takvih formulacija, kada se navode neke fraze koje izazivaju pozitivne sentimente, kao npr. „socijalna pravda“, „pravo na rad“ i sl. zovu blistava uopštavanja.
- *Zamjenu imena* – kada već postoje ili se pokušavaju iskonstruisati negativna imena za oznaku nekog sadržaja: npr. „vladajuća vrhuška“, „mudžahedini“, „Crveni Hrvati“ - veza sa emocionalno otežanim riječima.



- *Upotreba stereotipa* – opšta težnja ljudi da stvari i pojave oko sebe doživljavaju na jasan, konzistentan i predvidljiv način. Stereotipi najčešće služe za najjednostavniji način provođenja unutrašnje homogenizacije – insistiranjem na generalizaciji i uopštavanju- npr. mi plemenici – pripadnici bratstva oduvijek smo bili za...)

### **2.3.3. Uticaj i briga**

Uticaj predstavlja jednu od važnih karakteristika socijalne spretnosti, pored sinhroničnosti i samopredstavljanja, odnosno umješnost ili vještinu u njegovom sprovođenju, sa aspekta konstruktivnog uobličavanja ishoda neke interakcije uz primjenu takta.

Briga, pored empatije, predstavlja drugi znak socijalne inteligencije i odražava sposobnost nekog lica za saosjećanje. Manipulatori mogu da budu vični drugim sposobnostima socijalne inteligencije, međutim, ovdje nemaju uspjeha. Onima koji ne mare za tuđe patnje i potrebe, odnosno antisocijalnim tipovima, nedostaje ovaj aspekt socijalne spretnosti.

Međutim, sama empatija malo znači ukoliko radnja izostane. Osjećaj za tuđe potrebe može biti podsticaj za akciju. Što snažnije osjećamo empatiju i brigu za osobom u nevolji, to će naša potreba biti veća u cilju pružanja pomoći toj osobi.

### **2.4. Socijalno inteligentan preduzetnik**

Prilikom izražavanja nezadovoljstva u svom okruženju, vođe, odnosno uspješni lideri šire tzv. emocionalnu zarazu. Ukoliko pri tome umiju da budu i vješto odmjereni čak i izlivi gnijeva (prezira ili očigledne nezainteresovanosti) mogu da, ne samo podređene, već i slučajnu publiku na odgovarajući način pokrenu kako bi im pobudili pažnju i podstakli interesovanje za akcijom, ili, u najmanju ruku, razmišljanje o idejama koje interpretira vođa.

Jedan od razloga jeste taj što ljudi u svakoj grupi prirodno posvećuju više pažnje i daju veći značaj onome što najmoćnija osoba u grupi kaže i radi. Tako se pojačava snaga svake emocionalne poruke koju lider šalje, čineći njegove emocije posebno „zaraznim“.

Liderov emocionalni ton može da ima iznenađujuću moć. U razmjenama visokog kvaliteta podređeni osjeća liderovu empatiju, podršku i pozitivnost. U razmjenama slabog

kvaliteta osjeća se ugroženo. Prenošenje osjećanja sa vođe na sljedbenika odlikuje svaku vezu u kojoj jedan čovjek ima moć nad drugim, kao što je odnos učitelj – učenik, ili roditelj – dijete.

Karakteristike dobrog/lošeg vođe

<b>Dobar vođa</b>	<b>Loš vođa</b>
Dobar slušalac	Beizražajno nepropusan
Odvažan, komunikativan, inspirativan	Sumnjičav
Odlučan,	Tajanstven
empatičan,	Loša narav
preuzima odgovornost	Usmjeren samo na sebe
Skroman, dijeli vlast	Neodlučan
Ima smisla za šalu	Okrivljuje druge
Pokazuje empatiju	Arogantan
	Nepovjerljiv

*Tabela 2: Osobine dobrog / lošeg vođe<sup>90</sup>*

Ono što se može konstatovati za dobre vođe jesta činjenica da su to empatične osobe, povezane sa drugima i pored kojih osjećamo cijenjenost i smirenost.

Imajući u vidu da je već ukazano na podjelu socijalne inteligencije na dvije oblasti, može se uočiti da ostvarivanjem sinhroničnosti i potpunom prisutnošću, počinje socijalno inteligentno vođstvo. Ono što socijalno inteligentan vođa treba i može da uradi, jeste da saosjećajno sasluša ljude u organizaciji koju vodi. Bez obzira na to da li njegov pokušaj rješava problem, on donosi izvjesnu emocionalnu dobrobit. Pokazujući interesovanje za nečija osjećanja, vođa pomaže da se ona metabolišu, tako da osoba može nastaviti dalje, umjesto da se još neko vrijeme „grize.“ Prema Golemanu, rukovoditi efikasno, drugim riječima, manje ima veze sa ovladavanjem situacijama ili čak ovladavanjem nizom socijalnih vještina – već se više radi o razvijanju pravog interesa i talenta za njegovanje pozitivnih osjećanja kod ljudi čiju saradnju i podršku lideri trebaju. Ideja da efikasno liderstvo ima veze sa socijalnim neuronskim krilima u mozgu nas je navelo da proširimo koncept emocionalne inteligencije, čiji smo osnov utemeljiti na teorijama individualne psihologije.

<sup>90</sup> D.Goleman, *op.cit.*,p.272.

Ovdje je potrebno pomenuti podešavanje, komponentu socijalne svjesnosti, jer jedna od karakteristika najboljih lidera jeste da su dobri „slušaoci.“ Podešavanjem na osjećanja druge osobe, postavljanjem pitanja kako bi bolje razumjeli cjelokupnu situaciju, dovodi do nastajanja skladnog odnosa.

Sljedeća komponenta socijalne inteligencije koju dobar lider treba da posjeduje jeste socijalna kognicija, koja predstavlja znanje o tome kako stvarno funkcioniše društveni svijet. Za svakog vođu može se reći da želi da raspolaže kapacitetima za pronalaženje rješenja za dileme koje opterećuju društvo. No, samo se za efikasnog vođu može tvrditi da raspolaže tom moći. Pretpostavke za raspolaganje tom vrstom sposobnosti brojne su i raznovrsne, ali je nesporno da će ih funkcionalizovati najprije onaj ko zna kako da prikupi relevantne informacije i najracionalnije razmisli o mogućim rješenjima.

Još jedna komponenta socijalne inteligencije koju vođa, odnosno lider mora da posjeduje jeste sposobnost samopredstavljanja, koja je zapravo sposobnost predstavljanja sa namjerom da se ostavi željeni utisak. Ljudi koji su umiješni u takvoj kontroli, manje – više su samopouzđani u svakoj društvenoj situaciji; oni uvijek umiju da urade i kažu šta treba.

### 3. ORGANIZACIONO PONAŠANJE LIDERA I ODANOST ORGANIZACIJI

#### 3.1. Koncept odgovornog ponašanja

Organizacija se može definisati kao skup ljudi koji zajedno djeluju u cilju realizacije različitih ciljeva.<sup>91</sup> U tom smislu, organizaciono ponašanje obuhvata međusobne postupke i stavove pojedinaca i grupa u organizaciji. Dakle, dvije osnovne komponente organizacionog ponašanja su pojedinac, koji se nalazi u organizaciji i organizacija kao sredina koja izaziva određeno ponašanje kod zaposlenog. U najširem smislu, organizaciono ponašanje kao naučna disciplina istražuje ponašanje ljudi u organizacijama kako bi se, njegovim razumijevanjem, predviđanjem i usmjeravanjem, poboljšala organizaciona efikasnost.

Dugo vremena je u istraživanju organizacionog ponašanja i organizacione efikasnosti naglasak bio na obavljanju radnih zadataka u okviru radne uloge, s obzirom da se pretpostavljalo da kvalitetnije izvođenje radnih zadataka najviše doprinosi organizacionim ciljevima.<sup>92</sup> Razlika između ponašanja u radnoj ulozi i odgovornog ponašanja je u tome što je ponašanje u radnoj ulozi različito za različite vrste poslova, dok je odgovorno ponašanje slično za različite vrste poslova. Ulaganje dodatnog napora, pomaganje i saradnja zaposlenih, lojalnost i poštovanje organizacionih ciljeva primjer su odgovornih ponašanja koja unapređuju značajan broj poslova.

##### 3.1.1. Modeli odgovornog organizacionog ponašanja

Kolemanova i Borman identifikovali su u literaturi 27 dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.<sup>93</sup> Takođe, veliku pažnju posvetili su identifikovanju i definisanju ovih dimenzija kako bi obuhvatili njihov sadržaj predstavljenim u svim ranijim modelima i diskusijama. Saglasno analizi sadržaja tih dimenzija, faktorske analize, multidimenzionalnog skaliranja i klaster analize postavili su integrisani model odgovornog organizacionog ponašanja koji obuhvata tri široke dimenzije:

- *interpersonalno odgovorno postupanje* (eng. *Interpersonal citizenship performance*);

---

<sup>91</sup> S. P. Robbins (1992) *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb.

<sup>92</sup> W. C. Borman (2004) *The concept of organizational citizenship*. *Current Directions in Psychological Science*, 13 (6), pp.238-241.

<sup>93</sup> V. I. Coleman, & W. C Borman (2000) *Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain*, *Human Resource Management Review*, 10(1), pp.25- 44.

- *organizaciono odgovorno postupanje* (eng. *Organizational citizenship performance*) i
- *odgovorno postupanje u poslu/zadatku* (eng. *Job/task citizenship performance*).

Dimenzija *interpersonalno odgovorno postupanje* uključuje, između ostalog, pomaganje drugim članovima organizacije, između ostalog, kroz davanje sugestija, direktno izvršavanje njihovih zadataka i pružanje emocionalne podrške za lične probleme, informisanjem drugih o važnim događajima u organizaciji, te postavljanjem ciljeva tima ispred ličnih interesa.

Dimenzija *organizaciono odgovorno postupanje* uključuje zaštitu i promovisanje organizacije kroz izražavanje zadovoljstva organizacijom i lojalnost organizaciji bez obzira na povremene teškoće, zatim podržavanje realizacije organizacionih ciljeva kroz poštovanje organizacionih pravila i procedura, te predlaganje mjera za unapređenje poslovanja.

Dimenzija *odgovorno postupanje u poslu/zadatku* uključuje ulaganje dodatnih napora u cilju što uspješnije realizacije radnih zadataka i ostvarivanja maksimalizacije sopstvenog radnog učinka, razvoja ličnih znanja i vještina te povećanja lične produktivnosti.

### **3.2. Determinante odgovornog organizacionog ponašanja**

Organ i saradnici<sup>94</sup> su u postojećoj literaturi identifikovali određene kategorije preduslova odgovornog organizacionog ponašanja.

Individualne karakteristike zaposlenih najčešće su ispitivani preduslov odgovornog organizacionog ponašanja. Individualne karakteristike mogu se podijeliti u dvije podkategorije: karakteristike ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji.

Najobuhvatniji pregled odnosa između ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih daju rezultati Organove i Rajanove<sup>95</sup> metaanalize u koju su bile uključene četiri dimenzije ličnosti: savjesnost, prijatnost, pozitivna i negativna afektivnost i dvije dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam (ponašanje koje koristi drugim pojedincima u organizaciji) i generalizovano povinovanje (savjesno ponašanje od kojeg koristi ima organi-

<sup>94</sup> D. W. Organ, P. M. Podsakoff, & S. B. MacKenzie (2006) *Organizational citizenship behavior, Its nature, antecedents, and consequences*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

<sup>95</sup> D. W. Organ, & K. Ryan (1995) *A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior*. *Personnel Psychology*, 48(4), pp. 775–802.

zacija). Konstatovano je da je od ispitivanih osobina ličnosti samo savjesnost snažnije povezana sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih.

Savjesnost je dobila najviše pažnje u studijama odnosa ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.<sup>96</sup>

### 3.3. Određenje i oblici odanosti organizaciji

Odanost organizaciji predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni imaju ne samo prema svom poslu, već prema organizaciji u cjelini ili prema nekim njenim članovima.<sup>97</sup> Termin odanost ukazuje na znatno snažniji stepen emocija koje zaposleni osjećaju prema organizaciji nego kada je riječ o zadovoljstvu poslom. Odanost organizaciji je šira od zadovoljstva poslom i uključuje spremnost zaposlenih da se žrtvuju za svoju organizaciju.

Odanost organizaciji među prvima definisao je Kanter<sup>98</sup> kao spremnost pojedinca da uloži energiju u socijalne sisteme i bude im lojalan, te kao privrženost pojedinca onim socijalnim odnosima u kojima vidi sopstveno ostvarenje.

Tokom osamdesetih godina XX vijeka odanost organizaciji posmatrala se kao jedno-dimenzionalni konstrukt. Najprihvaćeniji model odanosti organizaciji bio je model Portera, Stirsa, Movdeja i Buliana iz 1974. godine.<sup>99</sup> Prema ovim autorima, odanost organizaciji uključuje prihvatanje organizacionih ciljeva i sistema vrijednosti, spremnost zaposlenog da uloži dodatni napor u korist organizacije te njegovu želju da ostane da radi u organizaciji.

*Afektivna odanost organizaciji* ispoljava se kao osjećaj zaposlenog u pogledu privrženosti prema organizaciji, identifikaciju sa organizacijom i zaokupljenost organizacijom. Izvor odanosti organizaciji je saglasnost ciljeva pojedinca i organizacije. Zaposleni može biti posvećen organizaciji zato što dijeli njene ciljeve i interese i što u ostvarivanju ciljeva organizacije vidi

---

<sup>96</sup> W. C. Borman, L. A., Penner, T. D. Allen, & S. J. Motowidlo (2001) *Personality predictors of citizenship performance*, International Journal of Selection and Assessment, 9(1-2), pp.52-69.

<sup>97</sup> J. Greenberg (1988) *Equity and workplace status: A field experiment*, Journal of Applied Psychology, 73(4), pp.606-613.

<sup>98</sup> R. M. Kanter (1968) *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities*, American Sociological Review, 33(4), pp.499- 517.

<sup>99</sup> L. W Porter, R. M. Steers, R. T Mowday, P. V. Boulian (1974) *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, Journal of Applied Psychology, 59(5), pp. 603-609.

najbolji način da ostvari svoje lične ciljeve. Zaposleni ostaje u organizaciji i žrtvuje se za organizaciju, jer se slaže sa njenim pravcem djelovanja.

*Instrumentalna odanost* odnosi se na svijest zaposlenog o cijeni napuštanja organizacije i proizilazi iz potrebe radnika da se ponaša u skladu sa ranijim odlukama i izborima. Kao takva, predstavlja potvrdu ranijeg ponašanja i istovremeno uključuje i odnos razmjene ulaganja i dobiti između zaposlenog i organizacije.

*Normativna odanost organizaciji* nastaje kao rezultat osjećanja obaveze zaposlenog da ostane u organizaciji i da joj posveti svoje vrijeme i energiju. Razvija se putem socijalizacije i rezultat je internalizacije vrijednosti prema kojima je ispravno biti odan organizaciji.

Majer, Alen i Smit<sup>100</sup> naglašavaju da istraživanja generalno pokazuju da afektivno odani zaposleni rade u organizaciji jer to žele oni čija se vezanost uz organizaciju primarno zasniva na instrumentalnoj odanosti zato što im je to potrebno, dok zaposleni sa izraženom normativnom odanošću smatraju da je ispravno da moraju ostati u organizaciji.

### **3.4. Istraživanja odanosti organizaciji i ponašanja zaposlenih**

Istraživanja odanosti organizaciji i ponašanja zaposlenih pokazuju da odanost organizaciji ima značajne rezultate u namjeri napuštanja organizacije, apsentizmu i radnom ucinku, ali i odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih.

Rezultati brojnih istraživanja pokazuju da je napuštanje organizacije u značajnoj negativnoj korelaciji sa odanošću organizaciji. Zaposleni koji pokazuju veći stepen odanosti organizaciji manje napuštaju organizaciju.<sup>101</sup> Najsnažnije negativne korelacije stope i namjere napuštanja organizacije utvrđene su sa afektivnom odanošću, te normativnom i instrumentalnom odanošću.<sup>102</sup> Stirs je među prvima utvrdio značajne pozitivne korelacije između odanosti

---

<sup>100</sup> J. P., Meyer, N. J Allen, C. A Smith (1993) *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78(4), pp.538-551.

<sup>101</sup> C. O'Reilly, & J. Chatman (1986) *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour*. Journal of Applied Psychology, 71(3), pp. 492-499.

<sup>102</sup> R. M. Steers (1977) *Antecedents and outcomes of organizational commitment*, Administrative Science Quarterly, 22(1), pp.46-56.

organizaciji i prisustva na poslu. Angl i Peri<sup>103</sup> utvrdili su negativne korelacije između odanosti organizaciji i kašnjenja na posao. Majer i saradnici utvrdili su značajne negativne korelacije između afektivne i normativne odanosti i dobrovoljnih izostanaka.

Meta-analiza Podsakova i saradnika<sup>104</sup> pokazuje da je odanost organizaciji značajan pozitivni preduslov oblika odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, savjesnost, ljubaznost, srčanost i lojalnost organizaciji. Rezultati meta-analize Majera i saradnika pokazuju da su afektivna i normativna odanost u umjerenj pozitivnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem, a da su korelacije instrumentalne odanosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih bliske nuli.

---

<sup>103</sup> H. L. Angle, & J. L. Perry (1981) *An empirical assessment of organization commitment and organizational effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 26, pp.1-13.

<sup>104</sup> P. M., Podsakoff, S. B. MacKenzie, W. H. Bommer (1996) *A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance*, *Journal of Applied Psychology*, 81(4), pp.380–399.



## 4. ZADOVOLJSTVO POSLOM I PETOFAKTORSKI MODEL LIČNOSTI

### 4.1. Pojam zadovoljstva poslom

Zadovoljstvo poslom, kao jedan od najčešće istraživanih stavova zaposlenih podrazumijeva određene pretpostavke i osjećanja pojedinca prema svom poslu, kao i ocjenu posla.<sup>105</sup> Pojam zadovoljstva poslom u naučnu literaturu uveden je tridesetih godina XX vijeka kao kombinacija psiholoških i fizioloških okolnosti, kao i okolnosti okruženja. Danas u operacionalizaciji zadovoljstava poslom postoje dva pristupa: holistički i facetni pristup.<sup>106</sup>

Holistički pristup zadovoljstvo poslom posmatra kao stav pojedinca prema poslu odnosno jedno centralno osjećanje vezano za posao koje je rezultat iskustva na poslu. Sa druge strane, facetni pristup zadovoljstvo poslom posmatra iz aspekta radne situacije i uključuje ispitivanje relevantnih aspekata posla, koji doprinose ukupnom zadovoljstvu poslom (npr. plata, način rukovođenja, mogućnost napredovanja i slično). Ukupno zadovoljstvo poslom osobe određeno je svakim od pojedinačnih aspekata posla.

Postoje dva oblika facetnog pristupa zadovoljstvu poslom: aditivni i multiplikativni pristup. U aditivnom obliku opšte zadovoljstvo poslom predstavlja skup zadovoljstava pojedinim aspektima posla, dok u multiplikativnom obliku opšte zadovoljstvo poslom predstavlja sumu zadovoljstva pojedinim aspektima posla.<sup>107</sup>

U okviru facetnog pristupa zadovoljstvu poslu, danas je najprihvaćenije Spektorovo određenje zadovoljstva poslom.<sup>108</sup> Spektor zadovoljstvo poslom određuje kao „ono što osoba osjeća prema svom poslu i različitim aspektima posla.“<sup>109</sup> Spektor je identifikovao devet aspekata posla koji su od značaja za zadovoljstvo zaposlenih: plata, napredovanje, rukovođenje ili nadzor, beneficije, nagrađivanje, radne procedure, saradnici, priroda posla i komunikacija.

---

<sup>105</sup> J. A. Parnell, & W. Crandall (2003) *Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intention to leave among Egyptian managers*, *Multinational Business Review*, 11(1), pp.45-65.

<sup>106</sup> T. Wright (2006) *To be or not to be (happy): The role of employee well-being*, *The Academy of Management Perspective* 20(3), pp.118-125.

<sup>107</sup> T. Oshagbemi (1999) *Overall job satisfaction: How good are single vs. multiple measures?*, *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), pp.388-403.

<sup>108</sup> V. N. Giri, B. P. Kumar (2010) *Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance*. *Psychological Studies*, 55(2), pp.137-143.

<sup>109</sup> P. E. Spector (1997) *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd, p.2.

#### **4.1.1. Zadovoljstvo oblicima posla**

Zadovoljstvo platom je značajan aspekt ukupnog zadovoljstva poslom. Međutim, iako je ljudima novac važan, istraživanja su pokazala da osobe koje više zarađuju nijesu i nužno zadovoljnije poslom. I ponašanje neposrednog rukovodioca određuje zadovoljstvo poslom.

Što se tiče prirode posla, pokazalo se da zaposleni preferiraju posao koji je izazovan odnosno posao koji im pruža priliku da obavljaju različite zadatke te koriste različite vještine i sposobnosti i nudi povratne informacije o tome koliko su uspješni u obavljanju posla. Što je u komunikaciji u organizaciji manje nejasnoća i nepodudarnosti, zaposleni su zadovoljniji svojim poslom.

Zaposleni su nezadovoljni ukoliko smatraju da njihovi napori nijesu prepoznati ili da nagrade nijesu pravedne ni povezane sa obavljanjem posla ili nijesu u skladu sa njihovim potrebama. Rad ispunjava i socijalne potrebe pojedinca, te stoga, prijateljski odnos i podrška od strane saradnika, rezultiraju većim zadovoljstvom poslom.

I specifične karakteristike posla odnosno radne procedure određuju zadovoljstvo poslom. Autonomija u obavljanju posla podstiče osjećaj odgovornosti, a poznavanje rezultata rada pruža doživljaj smislenosti rada.

#### **4.2. Istraživanje zadovoljstva poslom i ponašanja ljudskih resursa**

Istraživanja zadovoljstva poslom i ponašanja zaposlenih pokazuju da zadovoljstvo poslom ima značajne rezultate u produktivnosti i fluktuaciji, ali i odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih.

Istraživači su postali svjesni uticaja zadovoljstva zaposlenih poslom na produktivost zahvaljujući Hotorn studijama. Ipak, ubrzo nakon Hotorn studija, istraživači su počeli da zauzimaju kritički stav prema ideji da je „zadovoljan radnik produktivan radnik.” Većina studija ukazivala je na relativno slabu i donekle nekonzistentnu vezu između zadovoljstva poslom i

produktivnosti.<sup>110</sup> Ipak, u novijoj metaanalizi koji su proveli Džadž i saradnici<sup>111</sup>, koja je obuhvatila 311 studija, utvrđena je umjerena prosječna korelacija između zadovoljstva poslom i produktivnosti. Zanimljivo je i da su neki istraživači, poput Lovera i Portera<sup>112</sup> zadovoljstvo poslom posmatrali kao posljedicu a ne uzrok povećanja produktivnosti, ističući da povećanje produktivnosti dovodi do poboljšanja učinka, a onda i do povećanja nagrada zaposlenima što u krajnjem dovodi do povećanja njihovog zadovoljstva.

Brojne studije pokazale su da nezadovoljni radnici češće napuštaju posao i više odsustvuju sa posla od zadovoljnih radnika.<sup>113</sup> Nezadovoljstvo poslom je, takođe, povezano i sa drugim kontraproduktivnim radnim ponašanjima uključujući: kašnjenje na posao, sindikalno organizovanje, upotrebu droga i penzionisanje.

Kada je riječ o odnosu zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, rezultati brojnih studija pokazuju da je odnos između zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih pozitivan. U meta-analizi 28 studija utvrdile su pozitivne korelacije između zadovoljstva poslom i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, generalizovano povinovanje, savjesnost i srčanost. Značajno je istaći da Organ i saradnici, čak tvrde, da je među stavovima prema radu i organizaciji, zadovoljstvo poslom naj snažniji preduslov odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Petofaktorski model ličnosti<sup>114</sup> predstavlja sveobuhvatni zbir crta ličnosti koji sa pet faktora obuhvata normalno i patološko jedinstveno polje ličnosti. Petofaktorski model ličnosti pretpostavlja da se prostor bazične strukture ličnosti može opisati u okviru pet širokih dimenzija: ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, savjesnost, prijatnost i neuroticizam.

---

<sup>110</sup> T. A. Judge, S. Parker et al. (2001b) *Job satisfaction: A cross-cultural review*. In: N. Andersen, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viewesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 2. Organizational psychology* (pp. 25–52). London: Sage.

<sup>111</sup> T. A. Judge, C. J., Thoresen et al. (2001a) *The job satisfaction job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. *Psychological Bulletin*, 127(3), pp.376–407.

<sup>112</sup> E. E. Lawler, L. W. Porter (1967) *The effect of performance on job satisfaction*. *Industrial Relations*, 7(1), pp.20–28.

<sup>113</sup> S. S. Kohler, J. E. Mathieu (1993) *An examination of the relationship between affective reactions, work perceptions, individual resource characteristics, and multiple absence criteria*, *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), pp.515–530.

<sup>114</sup> R. R., Mc Crae, P. T. Costa (1999) *A five-factor theory of personality*, in: L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality* (pp. 139–153), New York: Guilford.

U literaturi se petofaktorski model ličnosti i model „velikih pet“<sup>115</sup> često upotrebljavaju kao sinonimi. Ipak, autori ovih modela naglašavaju postojanje razlika koje onemogućavaju njihovo izjednačavanje. Sličnost između ovih modela koja i dovodi do njihovog izjednačavanja, je što oba modela impliciraju da je pet faktora optimalan broj za adekvatan opis ličnosti. Nazivi četiri faktora se podudaraju, dok peti faktor u petofaktorskom modelu nosi naziv Otvorenost, a u modelu „Velikih pet“ naziv Intelekt.

### **4.3. Ekstraverzija**

Ekstraverzija je dimenzija po kojoj se ljudi razlikuju u odnosu na broj međuljudskih odnosa sa kojima se ugodno osjećaju. Osobe sa visokim skorom na ekstraverziji karakteriše veliki broj međuljudskih odnosa i veća vjerovatnoća da provode vrijeme sa drugima, dok osobe sa niskim skorom na ekstraverziji karakteriše manji broj međuljudskih odnosa i manja vjerovatnoća da provode vrijeme sa drugima.

Značajno je istaći da ekstraverti ispoljavaju tendenciju da budu vođe, fizički i verbalno su aktivni, prijateljski naklonjeni i okruženi drugim ljudima. Introverti pokazuju tendenciju da budu nezavisni, rezervisani i nepokolebljivi. Slabo su privrženi većini drugih ljudi, skloniji su formalnim međuljudskim odnosima i lagodnije se osjećaju kada nijesu okruženi drugim ljudima.

### **4.4. Otvorenost**

Otvorenost ka iskustvu uključuje prihvatanje novih ideja, pristupa i iskustava. Otvorenost ka iskustvu odnosi se na broj interesovanja kojima je osoba okupirana i dubinu sa kojom ta interesovanja prati. Osobe sa viskim skorom na otvorenosti ka iskustvu imaju relativno više interesovanja i često manje dubine u okviru svakog od njih, dok osobe sa nižim skorom na otvorenosti ka iskustvu imaju manje interesovanja i relativno više dubine u svakom od njih. Takođe, osobe sa viskim skorom na otvorenosti ka iskustvu fasciniraju inovacije i generalno se opažaju kao liberalne, dok se osobe sa niskim skorom na otvorenosti ka iskustvu osjećaju lagodnije sa poznatim stvarima i opažaju se kao konvencionalne. Osobe sa izraženom

---

<sup>115</sup> L. R. Goldberg (1990) *An alternative „description of personality“: The Big-Five factor structure*, Journal of Personality and Social Psychology, 59(6), pp. 1216-1229.

otvorenosti ka iskustvu sklone su maštanju, radoznale su i vrednuju znanje, a imaju estetski senzibilitet, osjetljive su za umjetnost i ljepotu. Snažno doživljavaju svoje emocije i vrednuju sopstveno iskustvo posmatrajući ga kao smisao života. Takođe, imaju tendenciju ka slobodi u vrijednostima, prihvatajući da ono što je ispravno i pogrešno za jednu osobu možda nije adekvatno za drugu osobu i u drugačijim okolnostima.

#### **4.5. Savjesnost**

Savjesnost predstavlja dimenziju individualnih razlika u stepenu organizacije i postignuća. Osobe sa izraženom savjesnošću odane su dužnosti, samodisciplinovane, ambiciozne i vrijedne, što nekada može preći u radoholizam. Osobe koje imaju nizak skor na dimenziji savjesnosti su sentimentalnije, sklonije odustajanjima, i imaju niža očekivanja i od sebe i od drugih.

Savjesnost se odnosi i na broj ciljeva na koje je osoba usmjerena. Osobe sa visokim skorom na savjesnosti usmjerene su na nekoliko ciljeva i pokazuju samodisciplinu povezanu sa tim usmjerenjima, dok osobe sa niskim skorom na savjesnosti prate veliki broj ciljeva i pokazuju površnost i spontanost u vezi sa tim ciljevima. Dakle, osobe sa izraženom savjesnošću pokazuju visoku samokontrolu koja rezultira u konzistentnoj usmjerenosti na određeni cilj i teško ih je odvratiti od cilja, dok osobe sa niskim skorom na savjesnosti imaju slabu kontrolu nad svojim impulsima, manje su usmjerene na cilj, lako ih je odvratiti od cilja, više su hedonisti i neodređene u vezi sa ciljevima.

#### **4.6. Prijatnost**

Prijatnost se odnosi na broj izvora iz kojih osoba kreira norme za sopstveno ispravno ponašanje. Osobe sa visokim skorom na prijatnosti usvajaju važeće norme iz izvora kao što su bračni partner, religiozni vođa, prijatelj ili šef, dok osobe sa niskim skorom na prijatnosti slijede samo svoj glas.

Ovaj segment se, takođe, ogleda u nesebičnom stavu prema drugima, povjerenju i velikodušnim osjećanjima. Osobe sa izraženom prijatnošću su sklone da lične potrebe podrede interesima grupe, prihvatajući grupne norme i ne insistirajući na vlastitim potrebama. Osobe sa niskim skorom na prijatnosti više su usredsređene na vlastite norme i potrebe nego na potrebe grupe. Okupirane su sticanjem moći. Slijede sopstvene želje i stavljaju ih ispred okruženja u kome se nalaze.

#### **4.7. Neuroticizam**

Neuroticizam se odnosi na broj i snagu stimulusa koji kod osobe izazivaju negativne emocije. Osobama sa niskim skorom na neuroticizmu potrebno je više stimulusa u okruženju i ti stimulusi moraju biti snažni, da bi ih doveli u nepritliku, dok osobe sa visokim skorom na neuroticizmu reaguju na veće varijetete stimulusa i oni ne moraju biti jaki da bi ih uznemirili. Osobe sa visokim skorom na neuroticizmu sklone su da iskuse više negativnih emocija u odnosu na većinu drugih ljudi, i manje su zadovoljne životom nego većina drugih ljudi. Osobe sa niskim skorom na neuroticizmu čine se nepropustljive za negativne stvari oko njih, sklone su da životna iskustva doživljavaju na racionalnijem nivou. Pojedinci sa izraženim neuroticizmom često su nervozni i napeti, sklone brigama i strahu da nešto ne krene pogrešno. Kod njih je prisutna tendencija ka razdražljivosti i lošem raspoloženju.

Snažna empirijska utemeljenost i konceptualna obuhvatnost osnovne su vrline petofaktorskog modela ličnosti. Postoji konsenzus oko konceptualnog statusa crta petofaktorskog modela ličnosti, a njihovo mjerenje pomoću raznovrsnih metodoloških sredstava i tehnika pokazalo je značajan stepen konvergencije, stabilnosti i diskriminativne validnosti. Brojna empirijska istraživanja koja su koristila različita metodološka sredstva i tehnike ukazala su na robustnost petofaktorskog modela, njegovu stabilnost na uzorcima iz različitih populacija, bez obzira na uzrast, obrazovanje, socioekonomski status, mentalno zdravlje ili kulturu.

## 5. EMPIRIJSKI ASPEKT UTICAJA LIČNOSTI LIDERA NA ODGOVORNO ORGANIZACIONO PONAŠANJE ZAPOSLENIH

Svim savremenim organizacijama potrebni su obrazovani,iskusni, pouzdani i vješti lideri koji posjeduju konkurentski potencijal i kompetentnost. U procesu učenja stvaraju se mnoge mentalne navike i sposobnosti, od kojih su najznačajniji preuzimanje rizika, realna procjena poslovnih uslova, promjena u okruženju, uspjeha i neuspjeha, traženje informacija i mišljenja drugih, otvorenost prema novim idejama i promjenama, tolerancija itd.

*Dimenzije petofaktorskog modela ličnosti u značajnoj mjeri predviđeti ili utiču na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih.*

Svim savremenim organizacijama potrebni su obrazovani,iskusni, pouzdani i vješti lideri koji posjeduju konkurentski potencijal i kompetentnost. U procesu učenja stvaraju se mnoge mentalne navike i sposobnosti, od kojih su najznačajniji preuzimanje rizika, realna procjena poslovnih uslova, promjena u okruženju, uspjeha i neuspjeha, traženje informacija i mišljenja drugih, otvorenost prema novim idejama i promjenama, tolerancija itd.

Lider je samo ona osoba koja zna da svoje prednosti iskoristi u pravom trenutku iskazujući sposobnost i ulivajući sigurnost svojim sljedbenicima.

*Stil rukovođenja i organizaciona pravda, sa jedne strane, u značajnoj mjeri predviđaju lidersku ulogu kao i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih koje nastaje iz njegovog odnosa sa zaposlenim, a sa druge strane, bihevioristički pristup liderstvu može da predvidi pozitivne efekte na relaciji lider i zaposleni.*

U praksi se pokazalo da prednost neke organizacije počiva na njenim ljudskim potencijalima, načinu komuniciranja i ophođenju između zaposlenih i odnosu prema potencijalnim klijentima. Budući da konkurencija među organizacijama postaje sve veća, sve je više prisutna i potreba za sticanjem boljih rezultata, ali i potreba za ulaganjem u ljude.

U cilju provjere ranije iznijetih teorijskih stavova o socio- psihološkim aspektima liderstva, krenulo se od provjere tih teorijskih stavova na uzorku lica zaposlenih u preduzeću „Neregelia“ u Crnoj Gori, koji su tokom jula 2018.godine ispitavani putem anonimnog upitnika za stavove u vezi socio- psiholoških aspekata liderstva.

## 5.1. Uzorak i postavke istraživanja

Treba naglasiti da je uzorak za ovo istraživanje bio mali, ali su rezultati zanimljivi, zbog čega smo mišljenja da bilo dobro ponoviti slično istraživanje na većem uzorku kako bi se dobila objektivnija slika.

## 5.2. Dobijeni rezultati

Upitnik, odnosno anketa bila je sastavljena od pitanja zatvorenog tipa. Anketa je analizirana preko svakog pitanja pojedinačno, na koja su zaposleni u organizaciji davali ocjene od 1 do 6, pri čemu je 1 najniža ocjena, a 6 najviša.

Od ukupno ispitanih 45 lica, 76, 47 % činile su žene, dok su preostalih 23, 53 % činili muškarci. Prosječne godine radnog staža ispitanih su 27 godina.

<b>KARAKTERISTIKE NA OSNOVU KOJIH BI RUKOVODIOCE TREBALO SMATRATI LIDERIMA</b>						
	<b>Nemam stav</b>	<b>Nimalo</b>	<b>Malo</b>	<b>Osrednje</b>	<b>Uglavnom</b>	<b>U velikoj mjeri</b>
Sposobnost kreiranja vizije i usmjeravanja promjene	1	2	3	4	5	6
Sposobnost kreiranja inovacije	1	2	3	4	5	6
Sposobnost poboljšanja finansijskog rezultata	1	2	3	4	5	6
Sposobnost motivisanja zaposlenih u cilju ostvarivanja zacrtanih	1	2	3	4	5	6



ciljeva						
Sposobnost slušanja potreba i ideja zaposlenih	1	2	3	4	5	6
Sposobnost da podstaknu razvoj drugih	1	2	3	4	5	6

Tabela 1. Karakteristike na osnovu kojih bi rukovodioce trebalo smatrati liderima ( Izvor: Autor)

U vezi pitanja na osnovu kojih karakteristika bi rukovodioce trebalo smatrati liderima, od ponuđenih odgovora, odgovoreno je (uglavnom, 91% )- da su to: sposobnost kreiranja vizije i usmjeravanja promjene, sposobnost kreiranja inovacije i sposobnost poboljšanja finansijskog rezultata; (u velikoj mjeri, 4,5 %) – da rukovodioce treba smatrati liderima na osnovu sljedećih karakteristika: sposobnost motivisanja zaposlenih u cilju ostvarivanja zacrtanih ciljeva i da sposobnost slušanja potreba i ideja zaposlenih utiče osrednje (4,5%).

<b>PITANJA VEZANA ZA DIMENZIJE PETOFAKTORSKOG MODELA LIČNOSTI U ZNAČAJNOJ MJERI PREDVIDJETI ILI UTIČU NA ODGOVORNO ORGANIZACIONO PONAŠANJE ZAPOSLENIH</b>					
	<b>Apsolutno sam saglasan</b>	<b>Nijesam saglasan</b>	<b>Djelimično sam saglasan</b>	<b>Uglavnom sam saglasan</b>	<b>Sasvim sam saglasan</b>
Lideri su osobe koje imaju sposobnost da kreiraju viziju promjena, osmisle inovacije i pionirske poduhvate	1	2	3	4	5

Zadatak lidera je da motiviše zaposlene u ostvarivanju vizije i ciljeva organizacije	1	2	<b>3</b>	4	5
Zadatak lidera je da prepozna potencijale svojih zaposlenih	1	2	<b>3</b>	4	5
Uspješna realizacija promjena u organizaciji zavisi od načina na koji lider motiviše zaposlene i komunicira sa njima	1	2	3	<b>4</b>	5
Nedovoljna motivisanost zaposlenih negativno utiče na ispunjenje organizacionih ciljeva	1	2	3	4	<b>5</b>
Smatram da je liderovo znanje i iskustvo presudno za stepen u kome motiviše svoje zaposlene u	1	2	3	4	5

organizaciji					
Smatram da je liderov stil i vještina upravljanja presudna za stepen u kome motiviše svoje zaposlene u organizaciji	1	2	3	4	5
Smatram da je harizma lidera presudna za stepen u kome motiviše svoje zaposlene u organizaciji	1	2	3	4	5
Smatram da lider može da ostvari promjene u organizaciji kroz razvijanje timova i timskog duha	1	2	3	4	5
Smatram demotivirajućim situacije u kojima lider zloupotrebljava svoju moć i preuzima tuđe zasluge	1	2	3	4	5
Osjećam se demotivisano ako ne mogu	1	2	3	4	5

da iskažem svoje ideje i kreativnost					
Smatram da su zaposleni u organizaciji u kojoj radim motivisani za rad zahvaljujući lideru	1	2	3	4	5
Smatram da lider pozitivno utiče na izvršavanje radnih zadataka zaposlenih u organizaciji u kojoj radim	1	2	3	4	5
Smatram da imam jasnu komunikaciju sa liderom	1	2	3	4	5
Smatram da lider jasno i nedvosmisleno izdaje radne zadatke	1	2	3	4	5
Zadovoljan(na) sam povratnom informacijom koju dobijam od lidera vezano za realizaciju	1	2	3	4	5

svakodnevnih radnih zadataka					
------------------------------	--	--	--	--	--

*Tabela 2. Pitanja vezana za dimenzije petofaktorskog modela ličnosti u značajnoj mjeri predvidjeti ili utiču na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih ( Izvor: Autor)*

Rezultati istraživanja vezani za liderstvo i motivaciju pokazali su da se ispitanici, **na osnovu ponuđenih odgovora, uglavnom slažu** ( 90 % ispitanih ) u sljedećim slučajevima:

- da su lideri one osobe koje imaju sposobnost da kreiraju viziju promjena, osmisle inovacije i pionirske poduhvate;
- da uspješna realizacija promjena u organizaciji zavisi od načina na koji lider motiviše zaposlene i komunicira sa njima;
- da je ispitanik zadovoljan(na) povratnom informacijom koju dobija od lidera vezano za realizaciju svakodnevnih radnih zadataka;
- da lider jasno i nedvosmisleno izdaje radne zadatke;
- da zaposleni ima jasnu komunikaciju sa liderom;
- da lider pozitivno utiče na izvršavanje radnih zadataka zaposlenih u organizaciji u kojoj rade;
- da su zaposleni u organizaciji u kojoj rade motivisani za rad zahvaljujući lideru.

Rezultati istraživanja vezani za liderstvo i motivaciju pokazali su da se ispitanici *sasvim slažu* (6 % od broja anketiranih ) u sljedećim slučajevima:

- nedovoljna motivisanost zaposlenih negativno utiče na ispunjenje organizacionih ciljeva;
- smatraju demotivirajućim situacije u kojima lider zloupotrebljava svoju moć i preuzima tuđe zasluge;
- osjećam se demotivisano ako ne mogu da iskažem svoje ideje i kreativnost.

Rezultati istraživanja vezani za liderstvo i motivaciju pokazali su da se ispitanici *djelimično slažu* ( 4 % ispitanih) u sljedećim slučajevima:

- zadatak lidera je da motiviše zaposlene u ostvarivanju vizije i ciljeva organizacije;
- zadatak lidera je da prepozna potencijale svojih zaposlenih.

Takođe, rezultati istraživanja pokazali su da su odgovori ispitanika na postavljena pitanja u vezi sa uticajem liderstva na motivaciju timova u procesu vođenja promjena, u kontekstu primjene ključnih liderskih kompetencija (motivacija, aktivna interna komunikacija, vođenje sopstvenim primjerom, demokratski stil vođenja, preferiranje timskog rada i podsticanje na kvalitetno obavljanje posla).

Rezultati sprovedenog istraživanja ohrabruju jer su pokazali da najveći broj ispitanika prepoznaje da lideri u preduzeću uglavnom imaju jasnu viziju o tome kako na pravi način iskoristiti svoje kompetencije za motivaciju timova u procesu vođenja promjena, čime stvaraju dodatnu vrijednost (bolji učinak) za svoju organizaciju.

Analiza rezultata, takođe, potvrđuje hipotezu da lideri i njihovi stilovi vođenja na razne načine (međuljudski odnosi, organizacija poslom, uslovi rada, plata) utiču na motivaciju zaposlenih u preduzećima. Takođe, analiza rezultata potvrdila je i drugu i treću pomoćnu hipotezu da je obaveza lidera da otkrije, prepozna motive saradnika i da obezbijedi uslove za njihovo zadovoljavanje, uz istovremeno ostvarivanje potreba i ciljeva organizacije, odnosno da se kroz unapređenje stilova i njihovih vještina dolazi do povećanja njihovog uticaja na motivaciju timova. Motivacija zaposlenih ostvaruje se kroz svakodnevno ponašanje i zajednički rad lidera i zaposlenih.

### **5.3. Obrada rezultata**

Može se konstatovati da dimenzije petofaktorskog modela ličnosti u značajnoj mjeri mogu predvidjeti ili da utiču na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih. Sa druge strane, stil rukovođenja i organizaciona pravda u značajnoj mjeri predviđaju lidersku ulogu kao i

odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih koje nastaje iz njegovog odnosa sa zaposlenim, čime je i uticaj liderstva i lidera na motivaciju timova u procesu vođenja promjena veliki.

Dakle, istraživanje ovih parametara pokazuje da su lideri ti koji svojim karakteristikama, vještinama, znanjem i pozitivnom energijom, mogu povećati stepen zadovoljstva zaposlenih i tako ih usmjeravati na ostvarivanje veće organizacione produktivnosti.

#### **5.4. Ograničenja istraživanja**

Kad su u pitanju ograničenja u istraživanju kod izabranog preduzeća, mišljenja smo da ih u principu nije bilo tokom faze istraživanja. Ipak, izdvojili bismo neke od njih: vremenska ograničenja, odnosno vrijeme potrebno za dobijanje relevantnih podataka s obzirom na anonimnost zaposlenih koji su intervjuisani, potreba za mogućnošću prikupljanja podataka na licu mjesta u domenu istraživanja, potreba za nalaženjem odgovarajuće literature, otežan izbor ključnih aspekata upravo zbog ograničenja i sl.

## ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da pristup liderstvu kao skupu tri vještine podrazumijeva tehničke, humane i konceptualne vještine. Za lidere je značajno da posjeduju sve tri vještine, s tim što, u zavisnosti od toga gdje se nalaze unutar menadžerskih struktura, neke vještine postaju važnije od drugih. Kacovim radom sredinom pedesetih godina XX vijeka postavljen je osnov za koncept liderstva, ali sve do sredine devedesetih godina XX vijeka i pojave empirijskih istraživanja ovaj pristup, ipak, nije dobio priznanje.

Ponašanje zaposlenih koje izlazi iz okvira radne uloge i koristi organizaciji obuhvaćeno je pojmom odgovornog organizacionog ponašanja, koje olakšava koordinaciju aktivnosti u organizaciji, povećava produktivnost zaposlenih i stabilnost učinaka organizacija, ali i omogućava efikasnije prilagođavanje organizacije promjenama u okruženju.

Na osnovu ovog istraživanja zaključeno je da stil rukovođenja ne zavisi primarno od personalnog stila lidera, već da lideri prihvataju način upravljanja koji je potreban organizaciji u odnosu na uslove okruženja što se svakako mora dovesti u vezu sa socio-psihološkim karakteristikama lidera. Takođe je zaključak da stil upravljanja i treba i mora da se mijenja sa promjenama u okruženju.

Odgovorno ponašanje može doprinijeti uspjehu organizacije uključujući činjenicu da može povećati produktivnost saradnika i rukovodioca, osloboditi resurse organizacije, pomoći da se poboljša koordinacija aktivnosti između članova tima, poboljšati sposobnost organizacije da privuče i zadrži najbolje ljude, povećati sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama na tržištu itd. Stoga, u mjeri u kojoj nadređeni vjeruju da odgovorno organizaciono ponašanje poboljšava efikasnost organizacije, oni priznaju ove doprinose u svojim ocjenama učinka zaposlenih, tj. povoljnije procjenjuju zaposlene koji pokazuju odgovorno organizaciono ponašanje.

Razumijevanje liderstva iz više različitih perspektiva neophodno je u današnje vrijeme za uspješne analitičare iz oblasti liderstva, ali i uspješne lidere. Psihološko liderstvo fokusira se na uže područje, uglavnom na psihološke karakteristike pojedinaca. Značaj izučavanja psihološkog aspekta liderstva ukazuje na činjenicu, da bi zaposleni bili posvećeni organizaciji u kojoj rade, moraju imati unutrašnji psihološki osjećaj pripadnosti organizaciji, odnosno da ih njihova organizacija posmatra kao ravnopravne članove „porodice“ i da je organizacija posvećena njima



i njihovim potrebama na poslu, kao i van posla. U suprotnom, zaposleni će se osjećati odbačenim i njihova posvećenost organizaciji će biti na niskom nivou.

Sa sociološkog aspekta, personalna identifikacija sa liderom predstavlja jedan od ključnih elemenata u razvoju liderstva i prisutna je kod svih sljedbenika, a posebno je karakteristična za sljedbenike sa problemima ličnog identiteta, niskim samopouzdanjem i visokom potrebom za zavisnošću od autoriteta. Podjednako značajan jeste i proces socijalne identifikacije, koji podrazumijeva sklonost ljudi da sebe definišu primarno kroz članstvo u određenoj grupi ili organizaciji, doživljavajući ga kao najvažniji dio svog socijalnog identiteta. Kada je socijalna identifikacija visoka, ljudi su spremni da svoje individualne potrebe podrede kolektivnim, žrtvujući lične interese u korist grupe i lidera, pripisujući lideru one osobine koje su od strane sljedbenika percipirane kao poželjne, bez obzira na činjenicu da li ih lider realno posjeduje ili ne. Efektivni lideri su u stanju da povećaju stepen socijalne identifikacije na različite načine (na primjer, dajući grupi specifična obilježja, simbole, rituale, čineći je na taj način različitom od drugih grupa), povećavajući, istovremeno, svoj uticaj na sljedbenike u grupi.

Socijalna priroda ljudi ogleda se u tome što je pretežna većina ljudskih potreba i motiva povezana sa društvenim životom i nastala kao rezultat društvenog života ljudi. Većina ljudskih motiva su takvi motivi koji se ili mogu zadovoljiti samo neposrednim kontaktom sa drugim ljudima (socijalni motivi u užem smislu) ili pretpostavljaju postojanje društva i društvenih institucija (kao što je slučaj sa personalnim motivima).

## LITERATURA

- Aleksić A. (2006) *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*, Pregledni naučni članak, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.
- Angle H. L. & Perry J. L. (1981) *An empirical assessment of organization commitment and organizational effectiveness*. Administrative Science Quarterly, 26.
- Bass B. & Stogdill's (1990) *Handbook of Leadership, Theory, Research and Managerial Applications*, Third Edition.
- Bastian V. A., Burns N. R. (2005) *Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities*, Personality and Individual Differences, 39.
- Baumeister R.F. (1982b) *Self-esteem, self-presentation, and future interaction: A dilemma of reputation*. Journal of Personality, 50.
- Beheshtifar M., Roasaei F. (2012) *Role of Social Intelligence in Organizational Leadership*, European Journal of Social Sciences, Vol.28 No.2.
- Bilton K. (2010) *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd.
- Borman W. C., Penner L. A., Allen T. D., & Motowidlo S. J. (2001) *Personality predictors of citizenship performance*, International Journal of Selection and Assessment, 9(1-2).
- Borman W. C. (2004) *The concept of organizational citizenship*, Current Directions in Psychological Science, 13 (6).
- Brebrić Z. (2008) *Neke komponente emocionalne inteligencije, školski uspjeh, prosocijalno i agresivno ponašanje učenika u primarnom obrazovanju*, Napredak, 149 (3).
- Burušić J. (2007) *Samopredstavljanje: taktike i stilovi*, Naklada Slap, Jastrebarsko E.E., Jones, T. S. Pittman (1982) *Toward a general theory of strategic self-presentation*. In J. Slus (Ur.), *Psychological perspectives of the self*.
- Clarken R.H (2009) *Moral Intelligence in the Schools*. School of Education, Northern Michigan University.
- Goleman V. I., & Borman W. C (2000) *Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain*, Human Resource Management Review, 10(1).
- Dong O., Koper R.G, Collaco C.M. (2008) *Social Intelligence, Self-esteem, and Intercultural Communication Sensitivity*, Intercultural Communication Studies. XVII (2).

- Dogan T. and Eryilmaz A. (2013) *The Role of Social Intelligence in Happiness*, Faculty of Education, Nigde University Faculty of Education, Eskisehir Osmangazi University, Croatian Journal of Education Vol.16; No.3/2014.
- Dubrin A.J (1995) *Research Findings, Practice and Skills*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Ford M. E., Tisak M. S (1983) *A further search for social intelligence*, Journal of Educational Psychology. 75(2).
- Friberg O, Barlaug D.et al. (2005) *Resilience in relation to personality and Intelligence*, International Journal of Methods in Psychiatric Research. 14 (I).
- Gardner H. (1993) *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*, New York.
- Gary Y. (1998) *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gidens Entoni (2007) *Sociologija*, Zrenjanin.
- Giri V. N, Kumar B. P. (2010) *Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance*. Psychological Studies, 55(2).
- Goleman D. (2007) *Socijalna inteligencija*, Geopolitika, Beograd.
- Goldberg L. R. (1990) *An alternative „description of personality“: The Big-Five factor structure*, Journal of Personality and Social Psychology, 59(6).
- Grinberg Dž., Baron R. (1998) *Ponašanje u organizacijama - upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd.
- Greenberg J. (1988) *Equity and workplace status: A field experiment*, Journal of Applied Psychology, 73(4).
- Hellriegel Don, W. Slocum John (1989) *Management*.
- Inić B.i Bugarčić M. (2014) *Međuzavisnost moći, autoriteta i zakona liderstva*, Univerzitet Union,, Nikola Tesla” Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd.
- Jago A.G (1982) *Leadership: Perspectives in theory and research*. Journal of management science 28(3).
- Judge T. A., Parker S. et al. (2001b) *Job satisfaction: A cross-cultural review*, in: Andersen N., Ones D. S., Sinangil H. K & Viewesvaran C. (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 2. Organizational psychology*, London: Sage.
- Judge T. A., Thoresen C. J., et al. (2001a) *The job satisfaction job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. Psychological Bulletin, 127(3).

- Kanter R. M. (1968) *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities*, American Sociological Review, 33(4).
- Karajović Ž. (2005) *Timski rad u sistemu menadžmenta kvalitetom*, 32. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac.
- Katz Robert (1995) *Skills of an Effective Administrator*.
- Kirkpatrick S.A., Locke E.A. (1991) *Leadership: Do Traits Matter?* Academy of Management Executive, 5.
- Kohler S. S., Mathieu J. E. (1993) *An examination of the relationship between affective reactions, work perceptions, individual resource characteristics, and multiple absence criteria*, Journal of Organizational Behavior, 14(6).
- Konja (2014) Valentin *Uticao komunikacije lidera i saradnika na organizacionu posvecenost zaposlenih, doktorska disertacija*, Novi Sad.
- Kotter P.J. (1996) *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Pres.
- Lawler E. E., Porter L. W. (1967) *The effect of performance on job satisfaction*. Industrial Relations, 7(1).
- Leary M.R., Kowalski R.M. (1990) *Impression management: A literature review and two-component model*. Psychological Bulletin, 107.
- Lewin K. (1977) *Frontiers in Group Dynamics*. Human Relations, vol. 1.
- Lončarević R. (2005) *Menadžment*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Lopes P. N., Brackett M. A, Nezlek J. B. et al. (2004) *Emotional intelligence and social interaction*, PSPB, 90.
- Marićević L. (2014) *Faktori liderstva*, Originalni naučni rad, Institut za pedagogiju i andragogiju.
- Marković M., Mutibarić J., Mutibarić A. (2013) *Uspješno pregovaranje – balans komunikacionih sposobnosti i moći lidera*, Ekonomija, Teorija i praksa, Stručni rad.
- Mašić B. (2009) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Mc Crae R. R., Costa P. T. (1999) *A five-factor theory of personality*, in : L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality* (pp. 139–153), Guilford, New York.
- Medenica Mitrović Dijana (2015) *Menadžment*, I izdanje, Fakultet za poslovni menadžment, Bar.

- Meyer P., Allen N. J, Smith C. A (1993) *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78(4).
- Milisavljević M. (1999) *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja, Beograd.
- Milosavljević M. (2000) *Strategijski menadžment*, Čigoja, Beograd.
- Mintzberg H. (2004) *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Morgeson F. P., De Rue D. S., Karam E. P. (2010) *Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes*. Journal of Management, 36(1).
- Moss F.A. and Hunt T. (1927) *Are you socially intelligent?* Scientific Americanm 137.
- Murata A. (2008) *Human Error Management Paying Emphasis on Decision Making and Social Intelligence*, Forth International Workshop on Computational Intelligence & Application, Hiroshima University, Japan.
- Nikić Stevo (2001) *Osnovi sociologije i socijalne psihologije pomoraca*, Fakultet za pomorstvo, Kotor.
- Northouse P. (2004) *Leadership – Theory and Practice*, 33nd Edition, Sage Publications, Inc, California.
- Northouse P. (2008) *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd.
- Organ D. W. & Ryan K. (1995) *A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior*. Personnel Psychology, 48(4).
- Organ D. W, Podsakoff P. M., & Mac Kenzie S. B (2006) *Organizational citizenship behavior, Its nature, antecedents, and consequences*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Oshagbemi T. (1999) *Overall job satisfaction: How good are single vs. multipleitem measures?*, Journal of Managerial Psychology, 14(5).
- Parnell J. A, & Crandall W. (2003) *Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intention to leave among Egyptian managers*, Multinational Business Review, 11(1).
- Pessoa L. et al. (2005) *Vizuelna svesnost o zastrašenim licima i njihovo primećivanje*, Emotion 5.

- Phipps C.J. (2007) *Social Intelligence: the Heart and Science of Human Relationships*, Social Intelligence Styles.1.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S., B. Bommer W. H. (1996) *A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance*, Journal of Applied Psychology, 81(4).
- Porter L. W., Steers R. M., Mowday R. T., Boulian P. V. (1974) *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, Journal of Applied Psychology, 59(5).
- Posavec M. (2010) *Višestruke inteligencije u nastavi*, Život i škola, 24.
- Pržulj Ž. (2005) *Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem*, Zbornik radova: Knowledge management, Fakultet za menadžment „Braća Karić" Beograd.
- Puccio G. J., Mance M., Murdock M. C. (2010) *Creative leadership. Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Reilly C.O'. & Chatman J. (1986) *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour*. Journal of Applied Psychology, 71(3).
- Riggio R.E., & Reichard R.J., (2008) *The emotional and social intelligences of effective leadership*, Journal of Managerial Psychology, 23 (2).
- Robbins S. P. (1992) *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb.
- Robbins S.P., Coutler M. (2005) *Menadžment*, Data status, Beograd.
- Rou A. D. (2008) *Kreativna inteligencija*, Clio, Beograd.
- Schlenker B.R. (1980) *Impression management: The self-concept social identity and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Sivasubramaniam N., Murry W. D., Avolio B. J, Jung D. I.(2002) *A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance*. Group & Organization Management, 27(1)
- Spector P. E. (1997) *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Steers R. M. (1977) *Antecedents and outcomes of organizational commitment*, Administrative Science Quarterly, 22(1).

- Stein S. (1937) *An evaluation of the attempts to measure social intelligence*, Psychological Bulletin, 34.
- Stefanović Ž. (2000) *Organizacija preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Stefanović Živadin (1997) *Poslovni sistem i njegovo okruženje*, Beograd.
- Stefanović N., Stefanović Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Mašinski fakultet, Kragujevac.
- Šiber I. (1998) *Osnovi političke psihologije*, Politička kultura, NIZ Zagreb.
- Taylor E.H. (1990) *The assessment of social intelligence*, Psychotherapy, 27.
- Thorndike E.L. (1920) *Intelligence and its use*, Harper's Magazine, 140.
- Vlahović Sanja (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica.
- Wren D.A., Voich D.Jr.. (1994) *Menadžment - proces, struktura i ponašanje*, Beograd: Grmeč - Privredni pregled.
- Walker R.E., J.M.Foley (1973) *Social intelligence: Its history and measurement*, Psychological Reports, 33.
- Woodrow H. (1939) *The common factors in 53 mental tests*, Psychometrika, 4.
- Žiropađa Lj. (2007) *Nesvesno i socijalna kognicija*, Sociološka luča I/2, Filozofski fakultet, Beograd.