

UNIVERZITET U BEOGRADU
FILOZOFSKI FAKULTET

Svetlana, J. Radović

LIČNOST KAO FAKTOR LIDERSTVA

Doktorska disertacija

Beograd, 2026

UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF PHILOSOPHY

Svetlana, J. Radović

PERSONALITY AS LEADERSHIP FACTOR

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2026

Mentor: dr Goran Opačić, vanredni profesor, Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet

Članovi komisije:

1. dr Goran Knežević, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet
2. dr Jelena Pavlović, vanredni profesor, Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet
3. dr Jelena Sladojević Matić, Univerzitet Singidunum, Fakultet za medije I komunikacije

Datum odbrane: _____

Mom ocu, koji više nije sa nama, ali koji je oblikovao moj profesionalni put.

Svojoj majci, koja je verovala i kada ja nisam.

Naslov doktorske disertacije: **Ličnost kao faktor liderstva**

Ovaj rad ima za cilj da doprinese razumevanju liderstva kao složenog psihološkog fenomena koji se oblikuje pod uticajem različitih dimenzija ličnosti, sa posebnim fokusom na odnos crta ličnosti sa efektivnošću lidera sa jedne strane i formalnim zauzimanjem liderske pozicije sa druge strane. Istraživanje se sastoji iz dve komplementarne kvantitativne studije i jedne kvalitativne analize implicitnih teorija liderstva.

Prva studija ispituje povezanost bazičnih crta ličnosti, stilova rukovođenja i kognitivnih sposobnosti sa procenom efikasnosti i motivacije lidera. Rezultati pokazuju da su kognitivne sposobnosti najjači pojedinačni prediktor ukupne efikasnosti, dok se ekstraverzija i saradljivost izdvajaju kao pozitivni prediktori procene radnog učinka, a ekstraverzija i poštenje kao značajan prediktor procene motivacije lidera. Dezintegracija se dosledno pokazuje kao snažan negativni prediktor svih aspekata efektivnosti. Analize interakcija pola i ličnosti ukazuju na rodno specifične evaluativne obrasce, pri čemu se ekstraverzija i poštenje pozitivnije vrednuju kod muških nego kod ženskih lidera.

Druga studija fokusirana je na maladaptivne aspekte ličnosti i njihovu ulogu u razlikovanju lidera i nelidera. Rezultati ukazuju da se ove grupe mogu pouzdano diferencirati na osnovu profila ličnosti, pri čemu se savesnost izdvaja kao najsnažniji i najstabilniji faktor liderskog statusa, uz dodatni doprinos saradljivosti i otvorenosti. Liderski profil karakteriše psihološki adaptivniji obrazac, sa višim nivoima razboritosti, fleksibilnosti, samopouzdanja i socijalne integracije.

Nalazi kvalitativne analize implicitnih teorija liderstva u velikoj meri potvrđuju rezultate kvantitativnih studija, ukazujući na visoku saglasnost između subjektivnih percepcija lidera i empirijski identifikovanih obrazaca ličnosti.

Nalazi sugerišu da liderstvo kao pojava i liderstvo kao efikasnost počivaju na različitim ličnosnim osnovama: osobine koje razlikuju lidere od nelidera predstavljaju selekциони faktor ulaska u lidersku ulogu i razlikuju se od osobina koje oblikuju kasniju procenu učinka.

Ključne reči: liderstvo, crte ličnosti, maladaptivne karaktersitike ličnosti, mračno liderstvo, stilovi liderstva, implicitne teorije liderstva, pojavno liderstvo, efikasno liderstvo

Naučna oblast: Psihologija

Uža naučna oblast: Organizaciona psihologija

Title of the Doctoral Dissertation: **Personality as a Factor of Leadership**

This dissertation aims to contribute to the understanding of leadership as a complex psychological phenomenon shaped by multiple dimensions of personality, with a particular focus on the relationship between personality traits and leader effectiveness on the one hand, and the formal attainment of a leadership position on the other. The research consists of two complementary quantitative studies and one qualitative analysis of implicit leadership theories.

The first study examines the associations between basic personality traits, leadership styles, and cognitive abilities with evaluations of leader effectiveness and motivation. The results indicate that cognitive ability is the strongest single predictor of overall leader effectiveness. In addition, extraversion and agreeableness emerge as positive predictors of performance evaluations, while extraversion and honesty are significant predictors of leader motivation. Disintegration consistently appears as a strong negative predictor across all examined aspects of effectiveness. Analyses of gender-by-personality interactions reveal gender-specific evaluative patterns, whereby extraversion and honesty are more positively valued in male than in female leaders.

The second study focuses on maladaptive aspects of personality and their role in differentiating leaders from non-leaders. The results demonstrate that these groups can be reliably distinguished based on personality profiles, with conscientiousness emerging as the strongest and most stable factor of leadership status, alongside additional contributions of agreeableness and openness. The leadership profile is characterized by a more psychologically adaptive pattern, including higher levels of prudence, flexibility, self-confidence, and social integration.

Findings from the qualitative analysis of implicit leadership theories largely corroborate the results of the quantitative studies, indicating a high degree of convergence between leaders' subjective perceptions and empirically identified personality patterns.

Overall, the findings suggest that leadership as emergence and leadership as effectiveness rely on different personality foundations: traits that differentiate leaders from non-leaders represent a selection factor for entry into the leadership role and differ from the traits that shape subsequent performance evaluations.

Keywords: *leadership, personality traits, maladaptive personality characteristics, dark leadership, leadership styles, implicit leadership theories, leadership emergence, leadership effectiveness*

Scientific Field: Psychology

Subfield: Organizational Psychology

SADRŽAJ

PREDMET I NAUČNI DOPRINOS ISTRAŽIVANJA.....	11
TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA.....	13
2.1. Različiti pristupi definisanju liderstva.....	13
2.2. Pojavno vs efikasno liderstvo.....	16
2.3. Osobine ličnosti petofaktorskog modela i efektivnost lidera.....	18
2.3.1. Osobine ličnosti petofaktorskog modela i stilovi liderstva.....	21
2.3.2. Šestofaktorski model ličnosti i liderstvo.....	22
2.4. Mračno liderstvo.....	24
2.4.1. Istraživanja mračnog liderstva.....	27
2.5. Kategorijalni vs dimenzionalni pristup.....	32
2.6. Implicitne teorije liderstva.....	33
PROBLEM, CILJEVI I HIPOTEZE.....	36
3.1. Određenje problema.....	36
3.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja.....	37
3.2.1. Cilj i hipoteze prve studije.....	37
3.2.2. Ciljevi i hipoteze druge studije.....	39
3.2.3. Ciljevi kvalitativnog dela istraživanja.....	41
METOD.....	43
4.1. Instrumenti i varijable.....	43
4.2. Uzorak.....	51
4.3. Uslovi i tok ispitivanja.....	53
4.4. Metode obrade podataka.....	54
REZULTATI.....	56
5.1. Rezultati prve studije - bazične crte ličnosti i efikasnost lidera.....	56
5.1.1. Deskriptivna statistika prve studije.....	56
5.1.2. Ličnost kao prediktor procene liderove efikasnosti.....	63
5.1.3. Ličnost kao prediktor procene liderove motivacije.....	68
5.1.4. Interakcija pola i crta ličnosti kao prediktora liderove efikasnosti.....	71
5.1.5. Rezime rezultata.....	76
5.2. Rezultati druge studije –“mračne” crte ličnosti i percepcija liderstva.....	78
5.2.1. Deskriptivna statistika druge studije.....	78
5.2.2. Diskriminaciona analiza prediktora liderstva.....	82
5.2.3. Razlikovanje menadžera i nemenadžera na osnovu pojačanih efekata bazičnih crta ličnosti.....	92
5.2.4. Rezime rezultata.....	94

5.3. Analiza kvalitativnog dela studije - Implicitnih teorija liderstva	97
5.3.1. Prototip lidera	97
5.3.2. Antirototip lidera – negativne osobine lidera	99
5.3.3. Samopercepcija uloge i stilova liderstva	101
5.3.4. Percepcija tima i okruženja	103
5.3.5. Priroda liderstva	105
5.3.6. Izazovi liderske pozicije.....	106
5.3.6. Rezime rezultata.....	107
DISKUSIJA	108
6.1. Faktori koji utiču na efektivnost lidera.....	108
6.1.1. Kognitivne sposobnosti.....	109
6.1.2. Bazične osobine ličnosti	110
6.1.3. Stilovi liderstva.....	119
6.1.4. Nivo rukovođenja (hijerarhijska pozicija).....	122
6.1.5. Pol.....	123
6.2. Faktori koji utiču na pojavno liderstvo – bazične i mračne crte ličnosti kao prediktori liderstva (lider/nelider).....	126
6.2.1. Analiza pojedinačnih crta ličnosti	131
6.2.2. Diskusija hipoteza	137
6.3. Implicitne teorije liderstva	140
PRAKTIČNE IMPLIKACIJE	149
OGRANIČENJA I PREPORUKE ZA DALJA ISTRAŽIVANJA	152
REFERENCE	154
PRILOG A	164
PRILOG B	167
BIOGRAFIJA AUTORA	174

LISTA TABELA

Tabela 1: Pouzdanost testa HEDONCA po crtama ličnosti	44
Tabela 2: Pouzdanost testa TTL po subskalama	45
Tabela 3: Pouzdanost testova kognitivnih sposobnosti	46
Tabela 4: Opis dimenzija Testa maladaptivnih karakteristika	47
Tabela 5: Struktura uzorka prema polu za studiju 1	51
Tabela 6: Struktura uzorka prema obrazovanju za studiju 1	51
Tabela 7: Struktura uzorka prema nivou rukovođenja za studiju 1	52
Tabela 8: Struktura uzorka prema polu za studiju 2	52
Tabela 9: Struktura uzorka prema nivou obrazovanja za studiju 2	52
Tabela 10: Deskriptivna statistika prve studije (crte ličnosti, IQ, stilovi liderstva i procena radne uspešnosti)	56
Tabela 11: Matrica interkorelacija varijabli stilova rukovođenja, crta ličnosti, radne uspešnosti i inteligencije	58
Tabela 12: Razlike u proceni efikasnosti lidera u odnosu na pol	61
Tabela 13: Razlike u proceni efikasnosti lidera u odnosu na nivo rukovođenja	62
Tabela 14: Model za predikciju liderove efikasnosti na osnovu crta ličnosti	63
Tabela 15: Model za predikciju liderove efikasnosti (IQ i crte ličnosti)	64
Tabela 16: Regresioni koeficijenti za model predikcije efikasnosti (IQ i crte ličnosti)	65
Tabela 17: Poređenje modela za predikciju efikasnosti sa i bez IQ-a	65
Tabela 18: Model za predikciju efikasnosti (IQ crte ličnosti i stilovi liderstva)	66
Tabela 19: Regresioni koeficijenti za model predikcije efikasnosti (IQ, crte ličnosti i stilovi liderstva)	67
Tabela 20: Model za predikciju procene motivacije lidera (IQ, crte ličnosti i stilovi liderstva)	69
Tabela 21: Regresioni koeficijenti za model predikcije motivacije lidera (IQ, crte, stilovi liderstva)	69
Tabela 22: Interakcija pola i crta ličnosti u predikciji procene efikasnosti lidera	71
Tabela 23: Regresioni koeficijenti za model predikcije procene efikasnosti (interakcije pola i crta ličnosti)	71
Tabela 24: Interakcija pola i crta ličnosti u predikciji procene motivacije lidera	73
Tabela 25: Regresioni koeficijenti za model predikcije procene motivacije (interakcije pola i crta ličnosti)	74
Tabela 26: Deskriptivna statistika skale maladaptivnih karakteristika ličnosti uzorka lidera za studiju 2	78
Tabela 27: T-test za skorove transformisane na IQ skalu	80
Tabela 28: Deskriptivna statistika skale maladaptivnih karakteristika ličnosti uzorka menadžera i nemenadžera	82
Tabela 29: Statistički pokazatelji diskriminativnih funkcija razlikovanja menadžera i nemenadžera po blokovima prediktora	83
Tabela 30: Mere centralne tendencije, raspršenja i značajnosti razlika menadžera i nemenadžera	84

Tabela 31: Standardizovani kanonički diskriminacioni koeficijenti i koeficijenti strukture po blokovima	87
Tabela 32: Statistički pokazatelji diskriminativnih funkcija za razlikovanje menadžer i nemenadžera na osnovu pojačanih crta ličnosti	93
Tabela 33: Standardizovani kanonički diskriminativni koeficijenti i koeficijenti strukture za pojačane crte ličnosti	94
Tabela 34: Prototip lidera	97
Tabela 35: Antiprototip lidera	99
Tabela 36: Samopercepcija liderske uloge i stilova liderstva	101
Tabela 37: Percepcija tima i okruženja	103
Tabela 38: Priroda liderstva	105
Tabela 39: Izazovi u razvoju liderske uloge	106

PREDMET I NAUČNI DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Pitanje liderstva i povezanosti sa crtama ličnosti jedno je od najvažnijih i najduže istraživanih tema u oblastima psihologije, menadžmenta i organizacionih nauka. Da li su određene crte ličnosti ključne za prepoznavanje lidera ili je liderstvo rezultat situacionih faktora i naučenog ponašanja? Šta čini neke ljude liderima, dok drugi ostaju sledbenici, čak i kada imaju slične životne okolnosti i profesionalne prilike? Ova pitanja i dalje izazivaju interesovanje, posebno s obzirom na činjenicu da liderstvo nije samo formalna uloga u organizacijama, već fenomen prisutan i u neformalnim grupama, gde se lideri ističu harizmom i uticajem na druge.

Istraživanja na temu liderstva imaju dugu istoriju. Skoro sto godina istraživanja je iza nas. Početkom 19. veka dominirale su teorije "Velikog čoveka" (James, 1880), prema kojima se liderstvo smatralo naslednom osobinom, posebno među pripadnicima viših društvenih slojeva. Tokom 20. veka, ove teorije su evoluirale u pravcu tzv. teorija crta, koje liderstvo posmatraju kroz lične karakteristike lidera, poput kapaciteta, motiva i obrazaca ponašanja. Ključni izazov donela su istraživanja Ralfa Stogdila (Stogdill, 1948), koja su ukazala na značaj situacionih faktora, što je dovelo do razvoja situacionističkog pristupa. Uprkos ovim promenama, teorija crta nikada nije u potpunosti napuštena i ostaje važan deo savremenih istraživanja. Savremeni pristupi liderstvu oslanjaju se na integraciju teorija crta, ponašanja i situacionih faktora. Interesovanje za temu crta ličnosti kao faktora liderstva kontinuirano raste. Xu i saradnici (Xu et al., 2014) su utvrdili da je u časopisu *The Leadership Quarterly* objavljeno 45 radova o ličnim osobinama lidera u periodu 2011–2014, što je više nego ukupan broj takvih radova objavljenih u prethodnih 20 godina (1991–2010).

Ovaj rad nastoji da pruži doprinos razumevanju liderstva kao fenomena sa fokusom na crte ličnosti koje razdvajaju efikasne od manje efikasnih lidera sa jedne strane, kao i crte ličnosti koje razdvajaju generalno lidere od nelidera (u smislu formalno zauzete pozicije) bez obzira na njihovu efikasnost. Istraživanje je koncipirano tako da obuhvata dve komplementarne studije. Prva studija pruža osnovu za razumevanje kako bazične osobine ličnosti utiču na efektivnost lidera i stilove rukovođenja. Dobijeni nalazi mogu doprineti i teorijskom razumevanju ličnosti lidera i praktičnoj selekciji, razvoju i evaluaciji lidera u organizacionom kontekstu. Druga studija koristi kombinovani kvantitativno-kvalitativni pristup kako bi obezbedila sveobuhvatno razumevanje uloge maladaptivnih karakteristika ličnosti kod lidera. Kvantitativni deo omogućava poređenje sa opštom populacijom, dok kvalitativni deo pruža dublji uvid u individualne percepcije i iskustva lidera, kroz analizu njihovih narativa, implicitnih teorija i načina na koji sami konstruišu značenje sopstvenog ponašanja i liderske uloge. Za razliku od

kvantitativnog pristupa, koji se oslanja na unapred definisane konstrukte, kvalitativna metodologija omogućava identifikovanje kontekstualno uslovljenih interpretacija, ambivalencija i defanzivnih obrazaca, čime se obezbeđuje složenije i psihološki validnije razumevanje uloge ličnosti u liderstvu. Ispitivanje subjektivnih predstava lidera ne zamenjuje objektivno merenje osobina i efektivnosti, već ga dopunjuje odgovorom na pitanje kako lider tumači sebe i svoju ulogu, što predstavlja psihološki mehanizam koji posreduje između ličnosti i ponašanja u organizacionom kontekstu. Način na koji lideri razumeju sopstvenu ulogu i definišu poželjne i nepoželjne liderske karakteristike utiče na njihove obrasce ponašanja, donošenje odluka i stil rukovođenja (Bandura, A.,1986), a implicitne teorije liderstva funkcionišu kao kognitivni okviri kroz koje lideri procenjuju sopstveno ponašanje, kao i ponašanje drugih aktera u organizaciji (Epitropaki,O. & Martin, R. 2004).

Rezultati o povezanosti ličnosti (zdravog i mračnog dela) i liderstva imaju značajne naučne i praktične doprinose u oblasti organizacione psihologije, menadžementa i organizacionog ponašanja i mogu produbiti razumevanje o tome kako različite crte ličnosti utiču na efektivnost lidera i liderske stilove, te upućuju na adekvatne metode selekcije liderskog kadra, razvoj strategija za upravljanje timovima (razumevanje kako različite osobine ličnosti utiču na liderski stil omogućava prilagođavanje strategija rukovođenja u zavisnosti od strukture tima), prevenciju negativnih efekata lošeg liderstva – razvoj smernica za identifikaciju disfunkcionalnih lidera u organizacijama. Proučavanje „mračnog liderstva“ je na našim prostorima izuzetno retko, naročito u korporativnom kontekstu a od izuzetnog značaja je potvrditi ili opovrgnuti popularna, i često teorijski utemeljena, mišljenja o značaju mračnih osobina ličnosti prvenstveno za pojavu liderstva. Za organizacionu psihologiju je od značaja diferencirati lidere koji na površini ostavljaju utisak harizmatičnosti, samopouzdanja i liderske sigurnosti, ali čije ponašanje dugoročno može biti destruktivno po tim i organizaciju, od lidera koji su istinski efikasni, stabilni i etični. Nalazi istraživanja značajni su za procenu i selekciju liderskog kadra u smislu upućivanja na primenu validiranih instrumenata koji obuhvataju i maladaptivne dimenzije u cilju rane identifikacije kandidata kod kojih postoji rizik od manipulativnog, rigidnog ili antisocijalnog ponašanja. Dalje, rezultati istraživanja imaju značajnu primenu u razvoju lidera i dizajniranju obuka. Razumevanje kako različite crte ličnosti oblikuju efikasno liderstvo omogućava organizacijama da prilagode razvojne programe specifičnim potrebama lidera i strukturi njihovog tima. Ovakav pristup podrazumeva personalizaciju i zasnovanost na psihometrijski relevantnim svojstvima.

TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

2.1. Različiti pristupi definisanju liderstva

Liderstvo je jedan od najvažnijih i najsloženijih fenomena u društvenim naukama, sa brojnim definicijama i teorijskim okvirima koji odražavaju njegovu multidimenzionalnost. Iako postoji širok spektar pristupa u definisanju liderstva, većina definicija deli nekoliko zajedničkih elemenata, uključujući fokus na postizanje ciljeva, upravljanje grupama ili organizacijama, strukturisanje aktivnosti i regulaciju međuljudskih odnosa. Upravo ta raznovrsnost čini liderstvo jednom od centralnih tema u primenjenoj psihologiji i menadžmentu.

Obim istraživanja na ovu temu ukazuje na njenu univerzalnu relevantnost i značaj. Prema najnovijim analizama, u poslednjih stotinu godina objavljeno je više od 32.000 naučnih radova i oko 4.500 knjiga koje se bave liderstvom (Grewal et al., 2025). Dodatno, organizacije širom sveta procenjuju se da godišnje investira više od 60 milijardi dolara u programe razvoja lidera, što naglašava ne samo akademski, već i praktični značaj ove oblasti u savremenim organizacijama (Geerts, 2024). Takva ekspanzija literature potvrđuje liderstvo kao dinamičan koncept koji zahteva kontinuirano istraživanje i teorijsko usavršavanje. Winston i Petterson (Winston & Patterson, 2006) dodatno su osvetlili složenost liderstva analizirajući 160 dokumenata koji sadrže između 1 i 25 konstrukata vezanih za ovu temu. Njihova analiza identifikovala je preko 1.000 različitih izjava koje su kategorisane u čak 91 dimenziju. Ovi nalazi ukazuju na raznolikost teorijskih i praktičnih perspektiva koje obuhvataju liderstvo, ali i na njegovu ključnu ulogu u razumevanju međuljudskih interakcija, organizacionog ponašanja i donošenja odluka. Raznovrsnost u teorijskim pristupima liderstvu stvara osnovu za integrativno istraživanje koje se ne ograničava na jednu dimenziju. Liderstvo se može posmatrati kao proces uticaja, kao skup sposobnosti usmerenih ka postizanju ciljeva, ili kao komponenta koja reguliše odnose unutar grupa i organizacija. Razumevanje liderstva kroz ove perspektive predstavlja izazov, ali istovremeno i neophodnost za dublje sagledavanje njegovog značaja u savremenom društvu i nauci.

Nepostojanje jedinstvenog i preciznog koncepta liderstva izaziva konfuziju među istraživačima, jer se definicije liderstva razvijaju unutar različitih društvenih disciplina, fokusirajući se na specifične aspekte ovog procesa. Hogan ističe da su istraživači liderstva skloni proučavanju široko definisanih karakteristika lidera, što često ograničava praktičnu primenu nalaza na naučnu zajednicu („...te naše članke čitaju uglavnom samo drugi psiholozi“). Nasuprot tome, u svetu poslovne prakse dominiraju popularne knjige koje nude

pojednostavljene smernice za identifikaciju „dobrih lidera“, često zanemarujući naučne osnove (Hogan & Kaiser, 2004).

Brojne definicije liderstva osvetljavaju različite njegove aspekte. Različiti istraživači razmatrali su liderstvo kroz dve glavne perspektive: liderstvo kao proces i liderstvo kao ponašanje. Barker ukazuje na to da se formalno liderstvo često poistovećuje sa menadžmentom, gde formalni lideri preuzimaju titule poput menadžera, direktora ili supervizora (Barker, 2001). Wallis proširuje ovu perspektivu definišući liderstvo kao društveni proces kroz koji članovi grupe usmeravaju zajedničke napore ka postizanju ciljeva (Wallis, 2002). Ova definicija se uklapa u šire teorijske okvire prema kojima organizacije postoje radi ostvarivanja postavljenih ciljeva, dok lideri deluju kao katalizatori tog procesa.

Prema Katz i Kan liderstvo se može definisati kao svaki čin uticaja koji doprinosi organizacionim ciljevima (Katz & Kahn, 2015). Ovaj uticaj, prema Torringtonu i Chapmanu, ostvaruje se kroz interpersonalne odnose i proces komunikacije, a ne kroz puku kontrolu ili prinudu (Torrington & Chapman, 1983). Hogan i saradnici (1994) dodaju da liderstvo treba shvatiti kao proces ubeđivanja, a ne dominacije. Lideri koji se oslanjaju na autoritet ili pretnje sankcijama zapravo ne ostvaruju liderstvo u pravom smislu te reči. Yukl (Yukl, 1989) ističe da je liderstvo zasnovano na sposobnosti inspirisanja i motivisanja sledbenika, dok formalni autoritet služi samo kao podrška, a ne kao osnovni alat lidera.

Liderstvo nije samo individualna sposobnost, već i funkcija tima i društvenog okruženja. Hogan (1994) sugerise da postoji dvosmerna veza između lidera i tima – lideri oblikuju timove, ali timovi takođe utiču na formiranje lidera. Ovo otvara pitanje interakcije između ličnih karakteristika lidera i članova tima koje oni vode. Na primer, da li određene osobine ličnosti lidera utiču na performanse tima, ili pak timska dinamika oblikuje liderstvo? Razumevanje ovog odnosa ima važne implikacije za teorijske i praktične aspekte liderstva, posebno u organizacionim kontekstima.

Raznolikost definicija i teorijskih pristupa liderstvu odražava složenost ovog fenomena. Bez obzira na to da li se posmatra kao proces društvenog uticaja, međuljudske interakcije ili skup osobina i ponašanja, liderstvo ostaje ključni element organizacionog uspeha. Integracija različitih perspektiva pruža dublje razumevanje liderstva i njegovog odnosa sa timovima, organizacionim kontekstom i ličnim karakteristikama lidera.

Jedna od definicija liderstva koja je postala široko prihvaćena u savremenoj literaturi potiče od Tannenbauma i saradnika (1961), koji liderstvo definišu kao „međuljudski uticaj, uvežban u situaciji i usmeren kroz proces komunikacije ka postizanju određenog cilja ili ciljeva“. Ova definicija naglašava ključne aspekte liderstva: uticaj, kontekstualnu prilagodljivost, proces

komunikacije i fokus na ostvarenje ciljeva. Ona takođe ističe važnost situacionog pristupa, gde liderstvo zavisi od specifičnih okolnosti i potreba grupe. Hogan (2025) definiše liderstvo kao “sposobnost da se izgradi i održi tim koji postiže dobre rezultate u poređenju sa konkurencijom”.

Možemo reći da se liderstvo kao koncept proučava vekovima, ali formalna istraživanja u ovoj oblasti započela su u predhodnih 150 godina. Bass kaže (1990) da intelektualnu osnovu na kojima su izgrađena proučavanja liderstva čini „Teorija Velikog čoveka“ Vilijama Džejms (1880) koju je popularizovao u 19.veku Thomas Carlyle. Kako Džejms navodi „Postoji vrlo mala razlika između jednog i drugog čoveka (lidera i sledbenika); ali ono malo što postoji, veoma je važno ” (str. 256). U tom cilju, istraživači su sastavili liste osobina koje su bile povezane sa liderstvom, obično kroz posmatranje karakteristika javnih lidera.

U 20.veku počinju sistemska, naučna istraživanja liderstva. Fokus istraživača je da utvrde koje to osobine čine lidere uspešnima (inteligencija, harizma, samopouzdanje...). Dalji razvoj istraživanja liderstva tokom pedesetih i šezdesetih godina prošlog veka ide u pravcu situacionističkog pristupa odnosno predpostavlja da je efektivno liderstvo zavisno od konteksta. Stogdill (1948) je ispitao stotine članaka i zaključio da su najvažnije osobine lidera (po redosledu važnosti): originalnost, popularnost, društvenost, rasuđivanje, agresivnost, želja za isticanjem, humor, kooperativnost, živahnost i atletska sposobnost. Da bi dalje pojednostavio klasifikaciju, predložio je grubu taksonomiju liderstva, sa šest dimenzija, od kojih su pet bile osobine ličnosti (kapacitet, postignuće, odgovornost, učešće i status). Šesta dimenzija je bila situacija. Zaključio je da je situacionistički pristup nipodaštavao individualne razlike a pristup fokusiran na crte ličnosti postao previše atomistički posmatrajući svaku crtu posebno. Upravo je Stogdilovo pozivanje na važnost situacije izazvalo najveću reakciju naučne zajednice. Kao posledica njegovog članka, došlo je do povećanog nivoa istraživačke aktivnosti u vezi sa situacijom kao primarnom determinantom sposobnosti liderstva u nastajanju (Bass & Stogdill, 1990).

Dalje istraživanje širokog koncepta liderstva, tokom osamdesetih i devedesetih godina prošlog veka posmatra lidere iz ugla inspiracije i “značajne promene” koju oni izazivaju, fokusiraju se na emocionalni i motivacioni aspekt liderstva. Iz ovog perioda najpopularnija klasifikacija liderstva je ona koju je dao Bass (1990) koji je podelio stilove upravljanja na transformacioni liderstvo, transakciono i lesser-fair liderstvo. Transakciono liderstvo je stil koji podrazumeva izrazite predispozicije lidera za taktičkog vođu, sposobnog da u zadatim okvirima stvara uslove za optimalno upravljanje ljudskim resursima. Upravljanje se vrši kroz nagrađivanje i kontrolu. Ovi lideri teže da postignu organizacioni cilj prema radnim ulogama i dizajnu misije, njihova

osnovna svrha je održavanje stabilne organizacije. Transformaciono liderstvo podrazumeva kapacitete lidera da kreira viziju i inspiriše zaposlene da ostvarju ciljeve. Ovakvi lideri uzimaju u obzir pojedinca, uspostavljaju viziju, stvaraju otvorenu kulturu, veruju sledbenicima da mogu ostvariti svoje ciljeve i daju punu podršku potencijalima sledbenika.

Aktuelne teorije i istraživanja u oblasti liderstva snažno naglašavaju harizmatično ili transformaciono liderstvo za razliku od onoga što su Berns (1980) i Bass (1985) nazvali transakcionim modelima liderstva. Transakcioni lideri imaju za cilj da održe status quo nagrađujući napore i posvećenost podređenih. S druge strane, veruje se da harizmatični ili transformacioni lideri menjaju status quo tako što daju smisao radu tako da se energija sledbenika mobilise da brzo i efikasno odgovori na zahteve okruženja (npr. Bass, 1985; Burns, 1980; House, 1977; Pavar & Eastman, 1997; Valdman et al.2001).

Moderni pristupi u oblasti liderstva su multidimenzionalni, fokusirani su na etiku i odnose. Liderstvo se sve više posmatra kao dinamički proces zavistan od kulture, tehnologije i društvenih promena. Međutim, razvojem psihometrije i nivoa pouzdanosti tehnika za procenu ličnosti, interes u domenu ličnosti kao faktora uspešnog liderstva je povećan.

2.2. Pojavno vs efikasno liderstvo

Jedan od ključnih izazova u savremenim istraživanjima liderstva jeste diferencijacija između toga ko postaje lider (pojavno, "emergence" liderstvo) i koliko je lider uspešan (efikasno liderstvo). Pojavno liderstvo, u užem smislu, odnosi se na način na koji sledbenici, kolege i šira društvena zajednica percipiraju pojedinca kao lidera. Ova percepcija u velikoj meri proizlazi iz implicitnih teorija liderstva (ILT), koje se definišu kao kognitivne kategorije i šeme putem kojih ljudi oblikuju sopstvena očekivanja o tome kako lider treba da izgleda i da se ponaša (Eden & Leviathan, 1975; Rush et al., 1977; Lord et al., 1984; Epitropaki & Martin, 2004). Efikasno liderstvo, s druge strane, određuje se kroz objektivne ishode, ostvarene ciljeve i dugoročni uticaj na tim i organizaciju (Bass, 1990; Yukl, 2013). Empirijska istraživanja pokazuju da sledbenici često poistovećuju pojavno sa efikasnim liderstvom, iako između njih ne postoji nužna korelacija. Harizma, dominantan nastup, fizički izgled ili izraženo samopouzdanje stvaraju snažan utisak vođstva, ali to ne garantuje ostvarivanje organizacionih ciljeva (Offermann et al.,1994). ILT doprinosi ovom efektu jer podrazumeva da ljudi, oslanjajući se na mentalne prototipove lidera, brzo zaključuju ko „izgleda“ kao lider, što može voditi atribuciji liderskog statusa osobama čija stvarna efikasnost može biti sporna (Lord & Maher, 1991). Ova pristrasnost dodatno komplikuje istraživanje liderstva jer se ocene

efikasnosti mogu bazirati na percepciji koja je već oblikovana implicitnim kategorijama (Weiss & Adler, 1981).

Iako se u literaturi u većini slučajeva koriste sociometrijske definicije pojavnog liderstva (npr. Poper, 2021; Hogan & Kaiser, 2010), pojam pojavnog liderstva se može koristiti i u institucionalnom smislu – kao razlikovanje formalno postavljenih lidera i nelidera, a ne kao percepciju članova grupe. U novijoj studiji Harmsa i saradnika, korišćeni kriterijum je formalna pozicija lidera kao jedan od načina operacionalizacije pojavnog liderstva (Harms et al., 2024). Takođe, još jedna novija studija koja posmatra i ispituje dve odvojene dimenzije liderstva i to efikasno i pojavno liderstvo, napominje da pojavno liderstvo može uključivati formalno imenovanu poziciju, a ne samo percepciju članova grupe (Popper, 2021). U ovom radu, pojavno liderstvo kao pojam korišćeno je u širem smislu, u skladu sa novijim istraživanjima, kroz aktuelno zauzimanje formalne liderske pozicije kao indikatora pojavnog liderstva.

Efikasno liderstvo, za razliku od pojavnog, zahteva kontinuiranu sposobnost ostvarivanja rezultata uz istovremeno očuvanje motivacije, poverenja i stabilnosti unutar organizacije. Istraživanja dosledno pokazuju da su savesnost, emocionalna stabilnost i integritet osobine koje najpouzdanije predviđaju lidersku efikasnost (Hogan et al., 1994; Judge et al., 2002). Pored toga, emocionalna inteligencija prepoznata je kao ključna komponenta uspešnog liderstva jer omogućava lideru da razume emocionalne potrebe sledbenika, prilagodi stil rukovođenja i uspešno upravlja konfliktima (Goleman et al., 2002). Unutar transformacionog liderstva, lideri koji uspevaju da artikuliraju viziju i inspirišu sledbenike ostvaruju performanse koje nadilaze inicijalna očekivanja (Bass, 1997).

Fundamentalna razlika između pojavnog i efikasnog liderstva leži u prirodi i trajanju njihovog uticaja. Pojavni lideri brzo stiču autoritet zahvaljujući percepciji sledbenika, ali njihovo liderstvo često ostaje površinsko i kratkotrajno. Efikasni lideri, nasuprot tome, ostvaruju dugoročne rezultate i doprinose stabilnosti i održivosti organizacije, pri čemu njihov uticaj traje i nakon njihovog odlaska (Hogan & Kaiser, 2005; Northouse, 2016). Dok pojavno liderstvo može olakšati brz legitimitet u očima sledbenika, samo efikasno liderstvo obezbeđuje održiv uspeh organizacije. Razumevanje razlike između percepcije i stvarne efikasnosti od ključnog je značaja za razvoj istraživačkih modela i praktičnih strategija selekcije, razvoja i evaluacije lidera. Time se implicitne teorije liderstva i koncept pojavnog liderstva pozicioniraju kao centralni faktori u objašnjenju zašto organizacije ponekad promoviraju lidere koji ostavljaju snažan utisak, ali ne ostvaruju dugoročne rezultate.

2.3. Osobine ličnosti petofaktorskog modela i efektivnost lidera

Ličnost je suština individue, deo osobe koji je najbolje reprezentuje i koji otelotvoruje ono što osoba jeste (Hall & Lindzey, 1957, kao što je citirano u Moynihan & Peterson, 2004). Ličnost je, tako, važan faktor koji određuje kako će se individua ponašati u radnoj sredini, u grupama ili u organizaciji.

Ličnost individue predstavlja karakterističan način reagovanja na sredinu i uključuje dispozicije da misli, oseća i ponaša se na određeni način (Roberts, 2006).

Stepen u kome je ponašanje lidera odraz njegove ličnosti je delom zavisno od stepena njegove samoregulacije odnosno što više lideri regulišu ponašanje na nesvesnom, automatskom nivou – ličnost će biti manifestnija. Što je samoregulacija lidera na svesnijem nivou, ponašanje će biti manje odraz ličnosti a više svesnog izbora ponašanja u zavisnosti od situacije (Baumeister et al.2000).

U organizacionoj psihologiji, teorija ličnosti ogleda se pre svega u njenoj empirijskoj primeni u objašnjavanju i predikciji radnog učinka zaposlenih, pri čemu se osobine ličnosti posmatraju kao relativno stabilni individualni faktori koji oblikuju radno ponašanje, motivaciju i profesionalnu efikasnost. Početna niska pouzdanost testova ličnosti doprinela je pomeranju istraživačkog fokusa ka situacionim varijablama, ali i ka konstruktima koji do tada nisu razmatrani u okviru strukture ličnosti, poput kognitivnih sposobnosti i motivacije (Guion & Gottier, 1965; Guion, 1998, prema Mischel, 1968). Unapređenjem psihometrijskih karakteristika testova ličnosti tokom druge polovine osamdesetih godina, varijable ličnosti ponovo dolaze u fokus istraživača organizacione psihologije. Danas je značaj crta ličnosti za predikciju radnog ponašanja i radne uspešnosti opšteprihvaćen, te je procena ličnosti široko zastupljena u postupcima selekcije i izbora novih kadrova u organizacijama. Svaki pojedinac ulaskom u organizaciju donosi sopstveni skup relativno stabilnih osobina, a individualne razlike među zaposlenima značajno oblikuju radno ponašanje, način funkcionisanja u radnom okruženju i ukupnu radnu uspešnost. Meta-analitička istraživanja dosledno ukazuju na postojanje značajnih veza između određenih dimenzija ličnosti Petofaktorskog modela i različitih individualnih kriterijuma radne uspešnosti (Barrick & Mount, 1991; Hough, 1992). Meta-analiza koju su sprovedli Judge i saradnici (2002) pokazuje da je korelacija između osobina ličnosti i liderstva iznosila $r = 0,48$, dok je korelacija između inteligencije i liderstva bila znatno niža ($r = 0,27$). Dodatno, nalazi ukazuju da Petofaktorski model objašnjava približno 39% varijanse efektivnosti lidera (Judge et al., 2004). U skladu sa ovim empirijskim

dokazima, ličnost se smatra najsnažnijim pojedinačnim aspektom individualnih razlika u domenu liderstva (Hogan & Kaiser, 2010). Petofaktorski model ličnosti je na polju istraživanja karakteristika ličnosti i radne uspešnosti genrealno privukao najveću pažnju i u ovoj oblasti sprovedeno je osam meta-analiza (Anderson, 1998; Barrick & Mount, 1991; Viswesvaran 2001; Hurtz 2000.; 1997, 1998 Tett, 1991). Najčešće citirana od ovih metaanaliza je ona Barrick i Mounta (1991).

Rezultati većeg broja studija saglasni su da je *Savesnost* dimenzija ličnosti čija je prediktivna valjanost generalizovana kroz različite uslove i poslove i značajan prediktor različitih aspekata radne uspešnosti (Barric & Mount, 1991; Hough, 1992). Takođe, savesnost ima značajnu inkrementalnu valjanost nakon izlučivanja efekata kognitivnih sposobnosti (Salgado, 1998). Savesnost kao dimenzija je takođe najčešće korišćeni prediktor prisutan u 12 od 31 istraživanja. Kako se Savesnost pokazala povezana sa ukupnim radnim učinkom, razumno je očekivati da će biti povezana i sa liderstvom odnosno njihovom efikasnošću. Dalje, inicijativa i upornost su povezani sa liderstvom. Kao što su Kirkpatrik i Locke (1996) primetili, „lideri moraju biti neumorno uporni u svojim aktivnostima i slediti svoje programe” (str. 51). Pošto savesni pojedinci imaju više istrajnosti i upornosti (Goldberg, 1992), očekujemo da će savesni pojedinci biti efikasnije vođe.

Bass je istakao da je *emocionalna stabilnost* jedna od najdoslednijih osobina koje razlikuju efektivne lidere od manje efektivnih, pri čemu su nalazi brojnih studija pokazali da osobe sa nižim nivoom neuroticizma imaju veću verovatnoću da budu percipirane kao vođe i da uspešno obavljaju liderske uloge (Bass, 1990). Prema njegovom prikazu, emocionalno stabilni pojedinci efikasnije upravljaju stresom, donose bolje odluke u uslovima pritiska i održavaju konstruktivnije interpersonalne odnose, dok neurotične osobe češće pokazuju ambivalentnost, impulsivnost i sklonost konfliktu, što smanjuje verovatnoću njihove liderske emergencije i negativno utiče na ukupnu lidersku efikasnost (Bass, 1990). U skladu sa tim zaključcima, teorijski bi se očekivalo da je neuroticizam negativno povezan i sa pojavom lidera i sa njihovom efektivnošću. Hill i Ritchie (1977) su sugerisali „Izgleda da postoje ubedljivi dokazi za uključivanje samopoštovanja kao važne osobine i nadređenog i podređenog u analizi efikasnosti liderstva” (Hill & Ritchie, 1977, str. 499). Prema njihovom tumačenju, samopoštovanje funkcioniše kao emocionalni i motivacioni stabilizator koji smanjuje nesigurnost i reaktivnost pod stresom, a time indirektno ukazuje na niži neuroticizam kao poželjnu karakteristiku lidera. Dokazi takođe ukazuju da je manje verovatno da će neurotične osobe biti percipirane kao vođe (R. Hogan et al., 1994). U svetlu ovih dokaza i ovih

argumenata, očekivali bismo da je neuroticizam negativno povezan sa pojavom lidera i njegovom efikasnošću.

Iako nalazi koji se odnose na vezu između *Ekstraverzije* i liderstva nisu uvek konzistentni, brojna istraživanja ukazuju na značajnu vezu između ove osobine i pojave liderskih uloga. Meta-analiza Judgea i saradnika pokazala je da ekstraverzija ima najsnažniju povezanost sa liderstvom među pet velikih crta ličnosti, sa korelacijom od približno $r = .31$ (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Ekstraverzija je snažno povezana sa društvenim vođstvom (Costa & McCrae, 1988) i, prema Watsonu i Clarku (1997), sa pojavom lidera u grupama. Hogan i dr. (1994) je primetio da ekstraverte češće percipiraju kao lidere. Ekstraverti imaju tendenciju da budu energični, živahni ljudi. Kirkpatrick i Locke (1991) su komentarisali: „Veća je verovatnoća da će lideri nego nelideri imati visok nivo energije i izdržljivosti i da su generalno aktivni, živahni i često nemirni“ (str. 50).

Otvorenost je u korelaciji sa divergentnim razmišljanjem (McCrae, 1987) i snažno je povezana sa merama kreativnosti zasnovanim na ličnosti i ponašanju (Feist, 1998; McCrae & Costa, 1997). Važna karakteristika lidera (naročito efikasnih lidera) je svakako kreativnost. Istraživanja pokazuju da je kreativnost povezana sa efektivnim vođstvom (Sosik et al., 1998), što sugerise da je veća verovatnoća da će otvoreni pojedinci postati lideri i biti efikasni lideri. Nalazi o ulozi *Saradljivosti* u liderstvu su protivrečni. S jedne strane, saradljivost je povezana sa liderskim ponašanjem, jer obuhvata osobine poput altruizma, takta i interpersonalne osetljivosti — karakteristike koje mogu doprineti efikasnom međuljudskom funkcionisanju (Bass, 1990; Zaccaro, Foti, & Kenny, 1991). Zaccaro i saradnici (1991) su pokazali da je interpersonalna osetljivost pozitivno povezana sa pojavnošću lidera. S druge strane, prijatne osobe često izražavaju skromnost (Goldberg, 1992), dok lideri u praksi retko demonstriraju visok stepen skromnosti (Bass, 1990, str. 70).

Judge, Bono, Ilies i Gerhardt (2002) sproveli su obimnu meta-analizu 73 empirijske studije kako bi ispitali povezanost osobina ličnosti iz modela Velikih pet sa liderstvom. Rezultati su pokazali da su ekstraverzija ($r = .31$), savesnost ($r = .28$), emocionalna stabilnost ($r = .24$) i otvorenost za iskustva ($r = .24$) pozitivno povezane sa liderstvom, dok je saradljivost pokazala najslabiju, ali i dalje pozitivnu povezanost ($r = .08$). Zajedno, ove osobine značajno su predviđale i pojavu lidera ($R = .53$) i njihovu efikasnost ($R = .39$), što ukazuje na to da crte ličnosti igraju važnu ulogu u liderskom funkcionisanju.

2.3.1. Osobine ličnosti petofaktorskog modela i stilovi liderstva

U okviru istraživanja odnosa između Petofaktorskog modela ličnosti i stilova liderstva prema Basovoj tipologiji, Judge i Bono (2004) sprovedli su meta-analizu koja je obuhvatila rezultate većeg broja studija i ispitivala povezanost crta ličnosti sa transformacionim liderstvom. Rezultati su pokazali da su ekstraverzija i saradljivost značajni pozitivni prediktori transformacionog liderstva, pri čemu je ekstraverzija identifikovana kao najjači i najkonzistentniji prediktor harizmatičnog liderstva u okviru dimenzija ličnosti, sa korelacijama koje dostižu vrednosti do $r = .40$.

Ekstravertne osobe, koje se opisuju kao društvene, asertivne, energične, aktivne i sklone traženju stimulacije (McCrae & Costa, 1987), ispoljavaju izraženiju dominantnost i ekspresivnost u socijalnim interakcijama. Ove karakteristike doprinose sposobnosti uticaja na druge, ubeđivanja i mobilizacije članova grupe, što predstavlja ključne elemente harizmatičnog i transformacionog liderstva (Bass, 1985; House, 1977).

Saradljivi pojedinci su opisani kao altruistični, topli, velikodušni, poverljivi i kooperativni (McCrae & Costa, 1987; Costa & McCrae, 1992a). Ove prosocijalne osobine predstavljaju potencijalnu prednost za harizmatične lidere, jer doprinose njihovoj dopadljivosti i sposobnosti da izgrade pozitivne međuljudske odnose (Costa & McCrae, 1988). Briga za potrebe i interese drugih omogućava liderima da razumeju perspektivu svojih saradnika, što je važno za individualizovano uvažavanje — jedno od ključnih ponašanja u okviru harizmatičnog i transformacionog liderstva (Bass, 1985; Burns, 1978; House, 1977).

Otvorenost za iskustva takođe pokazuje pozitivnu povezanost sa transformacionim liderstvom, iako njen uticaj slabi kada se kontrolišu efekti drugih osobina (Bono & Judge, 2004). Ova osobina obuhvata karakteristike kao što su kreativnost, imaginacija, autonomija i sklonost divergentnom mišljenju (McCrae & Costa, 1987; McCrae, 1996). Zahvaljujući tim osobinama, pojedinci visoki na otvorenosti često mogu artikulirati vizionarske ideje, koristiti inovativne pristupe i identifikovati nove mogućnosti, što su ključne dimenzije harizmatičnog liderstva (Conger & Kanungo, 1994; Conger et al., 1997). Empirijski nalazi potvrđuju povezanost otvorenosti sa harizmatičnim liderstvom (Bono & Judge, 2004; Judge & Bono, 2000).

S druge strane, neuroticizam nije bio značajno povezan sa transformacionim liderstvom. Budući da obuhvata osobine poput anksioznosti, nesigurnosti i emocionalne nestabilnosti (McCrae & Costa, 1987), neuroticizam može otežati izražavanje samopouzdanja, što se smatra ključnom osobinom harizmatičnih lidera (Bass, 1990; McCrae & Costa, 1991).

Savesnost, iako nije dosledno povezana sa transformacionim stilom, može doprineti harizmatičnom liderstvu kroz postavljanje visokih standarda i izražavanje radne etike (Bass, 1985). Ova osobina uključuje dimenzije kao što su odgovornost, pouzdanost, organizovanost i usmerenost ka cilju (McCrae & Costa, 1987).

Važno je istaći da su opšti konstrukti petofaktorskog modela bolje prediktovali transformaciono liderstvo nego pojedinačne crte ličnosti. Međutim, metodološke slabosti istraživanja, naročito oslanjanje na samoprocenu ličnosti, mogu umanjiti validnost nalaza. Morgeson et al. (2007) ističu da umerena povezanost između ličnosti i liderskih ishoda može proizaći iz pristrasnosti u samoproceni. Samoprocene su podložne lažiranju i samoobmani (Hooper & Sackett, 2008; Paulhus & Reid, 1984), dok se pokazalo da su procene ličnosti od strane drugih procenjivača validnije (Oh, Wang, & Mount, 2011).

2.3.2. Šestofaktorski model ličnosti i liderstvo

Dominantna pozicija Petofaktorskog modela ličnosti krajem dvadesetog i početkom dvadeset prvog veka potvrđena je velikim brojem empirijskih istraživanja i meta-analiza u kojima je isticana njegova kroskulturalna univerzalnost, biološka zasnovanost i široka obuhvatnost u opisu strukture ličnosti. U tom periodu postojala je visoka saglasnost među istraživačima da se bazična struktura ličnosti može adekvatno objasniti petofaktorskim prostorom. Međutim, iz savremene perspektive može se govoriti o relativnom prevazilaženju Petofaktorskog modela, pre svega u korist šestofaktorskog, a potencijalno i sedmofaktorskog pristupa ličnosti.

Skup od šest faktora ličnosti identifikovan u leksičkim studijama sprovedenim u različitim jezicima i kulturama nazvan je HEXACO model ličnosti. Model HEXACO proširuje “Velikih Pet” uvodeći dodatnu dimenziju, Poštenje-Poniznost. Razvijen kao odgovor na ograničenja primećena u “Velikih Pet”, HEXACO nudi dublji uvid u osobine ličnosti kao što su iskrenost, pravičnost i izbegavanje pohlepe. Zajedno, ovi modeli su oblikovali veliki deo savremenih istraživanja ličnosti i njihove primene u organizacionom okruženju, sistemu brige za mentalno zdravlje i obrazovanju.

HEXACO model se sve češće primenjuje u istraživanjima dispozicija za liderstvo, a nalazi ukazuju da su otvorenost ka iskustvu, savesnost i emocionalna stabilnost (kao opozit emocionalnosti/neuroticizmu) u najvećoj meri povezane sa spremnošću zaposlenih i lidera na organizacione promene (Smollan et al., 2010). Dodatno, osobe sa visokim skorovima na dimenziji Poštenje–Skromnost sklonije su ispoljavanju transformacionog liderskog stila, dok

osobe sa niskim skorovima na ovoj dimenziji, koji se dovode u vezu sa narcističkim i makijavelističkim tendencijama, češće manifestuju autoritativne i kontrolne oblike liderstva

Bass (1990, str. 87) ističe da ne postoji sveobuhvatna teorija ličnosti lidera, ali dodaje: „Rezultati čine razumnim zaključiti da osobine ličnosti razlikuju vođe od sledbenika.” U sličnom duhu, Taggar, Hackett i Saha (1999) su u svom istraživanju pokazali da osobine ličnosti objašnjavaju oko 31% varijanse u pojavi lidera, što predstavlja relativno značajan doprinos u kontekstu društvenih nauka. Iako preostalih 69% varijanse može biti pripisano drugim faktorima, postoje čvrsti empirijski dokazi da osobine ličnosti i kognitivne sposobnosti predstavljaju relevantne prediktore uspešnosti lidera (Bass, 1990; Howard, 1990; Hughes, 1993; Sorcher, 1985; Yukl, 1989).

Uprkos tim nalazima, u organizacionoj praksi lideri se često biraju isključivo na osnovu stručnih kompetencija, pri čemu se zanemaruje procena liderskog potencijala. Na osnovu profesionalnog iskustva u ljudskim resursima, naročito u inženjerskim kompanijama, može se zaključiti da ovakav pristup neretko dovodi do situacije u kojoj „izgubimo dobrog inženjera, a dobijemo lošeg menadžera“.

U tom kontekstu je značajna i kritika Hogana, koji je još 1994. godine izjavio da se psiholozi često previše ograđuju u svojim zaključcima, čime se stiče utisak da nemaju konkretna rešenja, a njihova stručnost deluje skupo u odnosu na percipiranu vrednost: „Naši zaključci su često vrlo opšti, toliko da izgleda kao da nemamo šta da kažemo, i naše usluge su skupe za ono što nudimo“ (Hogan et al., 1994). Nadalje, isti autori upozoravaju: „Organizacije će prestati da imaju potrebu za psiholozima ukoliko nastavimo da tvrdimo da ličnost ima mali uticaj na timsku i organizacionu efikasnost ili da ličnost i liderstvo nisu povezani“ (Hogan et al., 1994, str. 501; prema Babiak, 2007).

Pored toga, savremena istraživanja u organizacionoj psihologiji ukazuju na to da odnos između osobina ličnosti i uspešnosti lidera nije uvek linearan. Umesto jednostavne pretpostavke „što više, to bolje“, često se identifikuju krivolinijski odnosi — umeren nivo određene osobine donosi najveću efikasnost, dok njeni niski ili visoki nivoi mogu biti disfunkcionalni. Na primer, ekstremna savesnost može voditi rigidnosti i perfekcionizmu. Dakle, uspeh lidera zavisi od balansa: premalo neke osobine može ograničiti potencijal, dok njen višak može umanjiti adaptivnost ili čak voditi ka patološkim ishodima (Grijalva et al., 2015).

2.4. Mračno liderstvo

Petofaktorski i šestofaktorski modeli ličnosti reflektuju svetlu stranu liderstva i istraživači su mahom bili fokusirani upravo na tu stranu u kontekstu da samo postojanje ovih karakteristika povećava efikasnost lidera. Kada govorimo o tamnoj strani ličnosti, fokus je bio na odsustvu ovakvih karakteristika u kontekstu uticaja na lidersku efikasnost (Hogan & Hogan, 2001). Ali, ne treba zaboraviti upravo da lideri koji poseduju tu mračnu stranu se dobro snalaze u korporativnom svetu, poštuju procedure a mračne tendencije mogu postati vidljive tek kada su neko vreme u poslu a dotle mogu napraviti već veliku štetu. Svedoci smo, kroz istoriju, “velikih lidera” koji su ispoljavali upravo neke od mračnih delova ličnosti. Ipak, malo istraživača se fokusiralo na tu pozitivnu vezu između maladaptivnih karakteristika ličnosti i liderstva (Kaiser et al., 2012).

Uopšteno govoreći, mračna strana liderstva je oblast istraživanja koja se u poslednjim decenijama razvijala sa ciljem boljeg razumevanja destruktivnih i disfunkcionalnih aspekata liderstva. Istraživanja su se fokusirala na pet ključnih dimenzija: menadžersku nekompetentnost, napuštanje karijere, destruktivno liderstvo, kao i mračnu stranu harizmatičnog i transformacionog liderstva (Hogan & Hogan, 2001; Braun, Kark, & Wisse, 2018; Mackey, McAllister, Maher, & Wang, 2020). Menadžerska nekompetentnost i neuspeh lidera često se povezuju sa nedostatkom osnovnih interpersonalnih i organizacionih sposobnosti, a ne sa nedostatkom tehničke ekspertize (Hogan & Hogan, 2001). Pored toga, napuštanje karijere u liderskim ulogama neretko je posledica neuspešne adaptacije na zahteve pozicije ili neuspeha u izgradnji odnosa sa saradnicima (Mackey et al., 2020). Mračna strana harizmatičnog i transformacionog liderstva ogleda se u situacijama kada lideri zloupotrebljavaju lični šarm, viziju i ubeđivanje u cilju ostvarivanja sopstvenih interesa, umesto interesa grupe (Conger & Kanungo, 1998; Braun et al., 2018). Iako harizmatični lideri mogu biti inspirativni i motivišući, u određenim uslovima harizma može prerasti u narcizam, manipulaciju i autoritarnost (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007).

Istraživanja takođe ukazuju na to da odnos osobina ličnosti i uspešnosti lidera nije uvek linearan. Naime, pojedine osobine – poput savesnosti ili emocionalne stabilnosti – umereno izražene mogu doprineti uspehu, dok njihovi ekstremni nivoi često dovode do disfunkcionalnog ponašanja (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis, & Fraley, 2015). Ovaj tzv. krivolinijski odnos sugerise da optimalan nivo ličnosti – ni prenizak ni previsok – može biti ključan za adaptivno liderstvo.

Mračna strana ličnosti u kontekstu ovog rada biće detaljnije razmatrana kroz dva komplementarna teorijska pristupa. Prvi pristup zasniva se na konceptu skupa osobina koje se međusobno preklapaju i čine zajedničko „jezgro“ mračne ličnosti, operacionalizovano kroz konstrukte mračne trijade, odnosno mračne tetrade. Drugi pristup polazi od konceptualizacije maladaptivnih karakteristika ličnosti prema klasifikaciji koju je razvio Robert Hogan, a koje se mere putem Hogan Development Survey-a (HDS), instrumenta zasnovanog na dijagnostičkim kriterijumima za poremećaje ličnosti definisanim u DSM-IV (Os II; American Psychiatric Association, 1994).

Opšteprihvaćena “Mračna trijada” sastoji se od tri crte ličnosti koje se međusobno preklapaju: Psihopatija, Narcizam i Makijavelizam. Zajedničku osnovu ovih osobina čine: nedostatak empatije, niska prijatnost, interpersonalni antagonizam, sklonost ka eksploataciji drugih, manipulacija i nisko poštenje/skromnost (Southard et al., 2015). Termin Mračna trijada je počeo da se koristi kada se utvrdilo da se tri pomenute osobine kontinuirano ponavljaju zajedno sa umerenom korelacijom (npr. Paulhus & Villiams, 2002). Takođe, ove tri osobine treba razlikovati od niske dobrodušnosti, impuslivosti kao aspekta niske savesnosti i interpersonalne manipulacije.

Narcizam se najčešće definiše kao obrazac grandioznog samopouzdanja, osećaja superiornosti i potrebe za dominacijom (Raskin & Hall, 1979). Ova crta ličnosti obuhvata više međusobno povezanih osobina, uključujući traženje pažnje, egzibicionizam, visoku sujetu, aroganciju, manipulaciju, eksploataciju u međuljudskim odnosima i preteranu samofokusiranost (Jakobwitz & Egan, 2006; Raskin & Terry, 1988). Iako se ovi aspekti razlikuju po stepenu društvene poželjnosti i psihološke prilagodljivosti, određeni oblici narcizma – poput samopoboljšanja, sujete i manipulativnih veština – mogu biti adaptivni za pojedinca. Štaviše, neki elementi narcizma, kao što su liderski kapacitet i samouverenost, često se percipiraju kao pozitivni u zapadnoj kulturi (Raskin & Terry, 1988). Najčešće korišćen instrument u istraživanjima narcizma jeste Narcissistic Personality Inventory (NPI), koji su konstruisali Raskin i Hall (1979).

Makijavelizam se smatra višedimenzionalnim konstruktom koji obuhvata specifične afektivne, kognitivne i ponašajne komponente. Prema Rauthmannu i Willu (2011), makijavelizam uključuje: hladan i plitak afekat u interpersonalnim odnosima, manipulativna i eksploatatorska ponašanja, ciničnu, pragmatičnu i konzervativnu kogniciju, kao i usmerenost ka instrumentalnim ciljevima poput moći, novca i statusa. Osobe sa visokim nivoom makijavelizma karakterišu se nemoralnim, pragmatičnim i ciničnim pogledima na svet, ličnim interesima, samokorisnim ponašanjem, kao i sklonošću ka manipulaciji i obmanjivanju u

međuljudskim odnosima, uz izražen deficit empatije (Christie & Geis, 1970). Najpoznatiji instrument za merenje makijavelizma je MACH-IV upitnik, koji su razvili Christie i Geis (1970). Upitnik se zasniva na idejama iz Machiavelijevog dela *Vladar (Il Principe, 1513)*, u kojem se iznose saveti za efikasno, ali često beskrupulozno političko delovanje. Istraživanja su pokazala da pojedinci sa visokim rezultatima na MACH skali imaju veću sklonost ka neprincipijelnom ponašanju, korišćenju manipulativnih taktika i instrumentalnom pristupu međuljudskim odnosima.

Psihopatija se definiše kao sindrom ponašajnih dispozicija koji obuhvata niz osobina, među kojima su najistaknutije emocionalna površnost, nedostatak empatije, osećanja krivice i straha (Preszler et al., 2018). Koncept psihopatije prvobitno su definisali Cleckley (1988) i kasnije proširili Hare (2003), koji razlikuje dve osnovne dimenzije: primarni oblik psihopatije — karakterisan sebičnošću, deficitima u emocionalnoj rezonanci, površnim šarmom i eksploatacijom drugih; i sekundarni oblik — obeležen antisocijalnim i impulsivnim obrascima ponašanja. Ovaj model je dodatno proširen kroz četiri faktora: interpersonalnu manipulaciju, emocionalni hladan afekt, impulsivnost i antisocijalni način života (Hare, 2003). Psihopatija se, prema savremenim nalazima, smatra kontinuumom osobina koje su normalno distribuirane u opštoj populaciji, pri čemu se sve više pažnje posvećuje fenomenu tzv. „uspešnih psihopata“ — osoba koje, uprkos izraženim psihopatskim osobinama, uspešno funkcionišu u društvu bez očiglednog antisocijalnog ponašanja (Salekin et al., 2014; Cleckley, 1976). U empirijskim istraživanjima, najčešće korišćen instrument za procenu psihopatije jeste Hareova Revidirana kontrolna lista psihopatije (Psychopathy Checklist-Revised, PCL-R; Hare, 1991), koja se zasniva na kliničkoj proceni osobina i ponašanja povezanih sa psihopatijom (Falkenbach et al., 2008).

Mračna trijada kao koncept ličnosti prvobitno je zasnovana na uočenim pozitivnim međukorelacijama između narcizma, makijavelizma i psihopatije. Ipak, njena osnovna faktorska struktura ostaje predmet teorijskih i empirijskih preispitivanja. Bertl i saradnici (2017) sprovedli su istraživanje sa ciljem testiranja faktorijalne strukture mračne trijade, kao i njenog konceptualnog proširenja u tzv. mračnu tetradu, koja uključuje sadizam kao četvrtu komponentu. U sklopu studije ispitana je i ideja o postojanju „mračnog jezgra ličnosti“ – latentne dimenzije koja objašnjava zajedničke osobine tamnih crta. Rezultati su pokazali da dimenzionalni model (tamno jezgro) nudi bolje statističko uklapanje u poređenju sa hijerarhijskim modelom Trijade i Tetrade, sugerišući da tamna ličnost možda predstavlja jedinstvenu konstrukciju (Bertl et al., 2017). Ova hipoteza dodatno je podržana nalazima o sličnim korelacionim obrascima crta Mračne trijade sa osobinama Velikih pet (Jakobwitz &

Egan, 2006) i HEXACO modela (Jonason & Kavanagh, 2010; Jonason et al., 2010a; Lee & Ashton, 2005). Ipak, inkrementalna valjanost Mračne trijade kao konstrukta još uvek nije dosledno potvrđena. Glenn i Sellbom (2015) su, koristeći uzorak od gotovo 1.000 ispitanika, utvrdili da psihopatija sama objašnjava skoro celokupnu varijansu konstrukta trijade, što dovodi u pitanje dodatnu vrednost uključivanja makijavelizma i narcizma (Glenn, & Sellbom, 2015.) Dodatno, makijavelizam i psihopatija pokazuju visok stepen konceptualnog i empirijskog preklapanja, što dovodi do tvrdnji da predstavljaju različite etikete za slične osobine (McHoskey et al., 1998). Slično tome, status narcizma kao „mračne“ osobine ostaje dvosmislen – budući da sadrži i adaptivne i maladaptivne komponente (Ackerman et al., 2011). Pozitivne veze narcizma s psihopatijom i makijavelizmom nisu dosledno potvrđene (Lee & Ashton, 2005).

Neka istraživanja sugerišu da Mračna trijada reflektuje oblik disfunkcionalne ličnosti, obeležene interpersonalnim problemima, emocionalnim otuđenjem i deficitarom samokontrole (Stead et al., 2011). Ipak, dominantna perspektiva ostaje da su narcizam, makijavelizam i psihopatija konceptualno odvojene, ali međusobno povezane crte koje u različitoj meri uključuju društveno zlonamerno ponašanje, emocionalnu hladnoću, dvoličnost i agresivnost (Paulhus & Williams, 2002). Njihova lokacija unutar petofaktorskog modela otkriva zajedničku dimenziju niske prijatnosti, dok su narcizam i psihopatija povezani i sa visokom ekstraverzijom i otvorenosću, svrstavajući ih u tzv. „neublaženo delovanje“ odnosno snažne orijentacije ka moći i samopromociji bez korektivnog uticaja empatije i moralne regulacije (Paulhus & John, 1998; Helgeson & Fritz, 1999). Makijavelizam i psihopatija takođe dele negativnu povezanost sa savesnošću, dok se psihopatija jedina ističe niskim neuroticizmom, u skladu sa klasičnim opisima psihopatske emocionalne hladnoće (Hare, 1991).

2.4.1. Istraživanja mračnog liderstva

Ako se fokusiramo na korporativni svet, donosioci odluka u kompanijama se često oslanjaju na intuiciju i ne koriste neke objektivne merne pokazatelje za procenu leaderskog potencijala prilikom postavljanja talentovanih zaposlenih na rukovodilačke pozicije. Kada oni koji donose odluke u kompaniji na osnovu intuicije, “osećaja u stomaku” ili sličnih pokazatelja procene da neki pojedinac ima „budućnost potencijalnog lidera“, čak i objektivni pokazatelji učinka kao što su loše ocene ili ocene podređenih kao da ne predstavljaju objektivne pokazatelje. Međutim, vrlo je lako pomešati neke specifične leaderske osobine sa opisanima iz mračnog dela ličnosti. Npr. sposobnost psihopate da manipuliše može izgledati kao dobar uticaj i veština ubeđivanja,

znak efikasnog lidera. Nedostatak realnih životnih ciljeva, kao jasno negativna osobina koja često vodi psihopatu ka stranputici u privatnom životu, može se pogrešno protumačiti kao strateško razmišljanje ili „vizioniranje“, redak i visoko cenjen talenat u korporativnom svetu. Čak i osobine koji odražavaju ozbiljan nedostatak ljudskih osećanja ili emocionalno siromaštvo (nedostatak kajanja, krivica, empatija) u korporativnom svetu se mogu tumačiti kao njihova čvrstina ili snaga (donošenje teških, nepopularnih odluka) ili da su jaki i hladni u teškim situacijama (neiskazivanje emocija pred neprijatnim okolnostima) što je u biznisu sve visoko rangirana kompetencija. Ukratko, različite osobine koje recimo psihopatu čine tako neprijatnim u društvu mogu olakšati karijeru čak iako ta osoba može imati objektivno loše ocene učinka u kompaniji. Dakle, može zaključiti da izraženost crta iz mračnog dela ličnosti mogu olakšati put ka liderstvu i uticati na „kretanje nekih rukovodilaca ka liderskim vrhovima“.

U korporativnom svetu empirijske studije mračnog dela ličnosti su ograničene (Babiak, 1995, 2000, 2007; Babiak & Hare, 2014) i uglavnom se odnose na samoizveštavanje o konstruktima vezanim za psihopatiju, narcizam, makijavelizam i samopromociju (npr. Gustafson & Ritzer, 1995). U principu, malo kliničkih psihologa ima pristup uzorcima ljudi iz korporativnog sveta jer je do ovako „elitnog“ uzorka teško doći sa jedne strane a sa druge strane organizacije ne koriste mere psihopatologije u procenama zaposlenih bilo kada je u pitanju selekcija novih ljudi ili određene procene svojih zaposlenih – eventualno u posebnim okolnostima kao što je angažovanje novozaposlenih na radnim mestima sa povećanim rizikom, a sve zbog različitih zakonskih regulativa koje omenoguju ovakvu vrstu procenjivanja u korporativnom svetu (Zakon o zaštiti podataka o ličnosti, Zakon o psihološkoj delatnosti i sl.). Kao rezultat, znamo relativno malo o tome kako su psihopatološke karakteristike povezane sa performansama i statusom u korporacijama.

Iako psihopatija, uopšteno govoreći, odražava fundamentalno antisocijalnost (Hare & Neumann, 2008), neke psihopatske karakteristike (npr. bezdušnost, grandioznost, manipulativnost) mogu se odnositi na sposobnost pojedinca da daje ubedljive argumente, da lako donosi nepopularne odluke. Ovo govori u prilog tome da neka kombinacija psihopatskih karakteristika može biti u korelaciji sa dobrim uspehom u poslu naročito u zapadnoj kulturi odnosno u korelaciji pre sa dobrim rukovođenjem nego sa dobrim uspehom u ostvarenju korporativnih ciljeva (Babiak & Hare, 2006; Hare, 1999).

Studija koju su sprovedeli Babiak i saradnici (2010) bavila se procenom psihopatije zaposlenih i uzimala je u obzir širok spektar kadrovskih podataka koje kompanije prikupljaju o tim zaposlenima. Ova studija je utvrdila prevalenciju, distribuciju i strukturu psihopatskih osobina u uzorku i istraživala povezanosti između psihopatije i ključnih varijabli učinka. Dakle, da li

pojedinci sa visokim nivoom psihopatskih osobina imaju ili ne „uspešne” karijere u kompanijama. Specifična snaga studije je u tome što je obuhvatila relativno veliki uzorak zaposlenih (čak 203 izvršna direktora) koje su njihove kompanije prepoznale kao potencijalne učesnike u programu razvoja menadžera – dakle za svoje kompanije su predstavljali zaposlene u koje vredi investirati, potencijalno perspektivne zaposlene. Rezultati ove studije pozali su da psihopatija nije bila povezana ni sa jednom od demografskih varijabli (starost, pol, obrazovanje) niti sa mišljenjem organizacije o pojedincu kao zaposlenom sa visokim potencijalom. Šta više, neki zaposleni sa veoma visokom psihopatijom su bili kandidati procenjeni kao oni sa velikom potencijalom i bili su na višim rukovodećim pozicijama. Ovo pruža podršku argumentu da neki psihopatske osobe uspevaju da postignu visok korporativni status (Babiak & Hare, 2006). Autori ukazuju da psihopatske osobine mogu biti prisutne kod funkcionalnih, pa čak i uspešnih pojedinaca u organizacijama, gde se ne manifestuju kroz otvoreno antisocijalno ponašanje, već kroz manipulaciju, emocionalnu hladnoću i instrumentalne odnose sa drugima. Možda najdramatičniji rezultati ove studije odnosi se na to kako je korporacija posmatrala pojedince sa mnogim psihopatskim osobinama – ukupan visok rezultat na psihopatiji bio je u korelaciji sa percepcijom dobrih komunikacijskih veština, strateških razmišljanja i kreativnim/inovativnim sposobnostima, dok u isto vreme sa lošim stilom upravljanja, niskim timskim radom i lošim ocenama performansi (prema oceni njihovih neposrednih rukovodilaca).

Iako istraživanja ukazuju na to da tamne osobine ličnosti – poput psihopatije, makijavelizma i narcizma – mogu doprineti dolasku do liderskih pozicija, važno je istaći da one nisu nužno povezane sa kvalitetnim liderstvom i pozitivnim ishodima po organizaciju. Naprotiv, brojni autori upozoravaju da lideri sa izraženim mračnim crtama često stvaraju disfunkcionalno radno okruženje, što rezultira lošom timskom dinamikom, niskim moralom i visokom fluktuacijom zaposlenih. Na primer, Tokunbo i Borisade (2023) naglašavaju da lideri sa izraženim osobinama tamne trijade mogu privremeno ostvariti uspeh, ali da dugoročno nanose štetu organizacionom zdravlju i kulturi. Iako kratkoročno mogu delovati funkcionalno, psihopatske crte u organizacijama dugoročno dovode do narušavanja timskih odnosa, organizacione klime i etičkih standarda (Babiak & Hare, 2006). Važno je istaći i da efekti mračnih osobina nisu univerzalni, već su u velikoj meri uslovljeni kontekstom u kojem se lideri nalaze. Organizacijska kultura, tip industrije, stepen kontrole i jasnost strukture moći značajno utiču na to da li će tamne crte doprineti uspehu ili izazvati destruktivne posledice. Empirijska studija sprovedena u malim i srednjim preduzećima u Portugalu pokazala je da percepcija mračnih

osobina kod lidera ima značajnu korelaciju sa povišenim stresom među zaposlenima, posebno u porodičnim firmama sa slabijim mehanizmima kontrole (Guerreiro, 2023).

Dodatni izazov u ovom istraživačkom domenu predstavlja metodologija — mnoge studije oslanjaju se na samoizveštaje ili procene od strane saradnika, što otvara prostor za pristrasnosti, kao i za iskrivljenu sliku ličnosti lidera, posebno ako je reč o harizmatičnim, manipulativnim pojedincima. Takođe, važno je naglasiti da ne pokazuju svi lideri sa izraženim tamnim crtama visoku efikasnost, niti svi visoko uspešni lideri poseduju ove crte. Dakle, veza između tamnih osobina i liderskog uspeha nije deterministička, već zavisi od niza međusobno povezanih faktora. Jedna od novijih meta-analiza (van Nima et al., 2021) ukazuje da lideri na višim hijerarhijskim pozicijama u organizacijama pokazuju više izraženosti osobina Mračne trijade – kako u samoproceni, tako i u procenama od strane svojih podređenih. U tri odvojene studije, autori su pokazali da pojedinci na višim rukovodećim nivoima poseduju statistički značajno više rezultate na skalama narcizma, makijavelizma i psihopatije u poređenju sa liderima na nižim nivoima menadžmenta. Ovaj nalaz sugerise da se tamne osobine ne samo da ne inhibiraju napredovanje ka rukovodećim pozicijama, već se potencijalno i podstiču u određenim organizacionim kulturama. Međutim, negativne posledice takvih osobina nisu univerzalne – one se, prema analizi Urrutia i Bonfill (2020), izraženije ispoljavaju u organizacijama sa slabom strukturom, niskim nivoom kontrole i visokim stepenom neizvesnosti. U takvim okruženjima, mračne osobine lidera mogu dovesti do povećane anksioznosti među zaposlenima, lošije komunikacije i smanjene organizacione efikasnosti. Ovo ukazuje na važnost konteksta kao moderirajućeg faktora u izraženosti i posledicama tamnih osobina kod lidera.

Robert Hogan razvio je Hogan Development Survey (HDS) s ciljem da identifikuje i meri mračnu stranu ličnosti – one obrasce ponašanja koji kod psihološki zdravih pojedinaca postaju izraženi u stresnim situacijama i koji mogu ozbiljno narušiti njihove međuljudske odnose i profesionalnu efikasnost, posebno u liderskim pozicijama. Inspiraciju za izradu instrumenta Hogan je pronašao u klasifikaciji poremećaja ličnosti prema DSM-IV, ali je umesto da razvije klinički dijagnostički alat, kreirao instrument koji ispituje subkliničke manifestacije tih osobina u svakodnevnom, poslovnom kontekstu. Za razliku od kliničke dijagnostike, cilj nije bio merenje poremećaja ličnosti, već identifikacija potencijalno problematičnih karakteristika kod inače funkcionalnih osoba u organizacionim uslovima (Hogan & Hogan, 2001). Osnovna ideja bila je razviti instrument koji će se koristiti za unapređenje međuljudskih odnosa na radnom mestu, posebno u kontekstu liderstva i timske dinamike.

Hogan je isticao da ponašanja sa „tamne strane“ ličnosti ne moraju nužno biti vidljiva dok osoba funkcioniše u povoljnim uslovima, ali kada dođe pod pritisak ili u uslovima emocionalnog stresa, te osobine mogu isplivati i sabotirati njen uspeh. Kako je naveo: „Tamna strana opisuje ponašanje ljudi kada ne obraćaju pažnju... Ponašanja sa tamne strane pomažu menadžerima da se izdvoje, ali narušavaju njihovu kredibilnost kod podređenih“ (Hogan, 2016, str. 1).

Hogan Development Survey (HDS) obuhvata 11 dimenzija koje su konceptualno povezane sa specifičnim poremećajima ličnosti iz DSM-IV klasifikacije, ali su prilagođene za primenu u korporativnom okruženju:

- Ekscitabilni – granični poremećaj ličnosti
- Skeptični – paranoidni poremećaj ličnosti
- Oprezni – izbegavajući poremećaj ličnosti
- Rezervisani – šizoidni poremećaj ličnosti
- Ležerni – pasivno-agresivni poremećaj ličnosti
- Odvažni – narcistični poremećaj ličnosti
- Nestašni – antisocijalni poremećaj ličnosti
- Raznobojni – histrionični poremećaj ličnosti
- Vredni – opsesivno-kompulzivni poremećaj ličnosti
- Maštoviti – šizotipalni poremećaj ličnosti
- Poslušni – zavisni poremećaj ličnosti

Svaka dimenzija meri određeni obrazac ponašanja koji može negativno uticati na interpersonalne kompetencije, naročito u situacijama pritiska, stresa i konflikta. Skale su konstruisane tako da budu međusobno nezavisne, a sadržaj svakog konstruktivno oslonjen na organizacionu primenu. Upitnik se sastoji od 154 ajtema, od kojih po 14 pripada svakoj skali. U okviru istraživanja o uticaju tamne strane ličnosti na liderstvo, Kaiser, LeBreton i Hogan (2015) su sprovedli studiju sa ciljem da ispituju kako ekstremne vrednosti dimenzija iz opisanog HDS utiču na lidersko ponašanje. Ispitivanjem velikog broja menadžera i izvršnih direktora, autori su utvrdili da tamne osobine ličnosti ne deluju linearno u odnosu na efikasnost lidera. Rezultati su pokazali da umereni nivoi određenih HDS dimenzija mogu doprineti optimalnom liderskom ponašanju. Na primer, umeren nivo osobina poput samopouzdanja (npr. dimenzija *Odvažni*) ili kontrolisane asertivnosti (*Ležerni*) može podstaći odlučnost i vođstvo, bez negativnih posledica za odnose u timu. Nasuprot tome, ekstremno visoke vrednosti na tim dimenzijama mogu dovesti do arogancije, neosetljivosti, pa čak i konflikata sa saradnicima, dok ekstremno niske vrednosti mogu značiti manjak inicijative, samopouzdanja i liderske

proaktivnosti. Studija sugerira da kako preterano izražene, tako i izrazito niske vrednosti na tamnim crtama ličnosti mogu biti povezane sa disfunkcionalnim i neefikasnim liderskim stilovima — što uključuje autoritarnost, emocionalnu nestabilnost ili pasivnost u odlučivanju. Time se potvrđuje važnost uravnoteženosti i svesnosti o ličnim slabostima i rizicima ponašanja, posebno u liderskim pozicijama (Kaiser, LeBreton, & Hogan, 2015).

2.5. Kategorijalni vs dimenzionalni pristup

DSM-IV i DSM 5 Sekcija II definiše poremećaje ličnosti kao kategorialne entitete, različite međusobno i različite od "normalnosti". Ipak, mnogi istraživači su istakli ograničenja ovog pristupa i predložili dimenzionalni model kao održivu zamenu. Jedna od takvih alternativnih perspektiva je da su poremećaji ličnosti maladaptivne varijante opštih osobina ličnosti (Clark, 2007; Widiger & Samuel, 2005). Prema ovim autorima, stavke iz instrumenata koji mere kriterijume DSM-IV poremećaja ličnosti procenjuju iste osnovne konstrukte kao i instrumenti koji mere normalnu ličnost, ali na ekstremnijim nivoima - alternativna perspektiva jeste da poremećaji ličnosti predstavljaju maladaptivne, ekstremne verzije istih osobina koje opisuju normalnu ličnost. Dakle, DSM-IV koristi samo kategorialni model, dok već DSM-5 u Sekciji III pored kategorialnog, uvodi Alternativni model sa dimenzionalnim pristupom (funkcionisanje ličnosti + patološke osobine). U Alternativnom modelu zadržava se šest poremećaja ličnosti, dok su ostali svrstani u PD-TS („Personality Disorder – Trait Specified). Postojeći dokazi ukazuju na to da normalne crte ličnosti, poput onih koje se procenjuju putem petofaktorskog modela imaju zajedničku strukturu i pokazuju prilično predvidljive korelacije sa poremećajima ličnosti. Međutim, vrlo malo istraživanja je ispitalo da li su poremećaji ličnosti zapravo ekstremniji od normalnih osobina ličnosti. Samuel (2013) tvrdi da poremećaji ličnosti (kao što je granični poremećaj ličnosti) nisu kvalitativno drugačiji od normalnih osobina ličnosti (kao što je neuroticizam), već predstavljaju kvantitativne ekstreme istih dimenzija. Widiger i Trull (2007) navode da se klasifikacija poremećaja ličnosti sve više pomera ka dimenzionalnom modelu i, posebno, ka petofaktorskom modelu. Dimenzionalni model donosi veću preciznost nego kategorijalni – omogućava da se vidi do koje mere je osoba funkcionalna ili disfunkcionalna na nekoj osobi ličnosti, a ne samo da li “ima ili nema” neki poremećaj. Petofaktorski model ličnosti je vrlo prikladan okvir za takvu klasifikaciju, jer već obuhvata širok spektar normalnih osobina koje su pokazivale korelacije sa patolojskim osobinama. Kategorijalni pristup poremećajima ličnosti, kakav je zadržan u DSM-5, Section II, suočava se sa nizom ozbiljnih ograničenja. Prvo, postavljanje krutih dijagnostičkih granica

(„ima“ ili „nema“ poremećaj) ne odražava prirodnu varijabilnost psihopatologije, jer osobine ličnosti i njihovi patološki oblici postoje na kontinuumu (Widiger & Trull, 2007). Drugo, kategorijalni model dovodi do visokog nivoa komorbiditeta, budući da mnogi pacijenti ispunjavaju kriterijume za više poremećaja ličnosti istovremeno, što umanjuje diferencijalnu validnost dijagnoza (Krueger, Skodol, Livesley, Shrout, & Huang, 2007). Treće, stabilnost dijagnoza tokom vremena je slaba, dok osnovne dimenzije ličnosti, poput ekstraverzije ili neuroticizma, ostaju relativno dosledne kroz život (Samuel & Widiger, 2008). Nasuprot tome, dimenzionalni pristup, koji je predložen u DSM-5, Section III kroz Alternativni model poremećaja ličnosti (AMPD), nudi značajne prednosti. Umesto da veštački deli normalne i patološke osobine, on ih posmatra kao deo istog kontinuuma, gde poremećaji predstavljaju ekstremne i maladaptivne varijante normalnih dimenzija (Samuel & Widiger, 2008). Na ovaj način smanjuje se problem komorbiditeta, jer pojedinac dobija profil osobina, a ne više dijagnoza (Hopwood et al., 2018). Takođe, dimenzionalni modeli imaju veću prediktivnu validnost — bolje predviđaju interpersonalno funkcionisanje, tretmanski ishod i genetske korelacije nego kategorijalne dijagnoze (Krueger et al., 2007). Zbog toga sve više istraživača i praktičara smatra da dimenzionalni pristup pruža realističniju, pouzdaniju i naučno utemeljeniju osnovu za klasifikaciju poremećaja ličnosti (Hopwood et al., 2018; Widiger & Trull, 2007).

2.6. Implicitne teorije liderstva

Liderstvo predstavlja jedan od najistraživanijih fenomena u oblasti organizacionog ponašanja, ali i dalje ostaje višeznačan i teško objašnjiv pojam. Tradicionalni pristupi liderstvu fokusirali su se na osobine, stilove i ponašanja lidera, polazeći od pretpostavke da liderstvo proizilazi iz „objektivnih“ kvaliteta osobe na rukovodećoj poziciji - što je predstavljalo fokus u kvantitativnom delu ovog istraživanja.

Međutim, istraživanja sprovedena tokom poslednjih decenija ukazuju da liderstvo nije samo funkcija formalne uloge i stvarnih kompetencija, već i načina na koji ga drugi ljudi doživljavaju i interpretiraju. Koncept implicitnih teorija liderstva (ILT) proizašao je iz kognitivne psihologije i teorije kategorija. Pretpostavlja se da pojedinci poseduju mentalne šeme ili prototipove koji sadrže očekivanja o tome kakve osobine, ponašanja i vrednosti treba da ima „pravi lider“ (Lord et al. 1984). Prema teoriji kategorija, ljudi organizuju svoja opažanja pomoću kognitivnih struktura – prototipa. Tako i liderstvo funkcioniše kao kognitivna kategorija: određeni pojedinci se prepoznaju kao lideri samo ako njihovo ponašanje ili osobine

odgovaraju prototipu koji posmatrač već ima (Lord & Maher, 1991). Na primer, ako neko pokazuje odlučnost, komunikativnost i viziju, on lakše biva svrstan u kategoriju „lider“. Ako se ponaša suprotno (npr. neodlučnost, izbegavanje odgovornosti), njegovo liderstvo se osporava. Ono što je ključno jeste da su ovi prototipi subjektivni i socijalno konstruisani. To znači da različiti ljudi mogu imati različite ILT, a da se sadržaj prototipa menja zavisno od organizacionog i kulturnog konteksta (Epitropaki & Martin, 2004). Na primer, u privatnim korporacijama često se naglašava vizija, inovativnost i participacija, dok se u državnim preduzećima prototip lidera češće vezuje za autoritarnost, kontrolu i sposobnost da se izbori sa inertnim sistemom. U istraživanjima ILT mogu se razlikovati eksperimentalni i organizacioni pristupi. Eksperimentalna istraživanja ispituju kako ljudi kategorizuju i procenjuju lidere u kontrolisanim uslovima. Najpoznatiji primer je studija Offermann i saradnika (1994), koja je identifikovala osam dimenzija implicitnih teorija liderstva: osetljivost, posvećenost, tiranija, harizma, atraktivnost, muževnost, inteligencija i snaga. Ovi nalazi pokazali su da implicitne predstave nisu jednoznačne, već uključuju i pozitivne i negativne osobine. Organizaciona istraživanja fokusiraju se na to kako zaposleni u realnim radnim uslovima prepoznaju lidere. Ona pokazuju da ILT imaju značajan uticaj na evaluaciju rukovodilaca, motivaciju zaposlenih i legitimnost liderske pozicije (Epitropaki & Martin, 2004). Ova distinkcija je važna jer eksperimentalna istraživanja otkrivaju „idealne“ prototipe lidera, dok organizaciona pokazuju kako ti prototipi funkcionišu u stvarnim kontekstima, gde liderstvo mora da balansira između očekivanja zaposlenih, nadređenih i šireg društvenog okruženja.

Jedna od ključnih dilema u istraživanju liderstva jeste cirkularnost u proceni lidera. Naime, ljudi često procenjuju nekoga kao dobrog lidera zato što je njegov tim uspešan, a zatim uspeh objašnjavaju njegovim liderstvom. Ovaj proces naziva se inferencijalna kategorizacija lidera (Lord & Maher, 1991). Na taj način dolazi do zamke: ono što treba da bude objašnjeno (uspeh tima) koristi se kao dokaz za postojanje kvaliteta lidera. Time se stvara rizik da istraživači zapravo mere pretpostavku, a ne realan uzrok. Upravo zbog ovoga je važno koristiti kvalitativne pristupe (intervjue) jer oni omogućavaju uvid u implicitne šeme i uverenja zaposlenih i rukovodilaca, a ne samo u objektivne performanse.

Implicitne teorije liderstva nude dragocen okvir za razumevanje kako se lideri doživljavaju u organizacijama. One naglašavaju da liderstvo nije samo rezultat veština i formalne moći, već i proces kategorizacije koji zavisi od prototipa koje zaposleni i okruženje imaju o tome šta lider „treba da bude“. Kombinacija eksperimentalnih i organizacionih istraživanja pokazuje da ILT imaju univerzalne elemente (npr. odlučnost, odgovornost, vizija), ali i kontekstualne specifičnosti (npr. autoritarnost u državnim firmama). Ovi uvidi su od posebne važnosti u

analizi intervjua, jer omogućavaju da se prepozna kako sagovornici konstruišu svoj pojam liderstva i na koji način implicitne teorije oblikuju njihova iskustva. Ispitivanje subjektivnih predstava lidera predstavlja metodološki relevantan pristup, jer omogućava razumevanje kognitivnih, samoregulacionih i identitetskih procesa koji posreduju između ličnosti, ponašanja i efektivnosti lidera u organizacionom kontekstu (Lord & Maher, 1991; Bandura, 1986; Day & Harrison, 2007).

PROBLEM, CILJEVI I HIPOTEZE

3.1. Određenje problema

U savremenoj literaturi o liderstvu jasno se razlikuju dva dominantna pravca – istraživanja koja se bave efektivnošću lidera i ona koja se fokusiraju na pojavu liderstva, tj. na to ko će se uopšte percipirati kao lider u grupi ili organizaciji u užem smislu odnosno ko zauzima formalnu poziciju lidera u širem smislu. Veliki broj dosadašnjih studija pokazuje da su bazične osobine ličnosti, pre svega dimenzije Velikih pet ili Velikih šest, snažni prediktori efektivnog liderstva (Barrick & Mount, 1991; Judge & Bono, 2001; Judge et al., 2002). Bazične osobine su takođe povezane sa izborom stilova rukovođenja (Bass, 1990; Judge & Bono, 2000). Međutim, iako su ove veze snažno potvrđene u zapadnim istraživačkim kontekstima, empirijska istraživanja u domaćem i regionalnom kontekstu i dalje su relativno retka. Ovo pitanje je posebno važno imajući u vidu praktične implikacije za procese selekcije, obuke i razvoja lidera u domaćem korporativnom i javnom sektoru.

Paralelno sa istraživanjima tzv. „zdravog“ dela ličnosti, u poslednjim decenijama značajno raste interesovanje za tzv. „mračnu stranu liderstva“. Studije pokazuju da osobine poput narcizma, makijavelizma i psihopatije – objedinjene u konstruktu Tamne trijade – mogu doprineti pojavi liderstva, ali istovremeno narušavati efektivnost i kvalitet timskih odnosa (Paulhus & Williams, 2002; Hogan & Hogan, 2001; Grijalva et al., 2015). Uprkos tome, dugoročne posledice ovih osobina često su negativne za organizacije, što otvara pitanje njihove funkcionalnosti u liderskom kontekstu (Spainet al, 2014).

U skladu sa tim, ovo istraživanje je koncipirano tako da obuhvati dve komplementarne studije: prva studija bavi se zdravim aspektima ličnosti i ispituje povezanost bazičnih osobina sa procenom efektivnosti lidera i stilovima rukovođenja; druga studija usmerena je na mračne aspekte ličnosti i analizira prisustvo maladaptivnih crta kod lidera koji formalno zauzimaju lidersku poziciju, kako kvantitativno – poređenjem sa opštom populacijom – tako i kvalitativno, kroz dublje razumevanje načina na koji lideri sami interpretiraju ulogu ovih osobina u svom profesionalnom razvoju.

Na ovaj način, istraživanje ima za cilj da pruži teorijski i praktični doprinos razumevanju povezanosti bazičnih i mračnih aspekata ličnosti sa efektivnošću liderstva i pojavom liderstva u širem smislu (odnosno ko lider jeste formalno), nudeći istovremeno empirijsku osnovu i za domaći i za međunarodni kontekst.

Poseban doprinos istraživanja ogleda se u činjenici da u Srbiji gotovo da ne postoje sistematska istraživanja koja povezuju bazične i mračne aspekte ličnosti sa liderstvom. Uzorak lidera je teško dostupan, testovi se retko zadaju u korporativnom svetu zbog provokativnosti samih pitanja i posledica koje ovakva vrsta testiranja može doneti po rukovodioce i poslodavce (prvenstveno zakonska ograničenja), a efektivnost lidera se retko meri objektivnim kriterijumima, već se bazira na proceni ovih karakteristika lidera od strane njihovih podređenih što govori o tome “kako se njihova ponašanja percipiraju”, što sve otežava donošenje zaključaka i primenu nalaza u praksi.

Dobijeni rezultati stoga mogu imati značajne implikacije za selekciju i razvoj rukovodilaca, posebno u organizacionom kontekstu gde lideri imaju ključnu ulogu u oblikovanju strategije, kulture i performansi preduzeća.

3.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja

3.2.1. Cilj i hipoteze prve studije

Prva studija se fokusira na zdravi deo ličnosti lidera i usmerena je na istraživanje individualnih razlika u domenu liderstva sa fokusom na:

- a. Efektivnost lidera, kao meru uspešnosti liderstva i
- b. Stilove rukovođenja, kao obrasce ponašanja lidera u interakciji sa članovima tima i okruženjem.

Ličnost se može konceptualizovati kroz dva međusobno povezana aspekta: identitet i ugled (reputaciju). Identitet predstavlja ličnost „iznutra“, odnosno način na koji pojedinci percipiraju i procenjuju sopstvene osobine, dok ugled odražava ličnost „spolja“, odnosno način na koji je ponašanje pojedinca opaženo i evaluirano od strane drugih (Hogan & Kaiser, 2005). U ovom istraživanju, aspekt „ličnosti iznutra“ operacionalizovan je putem samoprocena lidera na merama bazičnih crta ličnosti, dok je aspekt „ličnosti spolja“ obuhvaćen indikatorima liderske efektivnosti, koji uključuju procene nadređenih o stepenu ostvarenja ciljeva, kao i evaluaciju ključnih karakteristika radnog ponašanja lidera.

Specifični ciljevi istraživanja su:

- Utvrditi vezu između bazičnih osobina ličnosti i liderskih stilova prema Bass-ovoj klasifikacija stilova upravljanja
- Utvrditi inkrementalnu valjanost mera ličnosti na efektivnost lidera iznad efekta intelektualnih sposobnosti na efikasnost

- Ispitati uticaj pola na vezu na vezu bazičnih osobina ličnosti i procene efektivnosti lidera

Na osnovu dostupne teorijske i istraživačke građe, u odnosu na ciljeve istraživanja, postavljene su sledeće hipoteze:

H1: Ličnost kao faktor predviđaće efikasnost lidera (Judge at al.,2004). Faktor ličnosti činiće uglavnom osobine: ekstraverzija, savesnost i poštenje. Judge, Bono, Ilies i Gerhardt (2002) dobili su rezultate da efikasnost lidersta predviđaju osobine ekstraverzija, savesnost, emocionalna stabilnost i otvorenost ($R= .39$).

H2: Efektivnost lidera pozitivno je povezana sa poštenjem. Hogan (2004) navodi da je integritet najvažnija karakteristika dobrih lidera, te da je u istraživanju na preko 1000 ispitanika 81% reklo da je pouzdanost najvažnija osobina koja karakteriše njihove najbolje šefove. Nasuprot tome, 50% je svog „najgoreg šefa“ opisalo kao lažljivog. Poverenje u nadređenog predviđa čitav niz poželjnih organizacionih ishoda: produktivnost, zadovoljstvo poslom i organizacionu posvećenost.

H3: Efektivnost lidera pozitivno je povezana sa savesnošću. Kao što je navedeno, savesnost je najčešće korišćen prediktor radne uspešnosti generalno u dosadašnjim istraživanjima i jedina crta koja pokazuje inkrementalnu valjanost nad kognitivnim sposobnostima kada je radni učinak generalno u pitanju. Takođe, savesni pojedinci bi trebalo da budu efikasniji lider jer imaju više istrajnosti i upornosti (Goldberg, 1990). Meta analiza koju su 2022.godine radili Jugde i Bono pokazuje korelaciju od 0,28 između savesnosti i liderstva.

H4: Efektivnost lidera pozitivno je povezana sa ekstraverzijom. Ova veza je u dosadašnjim istraživanjima dosta ispitivana i prema rezultatima (iako su bili nekonzistentni), ekstraverzija je, iz modela Velih pet, najjači prediktor efektivnog liderstva (Bono and Judge, 2004, Judge et al., 2002). Takođe, ekstraverzija je snažno povezana sa društvenim vođstvom (Costa & McCrae, 1988) i sa pojavom lidera u grupama (Watson&Clark,1997). Hogan i dr. (1994) navodi da ekstraverte češće percipiraju kao lidere.

H5: Efektivnost lidera pozitivno je povezana sa saradljivošću. Istraživanja ove veze su takođe davala nekonzistentne rezultate. Pozitivnu vezu navode Bass (1990) i Zaccaro et al. (1991) navodeći da bi lideri trebalo da budu saradljiviji uzimajući u obzir da su karakteristike saradljive osobe kao što su altruizam, takt i osetljivost. S druge strane, saradljivi pojedinci će verovatno biti skromni (Goldberg, 1990), a lideri imaju tendenciju da ne budu preterano skromni (Bass, 1990, str. 70). U ovoj studiji očekuje se pozitivna veza između saradljivosti i

efikasnosti lidera uzimajući u obzir specifičnost uzorka (državni sistem) kao i opštedruštvene prilike.

H6: Efektivnost lidera negativno je povezana sa neuroticizmom i dezintegracijom. Većina istraživanja, takođe, pokazuje da je neuroticizam u negativnoj korelaciji sa efikasnošću lidera (Hogan et al., 1994; Bass, 1990; Eisenck, 1990)

H7: Ne očekuje se veza između otvorenosti i efektivnosti lidera. Iako istraživanja pokazuju da je otvorenost u vezi sa efektivnim liderstvom, jer uključuje kreativnost i sposobnost divergentnog mišljenja, uzimajući u obzir društveni kontekst i specifičnost uzorka koji čine rukovodioci u državnom sistemu, ne očekuje se povezanost ove crte ličnosti sa merom efikasnosti lidera.

H8: Transformacioni stil upravljanja je pozitivno povezan sa poštenjem (Brownand & Keeping, 2005), otvorenošću (Judge i Bono, 2000; Judge et al. 2002) i saradljivošću (Bono et al.2014).

H9: Transakcioni stil upravljanja pozitivno je povezan sa savesnošću (Bass, 1990)

H10: Svi stilovi upravljanja su negativno povezani sa neuroticizmom (Hogan, 1994) I dezintegracijom (Opačić, Sladojević, Zorić, 2014), a pozitivno povezani sa ekstraverzijom (DeVries, 2008)

H11: Ličnost kao faktor imaće prediktivnu valjanost nad inteligencijom za efikasnost lidera. Istraživanja koja se fokusiraju na prediktivnu valjanost crta ličnosti za različite aspekte radne uspešnosti potvrđuju ovu hipotezu (Barric&Mount, 1991; Hough, 1992; Salgado, 1998). te se može pretpostaviti da će se replicirati i na uzorku lidera.

H12: Postoji uticaj pola na vezu crta ličnosti i efektivnost lidera tako da će savesnsot biti jači prediktor efektivnosti kod žena, a ekstraverzija kod muškaraca (npr. Huszczo & Endres, 2017). Autori naglašavaju da se žene moraju više oslanjati na unutrašnje, radno-etičke i relacione resurse kako bi razvile osećaj liderske kompetentnosti, dok se kod muškaraca taj osećaj češće oslanja na socijalnu ekspresivnost i samopouzdanje.

3.2.2. Ciljevi i hipoteze druge studije

Druga studija fokusira se na “mračni” deo ličnosti i ispituje individualne razlike osoba na liderskim pozicijama u domenu poremećaja ličnosti prema DSM IV klasifikaciji putem Testa maladaptivnih karakteristika ličnosti (Opačić, u pripremi). Ova analiza omogućava dublji uvid u potencijalne izazove i rizike povezane sa liderima na visokim rukovodećim pozicijama.

Osnovni cilj ove studije je napraviti poređenje osoba na visokim liderskim pozicijama i uzorka nelidera (odnosno osoba iz opšte populacije) na maladaptivnim karkateristikama ličnosti.

U odnosu na cilj studije, a u skladu sa dostupnom teorijskom i istraživačko građom, postavljene su sledeće hipoteze:

H1: Na dimenziji "Teatralnost-Nenametljivost" očekujemo da će lideri biti teatralniji u odnosu na opštu populaciju (da će postići niže skorove). Osobe niske na ovoj skali deluju deluju ekspresivno, dramatično i žele da budu primećeni. Prema Hoganu, osobe visoke na dimenziji „Colorful“ (na Hoganovom HDS) pokazuju ponašanje koje se opisuje kao „leader-like“, socijalno su asertivni i obično ostavljaju dobar prvi utisak što se sve može smatrati poželjnim osobinama na liderskoj poziciji (Hogan, 2009).

H2: Na dimenziji "Samodivljenje-Samopoštovanje" očekujemo da će lideri imati izraženije samodivljenje u odnosu na opštu populaciju (niži skor). Prethodne empirijske studije koje se odnose na narcizam i liderstvo dale su različite rezultate. Još je Frojd (1921) navodio da lider „ne treba da voli nikoga kao sebe te mora biti narcističan, samopouzdan i nezavistan“. Studija De Vries-a i Milera (1985) pokazala je da su tri od četiri komponente narcizma (prema psihoanalitičkoj objektnoj teoriji) bile u vezi sa liderstvom. Meta analiza Grijalve i saradnika (2014) govori da da narcizam pokazuje pozitivan odnos sa pojavom liderstva (ali ne i sa efikasnošću liderstva) te da se pozitivni efekta narcizma na pojavu liderstva može se objasniti ekstraverzijom lidera.

H3: Na dimenziji "Manipulativnost-Razboritost" očekujemo da će lideri biti manipulativniji u odnosu na opšu populaciju (niži skor). Daling i saradnici (2009, str. 219) definisali su crtu makijavelizma kao sklonost „neverovanju drugima, angažovanju u amoralnoj manipulaciji, traženju kontrole nad drugima i traženju statusa za sebe“. Neki dokazi sugerišu da osobe koje su visoke na makijavelizmu mogu biti uspešne u dobijanju višeg statusa (Spurk et al., 2016) odnonso da se makijavelizam može povezati sa pojavom liderstva iako su studije koje se odnose na povezanost sa efikasnošću lidera dale nekonzistentne rezultate. Takođe, sklonost prema sebičnosti, izdaji i obmani može koegzistirati sa visokom društvenom veštinom (Hogan & Shelton, 1998).

H4: Na dimenziji "Avanturizam-Oprez" lideri imaju niže skorove u odnosu na opštu populaciju. Traženje senzacija je „osobina definisana traženjem različitih, novih, složenih i intenzivnih senzacija i iskustava, i spremnošću da se preuzme fizički, društveni, pravni i finansijski rizik zarad takvog iskustva“ (Zuckerman, 1994, str. 27). Osobe sklone traženju senzacija i riskansnom ponašanju preferiraju ulogu lidera (Wymer, Self & Findley, 2008). Tragači za senzacijama prihvataju rizik kao mogući ishod dobijanja ovog uzbuđenja, ali ne traže rizik zbog njega samog (Zuckerman, 1994). Potrebu za stimulacijom ovakve osobe mogu postići kroz mnoga ponašanja, aktivnosti i stavove kao što su izbor zanimanja, izbor načina

života, sport i društvene interakcije (Arnett, 1991; Irvin & Millstein, 1986; Zuckerman, 1985, Zuckerman, 1994; Zuckerman & Neeb, 1980).

H5: Za ostale dimenzije testa maladaptivnih karakteristika ličnosti ne očekuju se značajne razlike u odnosu na opštu populaciju uzimajući u obzir da ni pretragom literature nema podataka o mogućim razlikama na populaciji lidera.

H6: Ne očekuje se da će maladaptivne karakteristike ličnosti imati inkrementalni doprinos u razlikovanju lidera od opšte populacije u odnosu na dimenzije normalnih ličnosnih varijacija. Određena istraživanja (npr. Grijalva et al., 2015) upućuju na to da narcizam može imati inkrementalni doprinos u predviđanju pojave liderstva, ali je taj doprinos često ograničen i kontekstualan. Crte makijavelizma i psihopatije generalno ne doprinose dodatno. Istraživanje iz 2011. godine (Kennedy et al., 2011) ukazuje da tamne crte imaju vrlo ograničen doprinos iznad modela Velikih pet.

3.2.3. Ciljevi kvalitativnog dela istraživanja

Kvalitativni deo studije ima za cilj da dublje ispita načine na koje osobe na visokim rukovodilačkim pozicijama percipiraju ulogu osobina ličnosti u domenu rukovođenja - na koji način određene osobine utiču na efektivnost lidera i "pomažu" rukovodiocima u svom razvojnem putu od ka visokim liderskim pozicijama. Organizacije predstavljaju socijalne sisteme u kojima se ponašanja legitimišu kroz narative, norme i vrednosti. Kroz sopstvene stavove, odluke i obrasce ponašanja, lideri doprinose formiranju organizacione kulture, legitimišu ponašanja drugih članova organizacije i šalju implicitne poruke o tome šta se u datom kontekstu smatra „dozvoljenim“, „poželjnim“ i „efikasnim“. Ukoliko lideri određene obrasce, poput manipulacije, emocionalne distance ili instrumentalizacije ljudi, percipiraju kao legitimne liderske strategije, takva shvatanja imaju potencijal da se reflektuju na širu organizacionu kulturu, nezavisno od njihovog objektivnog profila ličnosti.

Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza omogućava se sticanje dubljih i nijansiranih uvida u istraživani fenomen, posebno u domenu razumevanja i interpretacije maladaptivnih karakteristika ličnosti u kontekstu tzv. „korporativno poželjnih“ osobina i ponašanja. Ovakav pristup omogućava detaljnije odgovore na istraživačko pitanje, kao i uvid u načine na koje lideri sami racionalizuju i legitimišu određene lične karakteristike u odnosu na zahteve savremenog organizacionog okruženja.

Za kvalitativni deo druge studije ne mogu se postaviti konkretne hipoteze jer je ono eksplorativne prirode. Polazna pretpostavka ovog dela istraživanja zasniva se na stavu da se u savremenom korporativnom kontekstu određene maladaptivne karakteristike ličnosti mogu percipirati kao socijalno ili organizaciono poželjne, odnosno kao adaptibilne u odnosu na zahteve liderske uloge. U tom smislu, pojedine osobine koje se u klasičnim psihološkim modelima definišu kao rizične ili disfunkcionalne mogu biti reinterpetirane kao funkcionalne ili poželjne u specifičnom organizacionom okruženju.

Kvalitativni deo studije ima za cilj da produbljeno ispita odnos između načina na koji lideri definišu i vrednuju tzv. „korporativno poželjna ponašanja i osobine“ i njihove samoprocene tih karakteristika. Poseban fokus usmeren je na razumevanje subjektivnih kriterijuma na osnovu kojih lideri legitimišu određene obrasce ponašanja i lične osobine, kao i na načine na koje karakteristike koje se često percipiraju kao negativne u psihološkoj literaturi dobijaju adaptivne ili poželjne aspekte u kontekstu savremenog organizacionog i liderskog diskursa. Ovakav pristup omogućava pružanje kontekstualno utemeljenih uvida u psihološke mehanizme koji stoje iza samoprocene i legitimizacije određenih osobina kod lidera.

METOD

4.1. Instrumenti i varijable

1. **Bazične crte ličnosti** operacionalizovane preko skorova postignutih na inventaru HEDONCA koji meri pet faktora ličnosti zasnovanih na modelu Velikih pet:
 - emocijlanu stabilnost
 - ekstraverziju
 - otvorenost
 - saradljivost,
 - savesnost
 - faktor poštenje–skromnost preuzet iz modela HEXACO
 - kao i dodatnu dimenziju dezintegracije
2. **Efektivnost lidera** operacionalizovana je preko ocena radnog učinka u okviru Metodologije za procenu radne uspešnosti zaposlenih u kompaniji u kojoj je rađeno istraživanje (veliki državni sistem). Ukupna ocena radnog učinka sastoji se od:
 - procene realizacije radnih aktivnosti lidera za prethodnu godinu
 - procene karakteristike radnog ponašanja lidera
 - procene motivacije lidera obavljanje posla
3. **Liderski stil** operacionalizovan je kroz skorove postignute na Testu liderskih stilova (TTL) koji meri tri bazična stila upravljanja:
 - transformacioni (TF – harizma, inicijativa, intelektualna stimulacija, razvoj potencijala),
 - transakcioni (TA – kontigentno nagrađivanje i kažnjavanje) i
 - lesser-fazi (LF – delegiranje)
4. **Maladaptivne karakteristike ličnosti** operacionalizovane preko skorova postignutih na Testu maladaptivnih karakteristika ličnosti (Opačić, u pripremi) koji meri 11 disfunkcionalnih dimenzija ličnosti srodnih poremećajima ličnosti, kao i dve dodatne dimenzije koje nisu klinički poremećaji, ali obeležavaju celokupno ponašanje osobe i mogu imati izrazito štetne posledice u radnom okruženju.
5. **Kognitivne sposobnosti** operacionalizovane preko skorova postignutih na tri testa koji mere numeričke, vizuelno-spacijalne i verbalne sposobnosti.

U istraživanju su korišćeni sledeći instrumenti:

1) HEDONCA (Knežević, 2014) - multidimenzionalni inventar koji je namenjen proceni

bazične strukture ličnosti kojim se procenjuje sledećih sedam bazičnih dispozicija:

- destruktivni (amoralni) potencijali (H-) – projekcija amoralnih impulsa, resentiman, makijavelizam, brutalnost.
- ekstraverzija (E) – druželjubivost, dominantnost, aktivitet, potraga za uzbuđenjima, pozitivne emocije
- dezintegracija (D-) – perceptivne distorzije, paranoja, somatoformna disregulacija, zaravljeni afekat
- otvorenost za iskustvo (O) – apsorpcija, sklonost rešavanju intelektualnih problema, radoznalost, sklonost neuobičajenom
- neuroticizam (N-) – strašljivost, napetost, bespomoćnost, ambivalencija
- savesnost (C) – kompetentnost, promišljenost, samokontrola, organizovanost, samousavršavanje
- saradljivost (A) – velikodušnost, poverenje, odsustvo primarne agresivnosti i odsustvo manipulativnosti

Inventar se sastoji od 240 stavki Likertovog tipa, od čega je 230 namenjeno merenju navedenih crta, a 10 sačinjava tzv. Skalu upravljanja utiskom (IM). Viši skor na svakoj od opisanih dimenzija odražava superiornije funkcionisanje (osoba sa višim skorom je poštenija, ekstravertnija, integrisanija, otvorenija, emocionalno stabilnija, savesnija i saradljivija)

Tabela 1

Pouzdanost testa HEDONCA po crtama ličnosti

	H	E	D	O	N	C	A
Kronbah α	0.78	0.89	0.87	0.84	0.93	0.92	0.76
Br.stavki	27	40	28	30	34	40	31

Napomena. H = Poštenje–Skromnost, E = Ekstraverzija, D = Dezintegracija, O = Otvorenost, N = Emocionalan stabilnost, C = Savesnost, A = Saradljivost.

Pouzdanost skala instrumenta HEDONCA u ispitivanom uzorku kreće se u rasponu od $\alpha = .76$ do $\alpha = .93$, što ukazuje na veoma dobru unutrašnju konzistentnost svih subskala. Dobile vrednosti Kronbachovog alfa koeficijenta u velikoj meri su uporedive sa rezultatima originalne validacije instrumenta, što potvrđuje stabilnost i pouzdanost merenja crta ličnosti u ovom istraživanju.

- 2) **TTL – test liderskih stilova** koji meri tri stila upravljanja prema Bass-ovoj podeli I to transformacioni, transakcioni i leser-fair

Tabela 2

Pouzdanost testa TTL po subskalama

	Transformaciono lidersto	Transakciono liderstvo	Laiser-faire liderstvo
Kronbah α	0.89	0.76	0.81
Br.stavki	32	16	16

Pouzdanost instrumenta je u rasponu $\alpha = 0.76$ do $\alpha = 0.89$ što ukazuje na dobru unutrašnju konzistentnost.

3) Testovi kognitivnih sposobnosti:

- Test numeričkog rezonovanja (koji meri deduktivno i induktivno rezonovanje. Koristi se za merenje sposobnosti koje utiču na rešavanje problema koji uključuju matematičke odnose, sposobnost da se izabere pravi matematički metod ili formula za rešavanje problema i sposobnost pamćenja);
- Test vizuelno-prostornih sposobnosti (koji služi za procenu sposobnosti manipulisanja i organizovanja prostornih informacija i sposobnosti zamišljanja i vizuelizacije u domenu prostornih objekata, njihovih elemenata i međusobnih odnosa) i
- Test rečnika (kojim se meri razumevanje govornog ili pisanog sadržaja – sposobnost sticanja i primene verbalnih informacija i sposobnosti neophodnih za govorno izražavanje, odnosno sposobnost prisećanja informacija kao što su reči, brojevi, slike i postupci.

Tabela 3

Pouzdanost testova kognitivnih sposobnosti

	Test rečnika	Test num.rezonovanja	Test vizuelno prostornih sposobnosti
Kronbah α	0.775	0.557	0.89
Br.stavki	40	25	39

Pouzdanost instrumenta je u rasponu 0.50-0.89 što ukazuje na dobru unutrašnju konzistentnost. Jedino test numeričkog rezonovanja pokazuje na ispitivanom uzorku pouzdanost koja je niža nego u originalnoj validaciji instrumenta

- 4) Kao mera efektivnosti lidera uzeta je **procena radne uspešnosti lidera** kao deo metodologije za procenu uspešnosti u kompaniji u kojoj je rađeno istraživanje. Efikasnost lidera je na ovaj način objektivizovana jer se odnosi na procenu njegove uspešnosti kroz ostvarenje postavljenih ciljeva u kompaniji i uspeh u vođenju svog tima. Većina istraživanja bavila se procenom efikasnosti liderstva od strane podređenih (Shaw, Ericson&Harvey, 2011), dok se ova studija bazira na proceni od strane nadređenog. Na ovaj način, kroz samoprocenu karakteristika ličnosti i liderskih stilova sa jedne strane i objektivnu procenu efektivnosti lidera dobijamo celovitiju sliku o povezanosti između navedenih konstrukata.

Procena efektivnosti obuhvata prosečnu ocenu za svakog lidera koja je sačinjena od:

- ocene realizacije ciljeva (na skali likertovog tipa 6-10 se ocenjuje svaki cilj te se dobija prosečna ocena),
- ocene ponašajnih kompetencija (na skali likertovog tipa 6-10 se ocenjuje svaka kompetencija te se dobija prosečna ocena)
- ocene motivacije lidera za obavljanje posla (na skali 6-10)

- 5) **Test maladaptivnih karakteristika ličnosti** (Opačić, u pripremi) - test meri 11 disfunkcionalnih obrazaca ličnosti koji imaju koren u kliničkoj psihologiji i teoriji poremećaja ličnosti, ali su operacionalizovani kao kontinuirane crte (ne kategorije). Uključuje i dve dodatne dimenzije koje nisu poremećaji, ali snažno utiču na adaptaciju na poslu i u socijalnom funkcionisanju. Instrument je posebno dizajniran za organizacione, populacione i istraživačke kontekste, a ne za kliničku dijagnostiku. Opisi merenih dimenzija

iskazani su u kontekstu njihovog uticaja na radno mesto i radni učinak, jer se ponašanje pojedinaca sa poremećajem ličnosti na radnom mestu manifestuje ponavljajućim obrascima disfunkcionalnog ponašanja koji su uznemirujući i često destruktivni. Zbog činjenice da test nije namenjen kliničkom okruženju, originalni nazivi su zamenjeni imenima koja nisu eksplicitna i samim tim nisu toliko stigmatizirajuća za ispitanika. Takođe, nazivi su oblikovani kao bipolarne dimenzije, gde pol sa niskim skorom predstavlja prisustvo simptoma iz tog kruga, dok pol sa visokim rezultatom predstavlja odsustvo patologije iz tog kruga.

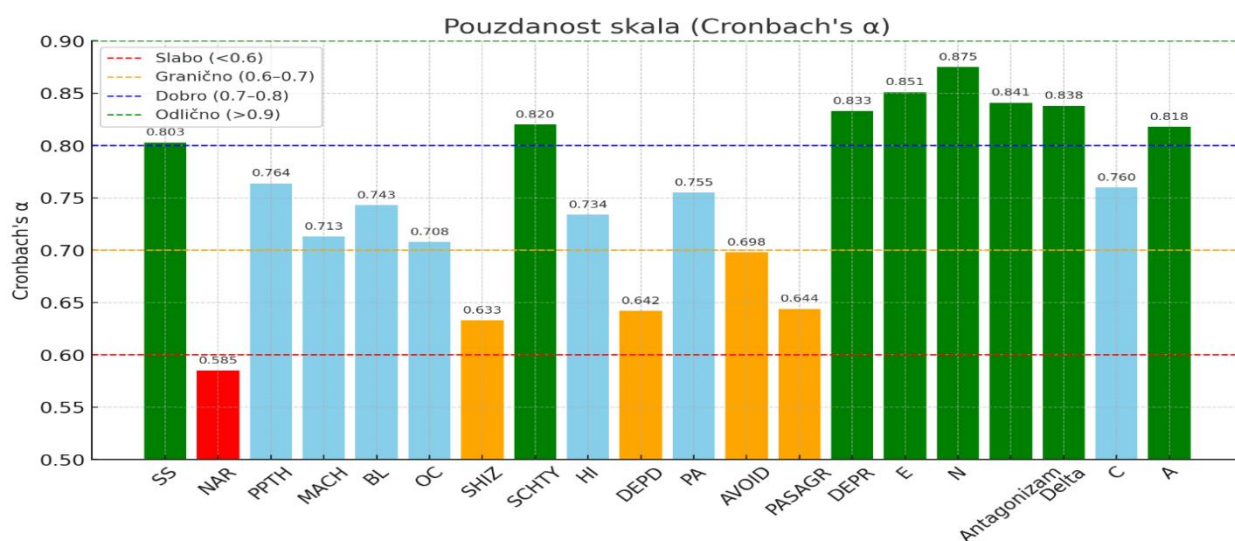
Tabela 4

Opis dimenzija Testa maladaptivnih karakteristika i veza sa poremećajem ličnosti prema DSM IV

Dimenzija	Negativan pol	Veza sa poremećajem ličnosti	Kratak opis prema DSM 4
Sumnja – Poverenje	Preterana sumnjičavost i nepoverljivost prema drugima	Parnoidni poremećaj	Pervazivno nepoverenje i sumnjičavost prema drugima; motivi drugih se tumače kao zlonamerni; teško opraštanje uvreda; stalna briga o lojalnosti ili jerodostojnosti drugih.
Samoizolacija – Socijalna integracija	Povučenost i izbegavanje društvenih interakcija	Šizoidni poremećaj	Pervazivni obrazac distancirane društvene veze i ograničenog emocionalnog izražavanja; nema želje za bliskim odnosima ili intimnošću
Neobičnost – Inkluzija	Nejasan govor ili poteškoće u jasnom prenošenju misli, neobična perceptivna iskustva, povećana osetljivost na spoljne podražaje	Šizotipni poremećaj	Pervazivni obrazac nesklonosti bliskim odnosima, uz ekscentrično ponašanje ili neobična uverenja (npr. magijsko mišljenje), neobičan govor, distorzije percepcije

Prosocijalnos - antisocijalnosi	Nedostatak osećaja morala i empatije, nebriga za druge	Antisocijalni poremećaj	Pervazivni obrazac nepoštovanja i kršenja prava drugih; laž, varanje za ličnu korist, impulsivnost, agresivnost, neodgovornost, nedostatak kajanja.
Nestalnost – Upornost	Nestabilne, nepredvidive i burne emocionalne reakcije.	Granični poremećaj	Pervazivni obrazac nestabilnih međuljudskih odnosa, samog imidža, afekata, značajna impulsivnost; strah od napuštanja, nestabilnost identiteta, osećaj praznine
Teatralnost – Nenametljivost	Skлонost preteranoj dramatisaciji i privlačenju pažnje.	Histrionični poremećaj	Pervazivni obrazac emocionalne rezigranosti i pažnje-tražećeg ponašanja; neugodnost kada nije u centru pažnje; često provokativna telesna pojava ili dramatični govor
Samodivljenje – Samopoštovanje	Prenaglašen osećaj sopstvene važnosti i uverenje da su izuzetne te da imaju prava na poseban tretman.	Narcisoidni poremećaj	Pervazivni obrazac grandioznosti, potreba za divljenjem, nedostatak empatije; eksploatacija drugih za vlastite ciljeve; osetljivost na kritiku.
Izbegavanje – Samopouzdanje	Anksioznost u socijalnim situacijama do izbegavanja i odsustva socijalnih interakcija.	Izbegavajući poremećaj	Pervazivni obrazac socijalne inhibicije, osećaja neadekvatnosti, preosetljivosti na kritiku ili odbacivanje; izbegavanje društvenih aktivnosti iz straha da neće biti prihvaćen
Zavisnost – Nezavisnost	Oslanjanje na druge zbog osećaja	Zavisni poremećaj	Pervazivni obrazac potrebnosti da bude podržan od drugih, teškoće u donošenju odluka

	nesigurnosti i niskog samopoštovanja		bez pomoći, strah od napuštanja, često podređeno ponašanje prema drugima.
Rigidnost – Fleksibilnost	Preterano moralistički, perfekcionistački i veoma kritičan prema drugima	Opsesivno-kompulsivni poremećaj	Pervazivni obrazac preokupacije urednošću, perfekcionizmom, i mentalnom/interpersonalnom kontrolom na štetu fleksibilnosti, otvorenosti i efikasnosti.
Opozicija- Saradnja	Prokrastinacija, uporno opstruiranje, oponiranje i tvrdoglavost	Pasivno-agresivni (pema DSM 4, izbačen kasnije iz DSM 5)	Pervazivni obrazac negativističkog stava i pasivne rezistencije prema zahtevima (npr. odugovlačenje, latentni otpor)
Manipulativnost – Razboritost	Ponašanja koristoljubivosti i stava da cilj opravdava sredstva	Nije poremećaj ličnosti	Hladna, proračunata manipulacija drugih, ciničan pogled na međuljudske odnose, fokus na lične interese i moć.
Avanturizam – Oprez	Impulsivnost i ponašanja izražene potrage za aktivnostima koje pružaju uzbuđenje, sve do rizičnih aktivnosti.	Traženje senzacija (nije poremećaj ličnosti)	Spremnost na rizik, želja za novim iskustvima, niska tolerancija na dosadu. U DSM-5 AMPD bi se preklapilo sa domenom Disinhibition (suprotno od opreza), sa facetama: impulsivnost, neodgovornost, rizično ponašanje.



Grafikon1

Pouzdanost skala Testa maladaptivnih karakteristika

Pouzdanosti skala, procenjene pomoću Cronbachovog α , pokazale su se u rasponu od slabih do odličnih. Najnižu pouzdanost imala je skala Narcizam ($\alpha = .585$) i nekoliko skala sa graničnim vrednostima (.63–.69), dok su sve ostale bile u prihvatljivom do odličnom opsegu ($\alpha \geq .70$). Najvišu pouzdanost imale su skale Neuroticizam ($\alpha = .875$), Ekstraverzija ($\alpha = .851$) i Delta ($\alpha = .838$).

6) Polustrukturisani intervju sačinjen je za potrebe istraživanja (kao metod prikupljanja podataka epistemološki i analitički fleksibilan a jednostavan jer produkuje bogate podatke) sa vodičem pitanja zasnovanim na prethodnim istraživanjima implicitnih teorija liderstva (Lord et al., 1984; Offermann et al., 1994; Epitropaki & Martin, 2004). Upitnik je sačinjen tako da se ispitaju implicitne teorije liderstva, a da pitanja budu u vezi sa postavljenim hipotezama u kvantitativnom delu istraživanja. Cilj je da se istraži kako se lideri samostalno percipiraju, tj. koje osobine i ponašanja povezuju sa pojmom liderstva. Kroz intervju sa ispitanicima obuhvaćene su sledeće teme:

- Dužina staža na liderskoj poziciji? Koje okolnosti su doprinele dolasku na poziciju? Koji izazovi su javljali tokom puta do visoke liderske pozicije?
- Kada pomisle na reč lider, šta im prvo pada na pamet?
- Koje osobine treba da poseduje lider na toj poziciji (u toj industriji)?
- Koje osobine razlikuju uspešne od manje uspešnih lidera? Zašto?
- Koje osobine od tih smatraju da poseduju?

- Da li postoji neka osoba (poznata ili iz života) koju bi naveli kao primer lidera? Zašto baš ta osoba?
- Koje stilove liderstva prepoznaju u svakodnevnom radu? Na koji način su određene osobine lidera povezane sa izborom stila liderstva? Na koji način osobine i stilovi liderstva doprinose nečijoj uspešnosti u ulozi lidera?
- Kako misle da ih tim doživljava kao lidera? Okruženje? Nadređeni?
- Kako bi znali da neko nije dobar lider? Koje osobine ili ponašanja bi posedovao? Postoje li neke negativne osobine koje lideri poseduju češće nego drugi zaposleni? Ako da, zašto? Ako ne, zašto?
- Da li se lider rađa ili postaje?

4.2. Uzorak

Uzorak u prvoj studiji je činilo ukupno 154 ispitanika srednjeg i visokog nivoa rukovođenja u jednoj kompaniji u Srbiji (veliki državni sistem).

Tabela 5

Struktura uzorka prema polu za studiju 1

	Broj ispitanika	% uzorka
Muškarci	101	65,6%
Žene	53	34,4%

Tabela6

Struktura uzorka prema nivou obrazovanja za studiju 1

Stepen obrazovanja	Broj	
	ispitanika	% uzorka
IV stepen	1	0,6%
VI stepen	13	8,4%
VII stepen	137	89,0%
VIII stepen	3	1,9%

Tabela7

Struktura uzorka prema nivou rukovođenja za studiju 1

Nivo rukovođenja	Broj ispitanika	% uzorka
izvršni direktor	11	7,1
direktor direkcije	19	12,3
rukovodilac sektora	44	28,6
šef službe/pogona	80	51,9
Ukupno	154	100,0

Kako su određeni ispitanici isključeni iz dalje obrade s obzirom da nisu instrumente popunili do kraja, veličina uzorka na kome su sprovedene analize je **141 ispitanik**.

Uzorak u drugoj studiji činilo je **138 ispitanika** na rukovodilačkim pozicijama u različitim kompanijama u Srbiji (državni i privatni sektor).

Tabela8

Struktura uzorka prema polu za studiju 2

Pol	Broj ispitanika	% ispitanika
Žene	62	44,9%
Muškarci	76	55,1%

Tabela9

Struktura uzorka prema nivou obrazovanja za studiju 2

Stepen obrazovanja	Broj ispitanika	% ispitanika
III stepen	3	2,2%
IV stepen	11	8,0%
VII stepen	119	86,2%
VIII stepen	5	3,6%

Ispitanici su na visokim rukovodilačkim pozicijama i vode timove od 10 do preko 100 ljudi. Celokupan uzorak rukovodilaca i nerukovodilaca uzorak činilo je **411 ispitanika** od kojih je 26% ispitanika na rukovodilačkim pozicijama obuhvaćenih ovim istraživanjem.

Kvalitativnim delom istraživanja (individualnim intervjui) obuhvaćen je **21 ispitanik** na visokoj leaderskoj poziciji od kojih 14 ispitanika muškog pola i 7 ispitanica ženskog pola. Svi ispitanici su na visokim rukovodilačkim pozicijama u različitim kompanijama u Srbiji. Najmanji broj godina na rukovodilačkoj poziciji je tri a najveći broj godina je 27 godina.

4.3. Uslovi i tok ispitivanja

Za prikupljanje podataka u obe studije koristila se platforma *Totalassessment* koja omogućava standardizovano i strukturirano ispitivanje na računaru.

Za pravu studiju testiranje se obavilo u skopu projekta procene leaderskih potencijala rukovodilaca u jednoj kompaniji iz sektora energetike u Srbiji sa ciljem kreiranja razvojnih planova i planova edukacije u skladu sa identifikovanim prostorima za razvoj lidera. Svi ispitanici su obavešteni o ciljevima projekta kao i o korišćenju podataka u naučno-istraživačke svrhe. Testiranje nije bilo anonimno, ali je učešće bilo dobrovoljno. Svi učesnici su pre testiranja potpisali informisani pristanak koji potvrđuje da su upoznati sa svrhom istraživanja i načinom obrade podataka. Identitet učesnika zaštićen je u skladu sa važećim etičkim principima i standardima istraživanja. Testiranje se obavljalo grupno, uz prisustvo psihologa koji osigurava poštovanje protokola. Grupe je činilo do 20 ispitanika. Za popunjavanje testova ispitanicima je trebalo do 60 minuta. Svi ispitanici su bili adekvatno motivisani za učešće u testiranju, vladala je pozitivna atmosfera. Od ukupno regrutovanog uzorka, svega 6 ispitanika se nije odazvalo ispitivanju, međutim analizom dobijenog materijala, ustanovljeno je da podaci za 13 ispitanika nisu bili potpuni.

Testiranje za drugu studiju obavilo se individualno i dobrovoljno uz predhodno informisanje ispitanika o ciljevima i načinu korišćenja podataka. Ispitanicima je poziv za učešće u testiranju upućivan e-mailom uz jasno i transparentno navođenje informacija o svrsi istraživanja, postupku obrade podataka, kao i mogućnosti dobijanja povratnih informacija o rezultatima istraživanja nakon njegovog završetka.

Za potrebe kvalitativnog dela istraživanja kreiran je set od približno 15 polustrukturisanih pitanja, pri čemu je vodič za intervju bio fleksibilan i prilagođavan specifičnostima svakog pojedinačnog intervju. Ispitanicima su pre početka intervju detaljno predočeni svrha istraživanja i način korišćenja prikupljenih podataka, nakon čega su potpisali informisanu saglasnost za učešće i snimanje intervju. Učesnicima je dodatno naglašeno da će svi intervjui

biti u potpunosti transkribovani, uz izostavljanje ili anonimizaciju svih podataka koji bi mogli dovesti do njihove identifikacije. Intervjui su u proseku trajali oko 40 minuta; najkraći intervju trajao je približno 20 minuta, dok je najduži trajao oko sat vremena. Razgovori su vođeni u neutralnom i za ispitanike povoljnom okruženju, najčešće u kancelarijskom prostoru ili putem onlajn platforme, u zavisnosti od logističkih mogućnosti i preferencija učesnika. Svi intervjui su snimljeni uz saglasnost ispitanika, a zatim doslovno transkribovani i podvrgnuti procesu kodiranja. Većina ispitanika pokazala je visok stepen motivacije za učešće u istraživanju i aktivno se uključivala u diskusiju. Tema istraživanja percipirana je kao relevantna i interesantna, što se ogledalo u promišljenim i reflektivnim odgovorima, čestim zadržavanjima na pojedinim pitanjima, kao i u pozivanju na širi društveni i organizacioni kontekst, ali i na određene teorijske koncepte, kako bi dodatno objasnili sopstvene odluke i načine rukovođenja.

4.4. Metode obrade podataka

Podaci kvantitativnih studija su obrađeni u programskom paketu IBM SPSS Statistics 31.0 (IBM Corp, 2025) u skladu sa ciljevima i hipotezama istraživanja. Za sve korišćene instrumente, izračunate su deskriptivne statističke mere, uključujući parametre centralne tendencije, raspršenja i oblika distribucije. U okviru deskriptivne analize, kod uočenih velikih standardnih devijacija, sprovedena je i eksplorativna klaster analiza kako bi se utvrdile moguće podgrupe ispitanika na pojedinim crtama ličnosti.

Za ispitivanje veza između bazičnih osobina ličnosti merenih HEDONCA inventarom i efikasnosti lidera operacionalizovane preko ocena dobijenih na Proceni radnog učinka definisanih Metodologijom za procenu radne uspešnosti, u skladu sa hipotezama, korišćene su korelaciona i hijerarhijska regresiona analiza.

Za procenu inkrementalne valjanosti mera ličnosti na efikasnost lidera korišćene su metode hijerarhijske multiple regresije. Hijerarhijska multipla regresija korišćena je se da se utvdi I doprinos stilova liderstva na efektivnosti liderstva preko doprinosa crta ličnosti.

Za ispitivanje uticaja pola na vezu crta ličnosti I efektivnosti lidera korišćena je multipla regresiona analiza sa interakcionim terminima (pol*crta ličnosti) uz predhodno kodiranje varijable pol (-1=muško, +1=žensko).

Za poređenje lidera I normativnog uzorka na svakoj od maladaptivnih karakteristika ličnosti korisćen je t test za nezavisne uzorke kako bi se utvrdilo da li lideri pokazuju statistički značajno niže ili više skorove u odnosu na normativni uzorak. Hijerarhijska disriminaciona analiza korišćenja je i da se ispituju razlike između lidera I nelidera na maladaptivnim

karakteristikama ličnosti pri čemu je korišćen uzorak iz opšte populacije uparen po nivou obrazovanja (ukupno 411 ispitanika). Hijerarhijska diskriminaciona analiza korišćena je i za ispitivanje inkrementalne valjanosti maladaptivnih karaktersitika lidera od opšte populacije u odnosu na normalne varijacije u ličnosti.

Podaci dobijeni intervjuima u kvalitativnom delu studije analizirani su metodom kodiranja koristeći program MAXQDA. Proces analize obuhvatao je: identifikaciju osnovnih tema i obrazaca u odgovorima, grupisanje i povezivanje identifikovanih tema u šire kategorije, izgradnju centralnih koncepata u skladu sa istraživačkim pitanjima. Za obradu podataka korišćena je tematska analiza (Braun & Clarke, 2006), koja omogućava identifikovanje i interpretaciju tema unutar kvalitativnog materijala. Analiza je sprovedena u sledećim koracima:

- Upoznavanje sa podacima – čitanje i ponovno čitanje transkripata.
- Otvoreno kodiranje – identifikovanje ključnih reči, izraza i ponavljajućih obrazaca vezanih za osobine lidera, stilove i implicitne šeme.
- Formiranje kategorija – grupisanje kodova u šire kategorije
- Identifikacija tema – izvlačenje glavnih tema koje se ponavljaju kroz sve intervjue.
- Interpretacija – povezivanje tema sa teorijskim okvirima implicitnih teorija liderstva i kvalitativnim delom istraživanja.

REZULTATI

5.1. Rezultati prve studije - bazične crte ličnosti i efikasnost lidera

5.1.1. Deskriptivna statistika prve studije

Tabela 10

Deskriptivni statistici za ispitivane varijable studije 1

Varijabla	N	Min	Max	M	SD	ZSkewness	ZKurtosis
Transformaciono liderstvo	141	56.41	127.90	99.85	11.78	-0.31	0.59
Transakciono liderstvo	141	65.63	136.09	102.77	12.49	-0.18	0.62
LSF liderstvo	141	58.67	127.72	98.53	12.86	-0.21	0.04
IQ	141	88.62	133.18	116.58	9.34	-0.60	0.08
D (Dezintegracija)	141	90.12	131.11	118.38	9.03	-0.75	-0.21
C (Savesnost)	141	82.77	133.13	111.84	10.34	-0.29	-0.28
N (Emoc.stabilnost)	141	74.27	139.74	118.65	12.04	-0.76	0.88
O (Otvorenost)	141	64.01	125.18	98.87	11.62	-0.18	0.17
E (Ekstraverzija)	141	73.68	136.89	102.65	12.03	0.12	0.15
A (Saradljivost)	141	79.24	129.52	107.06	10.38	-0.14	-0.02
H (Poštenje)	141	81.36	143.25	110.40	10.25	-0.10	0.55
PRU aktivnosti	154	6.80	9.35	8.61	0.39	-1.08	3.17
PRU ponašajne	154	7.25	9.43	8.56	0.36	-0.27	0.77
PRU motivacija	154	6.00	10.00	8.59	0.63	-0.58	1.12
PRU ukupno	154	6.90	9.38	8.60	0.35	-1.00	3.46

Napomena:

N = broj ispitanika; Min = minimalna vrednost; Max = maksimalna vrednost; M = aritmetička sredina; SD = standardna devijacija; ZSkewness = standardizovana vrednost koeficijenta asimetrije; ZKurtosis = standardizovana vrednost koeficijenta spljoštenosti.

IQ = koeficijent inteligencije

PRU = pokazatelji radne uspešnosti (PRU aktivnosti = aktivnost; PRU ponašajne = ponašanje; PRU motivacija = motivacija; PRU ukupno = ukupna radna uspešnost).

Tabela 10 prikazuje osnovne deskriptivne parametre za sve ispitivane varijable. Na IQ postignuću (ukupnom rezultatu na sva tri primenjena testa kognitivnih sposobnosti), ispitanici pokazuju rezultat iznad proseka ($M = 116,58$) što je, uzimajući u obzir prirodu uzorka koji podrazumeva visoko obrazovane ispitanike na rukovodilačkim pozicijama, adekvatno postignuće.

Prosečne vrednosti na dimenzijama ličnosti pokazuju da su ispitanici generalno iznad proseka na većini crta ličnosti. Konkretno, postignuti skorovi ukazuju na povišene vrednosti integracije ($M=118.38$), emocionalne stabilnosti ($M = 118.65$), savesnosti ($M = 111.84$), saradljivosti ($M = 107.06$) i ekstraverzije ($M = 102.65$). Ispitanici su takođe ostvarili visoke vrednosti na dimenziji poštenja–skromnosti ($M = 110.40$). Jedina dimenzija koja je bila blago ispod očekivanog proseka jeste otvorenost ka iskustvu ($M = 98.87$), što se može tumačiti u svetlu dominantno tehničkog obrazovanja i organizacione kulture u javnom sektoru, gde se često preferiraju standardizovani i predvidivi obrasci ponašanja. Osobine ličnosti pokazuju umerene vrednosti standardnih devijacija (npr. Ekstraverzija: $SD = 12.03$, Emocionalna stabilnost $SD = 12.04$), što je tipično za psihološke skale i ukazuje na širok raspon izraženosti osobina u uzorku. Kada su u pitanju stilovi liderstva, svi stilovi liderstva pokazali su prosečne vrednosti više od teorijski očekivanog proseka sem *laissez-faire* stila koji je bio niže izražen ($M = 98.53$). Liderski stilovi, sa druge strane, imaju standardne devijacije od 11.78 do 12.86, što sugerise umerenu do visoku varijabilnost odnosno da se ispitanici znatno razlikuju u percepcijama i ispoljavanju ovih stilova.

Procene radnog učinka (PRU) pokazale su visoke vrednosti u svim domenima: aktivnosti ($M = 8.61$), ponašanja ($M = 8.56$), motivacije ($M = 8.59$) i ukupnog skora ($M = 8.60$). Ovi nalazi ukazuju da su lideri u uzorku percipirani od strane nadređenih kao visoko efektivni, kako u pogledu radnih zadataka, tako i u aspektu motivacije i ponašajnih kompetencija. Procene radne uspešnosti, s druge strane, imaju znatno niže vrednosti standardne devijacije (npr. PRU ukupno $SD = 0.35$), što ukazuje na visok stepen homogenosti, tj. da su procene učinka lidera uglavnom slične što može ukazivati na potencijalni "ceiling effect" (zasićenje skale).

Analiza distribucije pokazuje da su skorovi na većini varijabli imali blagu negativnu asimetriju (Skewness od -0.10 do -0.76), što ukazuje da je veći broj ispitanika ostvario više rezultate u odnosu na prosečne. Varijable PRU aktivnosti i ukupna ocena PRU pokazuju da je distribucija oštrija nego normalna. Međutim, nema drastičnih odstupanja koja bi automatski zahtevala transformaciju.

Tabela 11

Matrica interkorelacija stilova rukovođenja, crta ličnosti, radne uspešnosti i inteligencije

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. TF	—	.68**	.39**	.19*	.43**	.18*	.28**	.21*	.41**	.44**	-.09	.06	-.05	-.03	—
2. TA		—	.11	.07	.52**	.26**	.12	.33**	.21*	.51**	-.07	.04	-.05	-.02	.17*
3. LF			—	.01	-.01	-.22**	.20*	-.22**	.28**	-.09	.00	.05	-.08	.00	-.15
4. H				—	.05	.42**	.02	.22**	.57**	.25**	.10	.07	.15	.12	-.02
5. E					—	.42**	.22**	.56**	.13	.62**	-.01	.08	.10	.07	-.10
6. D						—	-.06	.75**	.33**	.55**	-.09	.03	.01	-.03	.13
7. O							—	-.05	.15	.09	.07	.09	-.03	.06	.11
8. N								—	.18*	.68**	-.03	.03	.08	.01	.01
9. A									—	.44**	.12	.13	.04	.13	-.09
10. C										—	-.03	.04	.00	-.00	-.10
11. PRU aktivnost											—	.67**	.58**	.92**	.27*
12. PRU ponašanje												—	.67**	.88**	.19*
13. PRU motivacija													—	.74**	.13
14. PRU ukupno														—	.26*
15. IQ															—

Napomena. TF = transformacioni stil rukovođenja; TA = transakcioni stil rukovođenja; LF = laissez-faire stil rukovođenja. Crte ličnosti: H = Poštenje; E = Ekstraverzija; D = Dezinegracija; O = Otvorenost ka iskustvu; N = Emoc. stabilnost; A = Saradljivost; C = Savesnost.

PRU = pokazatelji radne uspešnosti (aktivnost, ponašanje, motivacija i ukupna uspešnost).

IQ = koeficijent inteligencije.

p < .05. p < .01.

Kada se pogledaju međusobne korelacije ispitivanih varibali, može se primetiti da sa ocenom radnog učinka statistički značajno pozitivno (niže) korelira IQ ($r = .26, p < .01$); slične korelacije pokazuje i sa procenom aktivnosti i ponašajnim kompetencijama, što potvrđuje da su intelektualne sposobnosti povezane sa liderskom efektivnosnošću. Zanimljivo, IQ je negativno povezan sa transformacionim stilom ($r = -.17, p < .05$), što sugeriše da visoka inteligencija ne garantuje harizmatičan pristup vođenju.

Pojedinačne crte ličnosti ne pokazuju statistički značajne korelacije. Takođe, nijedan stil liderstva ne pokazuje statistički značajne korelacije sa ocenom radnog učinka.

Kada se pogledaju pojedinačni aspekti procene učinka (procena aktivnosti, procena ponašajnih kompetencija i procena motivacije), može se primetiti da procena aktivnosti i procena ponašajnih kompetencija statistički značajno korelira takođe samo sa IQ-om dok procena motivacije nema statistički značajne povezanosti sa inteligencijom.

Kada je reč o crtama ličnosti, dobijene su umerene i teorijski očekivane korelacije između crta, sem korelacija između Dezintegracije i Neuroticizma ($r = .75, p < .01$), Poštenja i Saradljivosti ($r = .57, p < .01$) i Ekstraverzije i Savesnosti ($r = .62, p < .01$).

Visoka korelacija između Dezintegracije (D) i Neuroticizma (N) teorijski je opravdana uzimajući u obzir da obe dimenzije (u negativnom polu) reflektuju emocionalnu reaktivnost te se D može posmatrati kao prošireni, dublji oblik ekstremnog neuroticizma koji sadrži i disfunkcionalne kognicije i emocionalne disregulacije. U kontekstu lidera, visoka povezanost D i N može ukazivati da osobe koje sebe doživljavaju kao emocionalno labilne istovremeno prepoznaju i širi obrazac disfunkcionalnosti, iako su njihovi apsolutni nivoi na ovim dimenzijama generalno niži nego u opštoj populaciji. Ovakvi nalazi uklapaju se i u teoriju viših faktora ličnosti, gde se i neuroticizam i dezintegracija mogu posmatrati kao manifestacije niske emocionalne stabilnosti, odnosno deficita u sistemima regulacije i kontrole (Digman, 1997; DeYoung, 2010).

Srednje jaka korelacija između Poštenja (H) i Saradljivosti (A) je teorijski opravdana s obzirom na to da su ove dimenzije, iako konceptualno različite, srodne u svojoj interpersonalnoj osnovi i tretiraju kao socijalno orijentisane crte, koje zajednički reflektuju etiku, altruizam i interpersonalnu obazrivost (Ashton & Lee, 2007). Iako su u okviru HEXACO modela ove dve dimenzije teorijski distinktna, uobičajene korelacije u opštoj populaciji kreću se u rasponu od niskih do umerenih ($r \approx .20-.30$; Lee & Ashton, 2018). Viša povezanost u uzorku lidera može se tumačiti kroz više aspekata. Prvo, uloga lidera podrazumeva selektivni pritisak – osobe koje kombinuju integritet i moralni standard (H) sa tolerantnošću i sposobnošću za kompromis (A) imaju veće šanse da opstanu i budu uspešne u vođenju timova. Drugo, s obzirom na to da su crte merene samoprocenom, lideri imaju tendenciju da konstruišu integrisanu sliku o sebi kao o „fer i kooperativnim“ osobama, što je u skladu sa nalazima o samoprezentaciji i self-enhancement bias-u (Paulhus, 1998). Treće, kontekstualno ponašanje u liderskoj ulozi često spaja poštenje i saradljivost u jednu praktičnu dimenziju pro-socijalnog i etičkog liderstva. Na kraju, HEDONCA instrument operacionalizuje facete H i A kroz stavke koje se u određenoj meri semantički približavaju, što može doprineti dodatnoj povezanosti. U tom smislu, visoka korelacija H–A u ovom istraživanju može se posmatrati kao empirijski odraz integrisanog

moralno-socijalnog profila lidera, koji se teorijski uklapa u koncept viših faktora ličnosti (Digman, 1997; DeYoung, 2010).

Što se tiče korelacije između Ekstraverzije (E) i Savesnosti (C) koja je visoka pozitivna, moguće objašnjenje je specifičnost uzorka (visoke liderske pozicije). U takvom kontekstu, ekstravertne osobe ne ispoljavaju samo socijalnu ekspresivnost i energiju, već su, usled zahteva rukovodeće uloge, istovremeno visok stepen organizovanosti, samodiscipline i odgovornosti. Na taj način, kontekst liderske pozicije može doprineti jačem preplitanju ekstraverzije i savesnosti, koje se u opštoj populaciji češće posmatraju kao relativno nezavisne crte ličnosti. Iako u klasičnoj strukturi savesnost i ekstraverzija nisu nužno visoko povezane, moguće je da osobe koje su društveno angažovane razvijaju i disciplinu i odgovornost da bi održale te interakcije uspešnim. Iako se u većini istraživanja Big Five/HEXACO modela izveštava o niskim do umerenim korelacijama između ove dve dimenzije (tipično u rasponu od .10 do .20; DeYoung, 2006; Nijenhuis & Bakker, 2010), specifičnosti instrumenta, uzorka i konteksta mogu objasniti ovakav rezultat. Prvo, u okviru HEDONCA instrumenta, pojedine facete ekstraverzije (npr. aktivnost, dominantnost) i savesnosti (npr. odlučnost, istrajnost) delimično se preklapaju u sadržaju i posebno u liderskoj ulozi konvergiraju u zajednički faktor „proaktivne efikasnosti“. Drugo, s obzirom da su crte ličnosti merenje samoprocenom, lideri često imaju tendenciju da konstruišu integrisanu sliku o sebi kao energičnim, pouzdanim i usmerenim ka ciljevima, što je u skladu sa teorijom implicitnog liderstva (Lord & Maher, 1991). Treće, uzorak lidera sam po sebi predstavlja selektivnu populaciju, jer na liderskim pozicijama češće opstaju osobe koje su istovremeno društveno energične i disciplinovane, pa samim tim ekstraverzija i savesnost „idu zajedno“. Stoga visoka korelacija u ovom istraživanju verovatno odražava kombinaciju mernih karakteristika instrumenta, perceptivnih pristrasnosti u samoproceni i selektivnih efekata samog uzorka lidera.

Analizom povezanosti stilova liderstva i osobina ličnosti dobijen je konzistentan obrazac koji potvrđuje ranija istraživanja. Transformaciono liderstvo pokazuje umerene i konzistentne pozitivne korelacije sa adaptivnim crtama ličnosti, posebno sa ekstraverzijom ($r = .43$), saradljivošću ($r = .41$) i savesnošću ($r = .44$), kao i sa otvorenošću ($r = .28$) i emocionalnom stabilnošću ($r = .21$). Ovakav obrazac sugerise da transformacioni stil počiva na socijalnoj angažovanosti, odgovornosti, interpersonalnoj orijentaciji i emocionalnoj regulaciji lidera. Ovaj profil potvrđuje nalaze da je transformaciono vođenje utemeljeno u socijalnoj energiji, odgovornosti i spremnosti na saradnju (Judge & Bono, 2000; Bono & Judge, 2004). Transakciono liderstvo je naročito snažno povezano sa ekstraverzijom ($r = .52$) i savesnošću ($r = .51$), kao i sa emocionalnom stabilnošću ($r = .33$), što ukazuje da ovaj stil zahteva energičnost,

strukturu i pouzdanost, ali u manjoj meri oslanjanje na interpersonalnu toplinu u poređenju sa transformacionim stilom. Laissez-faire stil pokazuje drugačiji obrazac: negativno je povezan sa emocionalnom stabilnošću ($r = -.22$) i psihološkom integracijom ($r = -.22$), a pozitivno sa saradljivošću ($r = .28$) i otvorenošću ($r = .20$). Ovaj nalaz sugerise da se laissez-faire stil može povezati sa povlačenjem iz regulacione uloge, slabijom emocionalnom regulacijom i većim oslanjanjem na autonomiju saradnika što je u skladu sa konceptualizacijom ovog stila kao odsustva aktivnog vođenja.

Što se tiče efektivnosti lidera, merene ocenama aktivnosti, ponašajnih kompetencija i motivacije, pokazala je visok stepen unutrašnje konzistencije (sve korelacije iznad .58, $p < .01$). Ukupna ocena učinka je najjače povezana sa ocenama aktivnosti ($r = .92$, $p < .01$) i ponašajnih kompetencija ($r = .88$, $p < .01$). Ukupna ocena najniže korelira sa ocenom motivacije ($r = .74$, $p < .01$). Kako je ukupna ocena učinka pokazala je vrlo visok nivo zajedničke varijanse sa procenom aktivnosti i ponašajnih kompetencija, ove dve oblasti procene su, dakle, visoko konvergentne i u velikoj meri odražavaju isti latentni aspekt liderske efektivnosti. Suprotno tome, procena motivacije pokazuje i dalje snažnu, ali primetno nižu povezanost sa ukupnom ocenom što ukazuje da motivacija predstavlja delimično izdvojenu komponentu evaluacije lidera, zbog čega se čini metodološki opravdanim da se u daljim analizama, pored ukupne ocene radnog učinka, posebno analizira segment motivacije.

Tabela 12

Razlike u proceni efikasnosti lidera u odnosu na pol

Varijabla	t	df	p	M razlika	95% CI (Donji)	95% CI (Gorni)
PRU_aktivnosti	0.88	152	.380	0.058	-0.072	0.187
PRU_ponašajne	0.65	152	.515	0.040	-0.081	0.161
PRU_motivacija	1.70	152	.092	0.179	-0.030	0.388
PRU_ukupna	0.94	152	.350	0.055	-0.061	0.171

Napomena. Prikazani su rezultati t-testa za nezavisne uzorke.

PRU = pokazatelji radne uspešnosti; t = vrednost t-testa; df = stepeni slobode; p = nivo statističke značajnosti; M razlika = razlika aritmetičkih sredina između grupa (muškarci – žene); CI = interval pouzdanosti od 95%. Uzorak je činio 101 muškarac i 53 žene.

Rezultati t-testa za nezavisne uzorke nisu pokazali statistički značajne razlike između muškaraca i žena u proceni aktivnosti lidera ($t = 0.88$, $p = .38$), ponašajnih kompetencija ($t = 0.65$, $p = .52$) niti u ukupnoj oceni učinka ($t = 0.94$, $p = .35$). Srednje vrednosti za obe grupe

bile su slične, a intervali poverenja uključivali su nulu, što ukazuje da pol nije povezan sa razlikama u ovim dimenzijama. Međutim, razlika u motivaciji lidera bila je blizu statističke značajnosti ($t = 1.70$, $p = .092$). Žene su u proseku dobijale nešto više ocene na dimenziji motivacije (M razlika = 0.179). Iako ovaj rezultat ne dostiže prag statističke značajnosti, on može ukazivati na potencijalni trend u kojem se liderke percipiraju kao motivisanije što je sa nalazima istraživanja koja ukazuju da se od žena na liderskim pozicijama često očekuje viši stepen posvećenosti, angažovanosti i emocionalne investicije u rad, što može uticati na način njihove evaluacije (Eagly & Karau, 2002).

Ukupno gledano, nalazi ukazuju da pol lidera u ovom uzorku nije se pokazao kao statistički značajan faktor razlika u proceni aktivnosti, ponašajnih kompetencija i ukupne efektivnosti liderstva, dok je u domenu motivacije prisutan nagoveštaj razlike koji zaslužuje dalje istraživanje na većim uzorcima.

Tabela 13

Razlike u proceni efikasnosti lidera u odnosu na nivo rukovođenja

Nivo rukovođenja	M	Homogena grupa 1	Homogena grupa 2
Šef službe/pogona	8.51	X	
Rukovodilac sektora	8.62	X	X
Direktor direkcije	8.76		X
Izvršni direktor	8.86		X

Napomena. Prikazani su rezultati Tukey post hoc testa za ocenu učinka. Grupe koje dele istu homogenu kolonu ne razlikuju se statistički značajno na nivou $p < .05$.

Analiza varijanse pokazala je da se procena efektivnosti lidera statistički značajno razlikuje u odnosu na nivo rukovođenja u skoro svim aspektima (ponašanje, motivacija i ukupna efektivnost), dok je razlika u aktivnosti lidera slabije izražena, ali i dalje značajna. Primenjeni test, koji pokazuje između kojih grupa postoje razlike, pokazuje jasan trend rasta ukupne ocene učinka sa prelaskom na viši nivo rukovođenja: šefovi službi/pogona ($M = 8.51$) imaju najnižu prosečnu ocenu učinka, dok najvišu imaju izvršni direktori ($M = 8.86$). Slični rezultati koji isti trend pokazuju odnose se i na procenu liderove motivacije. Ovo ukazuje da se viši nivoi rukovođenja percipiraju kao efektivniji u ukupnoj proceni učinka, kao i motivisaniji, što može biti posledica većeg iskustva, autoriteta i strateških odgovornosti koje dolaze sa višim pozicijama. Postavlja se pitanje da li je ova razlika isključivo rezultat stvarnih razlika u

liderskoj efektivnosti ili je delom posledica perceptivnih pristrasnosti. Mogući uzroci biće razrađeni u diskusiji rezultata.

5.1.2. Ličnost kao prediktor procene liderove efikasnosti

Na osnovu teorijske i prethodne istraživačke građe, polazne hipoteze formulisane su tako da se pretpostavlja da će ličnost kao skup crta predviđati efektivnost lidera, pri čemu se očekuje da će najveći doprinos ovom predviđanju imati ekstraverzija, savesnost i poštenje. Takođe, pretpostavljeno je da će ličnost pokazati veću prediktivnu valjanost u odnosu na inteligenciju u objašnjenju efikasnosti lidera.

U svrhe testiranja ovih hipoteza primenjena je hijerarhijska regresija.

Tabela 14

Model za predikciju ocene radnog učinka lidera na osnovu crta ličnosti

Model	R	R ²	Prilagođeni R ²	ΔR^2	F(7,133)	p
1	.236	.056	.006	.056	1.121	.354

Napomena: R = koeficijent multiple korelacije; R² = koeficijent determinacije; Prilagođeni R² = prilagođeni koeficijent determinacije; ΔR^2 = promena u objašnjenju varijansi; F = vrednost F-testa; p = nivo statističke značajnosti.

Prediktori u modelu su crte ličnosti: C = Savesnost; O = Otvorenost ka iskustvu; H = Poštenje; D = Dezintegracija; A = Saradljivost; E = Ekstraverzija; N = Emocionalna stabilnost.

Ukoliko se regresiona analiza primeni tako da se samo crte ličnosti posmatraju kao zajednički prediktori, dobijeni regresioni model u celini nije statistički značajan. Ovakav rezultat ukazuje da bazične crte ličnosti, posmatrane samostalno, ne doprinose značajno objašnjenju ukupne ocene radnog učinka lidera. Model objašnjava relativno skroman deo varijanse ishoda, pri čemu se približno 6% varijabiliteta u procenama radnog učinka može dovesti u vezu sa ličnošću lidera.

Međutim, kada se primeni hijerarhijska višestruka regresiona analiza u kojoj se u prvom koraku u model uključuje inteligencija (IQ), a u drugom crte ličnosti, dobija se drugačiji obrazac rezultata. U ovom slučaju, IQ funkcioniše kao supresorska varijabla, jer kontroliše deo varijanse ukupne ocene učinka koji nije zajednički sa osobinama ličnosti. Time se omogućava da se specifična, odnosno „čista“, povezanost crta ličnosti sa procenom učinka jasnije ispolji, što dovodi do izraženijeg doprinosa ličnosti u predikciji liderske efektivnosti.

Tabela 15

Model za predikciju ukupne ocene učinka na osnovu IQ i crta ličnosti

Model	R	R ²	Prilagođeni R ²	ΔR ²	F	df1	df2	p
1	.259	.067	.060	.067	9.981	1	139	.002
2	.396	.157	.106	.090	2.018	7	132	.057

Napomena. Prikazani su rezultati hijerarhijske linearne regresione analize. R = koeficijent multiple korelacije; R² = koeficijent determinacije; Prilagođeni R² = prilagođeni koeficijent determinacije; ΔR² = promena u objašnjenju varijansi; F = vrednost F-testa; df1 i df2 = stepeni slobode; p = nivo statističke značajnosti.

U Model 1 uključen je IQ. U Model 2, pored IQ, uključene su crte ličnosti: H = Poštenje; E = Ekstraverzija; D = Dezintegracija; O = Otvorenost ka iskustvu; N = Emocionalna stabilnost; A = Saradljivost; C = Savesnost.

U prvom modelu, u kojem je kao jedini prediktor uključena inteligencija (IQ), dobijen je statistički značajan regresioni model ($R = .259$, $R^2 = .067$, $F(1, 139) = 9.98$, $p = .002$), što ukazuje da IQ samostalno objašnjava približno 6.7% varijanse ukupne ocene učinka lidera.

U drugom modelu, u koji su pored IQ uključene i crte ličnosti (poštenje, ekstraverzija, dezintegracija, otvorenost, emocionalna stabilnost, saradljivost i savesnost), objašnjena varijansa se povećava na $R^2 = .157$. Promena u objašnjenju varijansi iznosi $\Delta R^2 = .090$ i nalazi se na granici statističke značajnosti ($F_{promene}(7, 132) = 2.02$, $p = .057$), što ukazuje da dodavanje crta ličnosti doprinosi objašnjenju učinka, ali ovaj doprinos ne dostiže konvencionalni nivo statističke značajnosti.

Ipak, posmatrano u celini, drugi model je statistički značajan, što sugeriše da kombinacija inteligencije i crta ličnosti predstavlja značajan skup prediktora ukupne ocene učinka lidera. Ovakav obrazac rezultata ukazuje da ličnost ostvaruje dodatni, ali relativno skroman doprinos predikciji učinka poverh inteligencije, pri čemu se njen efekat jasnije ispoljava tek nakon kontrole kognitivnih sposobnosti. Inteligencija razdvaja kognitivni doprinos od dispozicionih karakteristika, čime se smanjuje preklapanje prediktora i povećava preciznost procene njihove uloge. Ovakav obrazac rezultata u skladu je sa shvatanjima prema kojima su kognitivne sposobnosti i crte ličnosti komplementarni, ali različiti izvori varijanse u predikciji radnog učinka, pri čemu se doprinos ličnosti naročito ispoljava u kontekstima u kojima su kognitivni zahtevi relativno homogeni ili već „zadovoljeni“, kao što je slučaj kod uzorka lidera na višim rukovodećim pozicijama.

Tabela 16

Regresioni koeficijenti za ocenu radnog učinka lidera (model IQ i crte ličnosti)

Model	Prediktor	β	t	p	Korelacija (zero-order)	Korelacija (partial)	Korelacija (part)
1	Konstanta	—	23.38	< .001	—	—	—
	IQ	.26	3.16	.002	.26	.26	.26
2	Konstanta	—	13.14	< .001	—	—	—
	IQ	.34	3.99	< .001	.26	.33	.32
	H	.15	1.39	.166	.12	.12	.11
	E	.23	2.01	.046	.07	.17	.16
	D	-.35	-2.54	.012	-.03	-.22	-.20
	O	-.06	-0.68	.499	.06	-.06	-.05
	N	.18	1.21	.229	.01	.11	.10
	A	.22	1.94	.055	.13	.17	.16
C	-.16	-1.21	.229	-.00	-.11	-.10	

Napomena. β = standardizovani regresioni koeficijent; t = vrednost t-testa; p = nivo statističke značajnosti; zero-order = bivarijatna korelacija; partial = parcijalna korelacija; part = semiparcijalna korelacija. Prediktori: IQ = kvocijent inteligencije; H = Poštenje; E = Ekstraverzija; D = Dezintegracija; O = Otvorenost ka iskustvu; N = Emocionalna stabilnost; A = Saradljivost; C = Savesnost. Vrednosti koeficijenata multikolinearnosti su u prihvatljivom opsegu, osim za varijablu Emocionalne stabilnosti, kod koje je zabeležen umeren nivo multikolinearnosti (VIF = 3.39).

Tabela 17

Efekte osobina ličnosti na procenu radnog učinka lidera – poređenje modela sa i bez IQ-a

Prediktor	β bez IQ-a	p	β sa IQ-om	p
IQ	—	—	.34	<.001
Ekstraverzija (E)	.16	.176	.23	.046
Saradljivost (A)	.17	.151	.21	.055
Dezintegracija (D)	-.21	.138	-.35	.012
Poštenje (H)	.12	.278	.15	.166
Otvorenost (O)	.01	.902	-.06	.499
Emoc.stabilnost (N)	.15	.337	.18	.229
Savesnost (C)	-.19	.179	-.16	.229

Napomena. Prikazani su standardizovani regresioni koeficijenti (β) i nivoi statističke značajnosti (p) za modele predikcije procene radnog učinka lidera bez uključivanja inteligencije (IQ) i uz kontrolu inteligencije.

U modelu koji uključuje isključivo crte ličnosti nijedna varijabla ne dostiže statističku značajnost u predikciji procene radnog učinka lidera. Međutim, uvođenjem IQ-a kao dodatnog

prediktora dolazi do značajne promene obrasca rezultata, pri čemu se pojavljuju jasni i diferencirani efekti pojedinih osobina ličnosti. Ovakav nalaz ukazuje na kontrolni, odnosno supresorski efekat IQ-a, koji omogućava preciznije sagledavanje jedinstvenog doprinosa ličnosti u objašnjenju evaluacija učinka.

U proširenom modelu, IQ ostaje snažan i statistički značajan prediktor procene radnog učinka ($\beta = .34, p < .001$), potvrđujući centralnu ulogu kognitivnih sposobnosti u proceni leaderskog učinka, čak i nakon uključivanja crta ličnosti. Pored IQ-a, ekstraverzija se pokazala kao pozitivan i značajan prediktor ($\beta = .23, p = .046$), što ukazuje da se lideri koji su energičniji, društveniji i vidljivije angažovani percipiraju kao uspešniji. U kontekstu procene učinka, ekstraverzija može doprineti percepciji inicijative, dostupnosti i posvećenosti, čak i kada su objektivni ishodi slični.

Saradljivost pokazuje graničnu statističku značajnost ($\beta = .21, p = .055$), sugerišući da kooperativnost i orijentacija ka harmoničnim interpersonalnim odnosima mogu imati slabiji, ali relevantan doprinos u percepciji leaderske uspešnosti.

Nasuprot tome, dezintegracija se izdvaja kao snažan negativan prediktor ($\beta = -.35, p = .012$), što ukazuje da emocionalna, kognitivna i ponašajna nekoherentnost značajno narušava procenu učinka. Lideri sa izraženijim tendencijama ka dezorganizaciji i emocionalnoj disregulaciji verovatno se percipiraju kao nepredvidivi i manje pouzdani, što se direktno odražava na niže evaluacije njihovog rada.

Tabela 18

Model za predikciju ukupne ocene učinka na osnovu IQ-a, crta ličnosti i stilova liderstva

Model	R	R ²	Prilagođeni R ²	SE procene	ΔR^2	F promene	df1	df2	p
1	.26	.07	.06	.31	.07	9.98	1	139	.002
2	.40	.16	.11	.30	.09	2.02	7	132	.057
3	.41	.17	.09	.30	.01	0.40	3	129	.757

Napomena: Prikazani su rezultati hijerarhijske linearne regresione analize. R = koeficijent multiple korelacije; R² = koeficijent determinacije; Prilagođeni R² = prilagođeni koeficijent determinacije; SE procene = standardna greška procene; ΔR^2 = promena u objašnjenju varijansi; F promene = vrednost F-testa za promenu modela; df1 i df2 = stepeni slobode; p = nivo statističke značajnosti. U Model 1 uključen je IQ. U Model 2, pored IQ-a, uključene su crte ličnosti. U Model 3 dodatno su uključeni stilovi liderstva (transformacioni, transakcioni i laissez-faire).

Tabela 19

Regresioni koeficijenti za ocenu radnog učinka lidera (model IQ, crte ličnosti i stilovi liderstva)

Model	Prediktor	β	t	p	Korelacija (zero-order)	Korelacija (partial)	Korelacija (part)
1	Konstanta	—	23.38	< .001	—	—	—
	IQ	.26	3.16	.002	.26	.26	.26
2	Konstanta	—	13.14	< .001	—	—	—
	IQ	.34	3.99	< .001	.26	.33	.32
	H	.15	1.39	.166	.12	.12	.11
	E	.23	2.01	.046	.07	.17	.16
	D	-.35	-2.54	.012	-.03	-.22	-.20
	O	-.06	-0.68	.499	.06	-.06	-.05
	N	.18	1.21	.229	.01	.11	.10
	A	.22	1.94	.055	.13	.17	.16
	C	-.16	-1.21	.229	-.00	-.11	-.10
3	Konstanta	—	12.20	< .001	—	—	—
	IQ	.33	3.77	< .001	.26	.32	.30
	H	.14	1.34	.183	.12	.12	.11
	E	.26	2.19	.031	.07	.19	.18
	D	-.36	-2.58	.011	-.03	-.22	-.21
	O	-.04	-0.47	.641	.06	-.04	-.04
	N	.17	1.12	.264	.01	.10	.09
	A	.26	2.10	.038	.13	.18	.17
	C	-.15	-1.05	.297	-.00	-.09	-.08
	TF	-.09	-0.68	.499	-.03	-.06	-.06
	TA	-.01	-0.05	.963	-.02	-.00	-.00
	LF	-.03	-0.31	.761	.00	-.03	-.03

Napomena. Prikazani su standardizovani regresioni koeficijenti (β) iz hijerarhijske linearne regresione analize. β = standardizovani regresioni koeficijent; t = vrednost t-testa; p = nivo statističke značajnosti; zero-order = bivarijatna korelacija; partial = parcijalna korelacija; part = semiparcijalna korelacija. U Model 1 uključen je IQ. U Model 2 su, pored IQ-a, uključene crte ličnosti (H = Poštenje–Skromnost; E = Ekstraverzija; D = Dezintegracija; O = Otvorenost; N = Emocionalna stabilnost; A = Saradljivost; C = Savesnost). U Model 3 dodatno su uključeni stilovi liderstva (transformacioni, transakcioni i laissez-faire).

Hijerarhijska regresiona analiza (Model 3), koja je pored IQ-a i crta ličnosti uključila i stilove liderstva, pokazala je da je model kao celina statistički značajan i objašnjava ukupno 16.5% varijanse procene učinka lidera. Međutim, dodavanje stilova liderstva (transformacionog,

transakcionog i laissez-faire) nije dovelo do značajnog povećanja objašnjene varijanse ($\Delta R^2 = .008$, $p = .757$), što ukazuje da stilovi liderstva ne doprinose jedinstveno predikciji učinka kada se kontrolišu kognitivne sposobnosti i ličnost.

U finalnom modelu, IQ ostaje snažan i stabilan prediktor, što potvrđuje značaj kognitivnih kapaciteta za ostvarenje i procenu radnog učinka na rukovodećim pozicijama. Pored IQ-a, kao značajni pozitivni prediktori izdvajaju se ekstraverzija i saradljivost, što sugerise da se lideri koji su energični, socijalno angažovani i kooperativni percipiraju kao uspešniji u ostvarivanju radnih ciljeva. Efekat ekstraverzije se čak pojačava u poslednjem modelu ($\beta = .260$, $p = .031$) što govori da ekstraverzija zadržava nezavisan doprinos učinku i nakon kontrole stilova liderstva. Saradljivost, koja je u modelu 2 bila granična, sada postaje značajna ($\beta = .257$, $p = .038$), što govori da kada se se kontrolišu stilovi liderstva, saradljivost dobija jasniji i stabilniji doprinos učinku što implicira da interpersonalni kvaliteti nisu isto što i stil vođenja.

Nasuprot tome, dezintegracija se pokazala kao najsnažniji negativni prediktor učinka, ukazujući da emocionalna, kognitivna i ponašajna nekoherentnost značajno umanjuje procenu efektivnosti lidera, čak i kada se uzmu u obzir stilovi vođenja.

Važno je istaći da nijedan stil liderstva nije imao značajan jedinstveni doprinos proceni učinka u ovom modelu. Ovaj nalaz sugerise da se efektivnost lidera u ovom uzorku ne procenjuje primarno na osnovu deklariranih stilskih obrazaca rukovođenja, već kroz lične kapacitete lidera da stabilno funkcionišu, uspostavljaju saradnju i efikasno koriste kognitivne resurse. Time se dodatno potvrđuje da su ličnost i kognitivne sposobnosti fundamentalniji prediktori liderskog učinka od samog stila liderstva.

5.1.3. Ličnost kao prediktor procene liderove motivacije

Kao što je pomenuto, ukupna ocena radnog učinka sastoji se od sledećih komponenti:

- ocena realizacije aktivnosti,
- ocene ponašajnih kompetencija i
- ocene motivacije lidera za obavljanje posla.

Posebno je zanimljivo razmotriti dimenziju procne motivacije lidera, imajući u vidu da su ocena realizacije aktivnosti i ocena ponašajnih kompetencija dele veoma visok udeo zajedničke varijanse sa ukupnom ocenom učinka i zajedno formiraju snažan latentni faktor liderske efektivnosti. Za razliku od toga, motivacija lidera predstavlja konceptualno distinktivniju

komponentu ukupne evaluacije učinka, koja može reflektovati drugačije psihološke i kontekstualne determinante.

Na zavisnu varijablu procenu motivacije lidera primenjen je isti regresioni model kao u predhodnim analizama koji uključuje IQ, crte ličnosti i stilove liderstva

Tabela 20

Model za predikciju procene motivacije lidera na osnovu IQ-a, crta ličnosti i stilova liderstva

Model	R	R ²	Prilagođeni R ²	ΔR ²	F promene	df1	df2	p promene
1	.13	.02	.01	.02	2.20	1	139	.141
2	.33	.11	.06	.09	1.97	7	132	.064
3	.35	.12	.05	.02	0.74	3	129	.582

Napomena. Prikazani su rezultati hijerarhijske linearne regresione analize. R = koeficijent multiple korelacije; R² = koeficijent determinacije; Prilagođeni R² = prilagođeni koeficijent determinacije; ΔR² = promena u objašnjenju varijansi; F promene = vrednost F-testa za promenu modela; df1 i df2 = stepeni slobode; p promene = nivo statističke značajnosti promene modela. U Model 1 uključen je IQ. U Model 2, pored IQ-a, uključene su crte ličnosti (Poštenje, Ekstraverzija, Dezintegracija, Otvorenost, Emoc.stabilnost, Savesnost i Saradljivost). U Model 3 dodatno su uključeni stilovi liderstva (transformacioni, transakcioni i laissez-faire).

Tabela 21

Standardizovani regresioni koeficijenti za model predikcije procene motivacije lidera na osnovu IQ, crta ličnosti i stilova liderstva

Prediktor	β	t	p	Parcijalna korelacija	Part korelacija
Konstanta	—	6.73	<.001	—	—
IQ	.18	2.05	.043	.18	.17
D (Dezintegracija)	-.36	-2.51	.013	-.22	-.21
C (Savesnost)	-.19	-1.28	.203	-.11	-.11
N (Emocionalna stabilnost)	.25	1.63	.105	.14	.13
O (Otvorenost)	-.09	-1.01	.315	-.09	-.08
E (Ekstraverzija)	.29	2.40	.018	.21	.20
A (Saradljivost)	.12	0.95	.345	.08	.08
H (Poštenje–Skromnost)	.23	2.09	.039	.18	.17
Transformaciono liderstvo	-.02	-0.14	.893	-.01	-.01
Transakciono liderstvo	-.08	-0.66	.508	-.06	-.06
Laissez-faire liderstvo	-.10	-0.92	.359	-.08	-.08

Napomena: Prikazani su standardizovani regresioni koeficijenti (β) iz višestruke linearne regresione analize. β = standardizovani regresioni koeficijent; t = vrednost t-testa; p = nivo statističke značajnosti; parcijalna korelacija = korelacija između prediktora i kriterijuma uz kontrolu ostalih prediktora; part korelacija = semiparcijalna korelacija. Prediktori: IQ = koeficijent inteligencije; D = Dezintegracija; C = Savesnost; N = Emocionalna stabilnost; O = Otvorenost; E = Ekstraverzija; A = Saradljivost; H = Poštenje.

Rezultati hijerarhijske višestruke linearne regresione analize pokazuju da je procena motivacije lidera povezana sa kombinacijom kognitivnih sposobnosti i specifičnih crta ličnosti, dok stilovi liderstva ne daju dodatni inkrementalni doprinos ovom kriterijumu.

Model koji uključuje IQ kao jedini prediktor objašnjava mali deo varijanse motivacije ($R^2 = .02$) i nije statistički značajan, što ukazuje da kognitivne sposobnosti same po sebi nisu dovoljne za objašnjenje percipirane motivisanosti lidera.

Uvođenjem crta ličnosti u drugom koraku analize, objašnjena varijansa raste na približno 11%, pri čemu je ova promena na granici statističke značajnosti, što ukazuje na relevantan, ali umeren doprinos ličnosti motivaciji lidera.

U finalnom modelu, kao značajni pojedinačni prediktori procene motivacije izdvajaju se ekstraverzija i poštenje, kao i dezintegracija u suprotnom smeru, uz slab, ali statistički značajan doprinos IQ-a. Ekstraverzija pokazuje najjači pozitivan efekat među crtama ličnosti, sugerišući da se energični, aktivni i socijalno angažovani lideri percipiraju kao motivisaniji. Ovaj nalaz je u skladu sa prethodnim istraživanjima koja ukazuju da ekstravertni lideri ispoljavaju vidljive oblike angažovanja i entuzijazma, koji se u evaluacionim procesima često interpretiraju kao indikatori visoke motivacije. Dimenzija poštenja takođe se pokazala kao značajan pozitivan prediktor procene motivacije, što sugerise da lideri koji se percipiraju kao iskreni, dosledni i moralno integrisani bivaju ocenjeni kao motivisaniji. U kontekstu liderstva, ovaj nalaz može se tumačiti time da se poštenje povezuje sa autentičnim zalaganjem i intrinzičnom orijentacijom ka radu, što pozitivno utiče na percepciju motivacije od strane saradnika i nadređenih. Nasuprot tome, dezintegracija se pokazala kao snažan negativan prediktor motivacije, ukazujući da emocionalna, kognitivna i ponašajna nekoherentnost umanjuje percepciju stabilne radne angažovanosti. Lideri sa višim nivoom dezintegracije verovatno deluju manje pouzdano, manje usmereno i manje dosledno u ulaganju napora, što se direktno reflektuje na niže ocene njihove motivacije.

Važno je istaći da stilovi liderstva nisu imali značajan doprinos proceni motivacije, što sugerise da se motivacija lidera u ovom uzorku ne procenjuje primarno na osnovu deklarisanog stila

rukovođenja, već pre svega kroz vidljive obrasce ličnog angažovanja, psihološke integrisanosti i moralne konzistentnosti.

5.1.4. Interakcija pola i crta ličnosti kao prediktora liderove efikasnosti

Polazeći od hipoteze da pol moderira odnos između crta ličnosti i leaderske efektivnosti, pri čemu se očekivalo da će savesnost biti snažniji prediktor efektivnosti kod žena, a ekstraverzija kod muškaraca, sprovedena je hijerarhijska regresiona analiza sa interakcionim terminima. U tu svrhu konstruisane su varijable koje predstavljaju interakcije pola i pojedinačnih crta ličnosti. Pol je kodiran binarno (muškarci = -1; žene = +1), dok su sve kontinuirane varijable prethodno centrirane kako bi se smanjila multikolinearnost i olakšala interpretacija interakcija.

Tabela 22

Hijerarhijska regresiona analiza interakcije pola i crta ličnosti u predikciji efikasnosti lidera

Model	R	R ²	Prilagođeni R ²	ΔR ²	ΔF	df1	df2	p
1	.02	.00	-.01	.00	0.05	1	139	.831
2	.26	.07	.06	.07	10.15	1	138	.002
3	.40	.16	.10	.09	2.04	7	131	.054
4	.54	.29	.20	.13	3.24	7	124	.003

Napomena: Prikazani su rezultati hijerarhijske linearne regresione analize sa interakcijama. R = koeficijent multiple korelacije; R² = koeficijent determinacije; Prilagođeni R² = prilagođeni koeficijent determinacije; ΔR² = promena u objašnjenju varijansi; ΔF = vrednost F-testa za promenu modela; df1 i df2 = stepeni slobode; p = nivo statističke značajnosti. U Model 1 uključen je pol. U Model 2 uključen je IQ. U Model 3 uključene su crte ličnosti. U Model 4 uključeni su interakcioni termini pola i crta ličnosti.

Tabela 23

Regresioni koeficijenti za interakciju pola i crta ličnosti kao prediktora liderove efikasnosti

Prediktor	β	t	p	Partial r	Part r
Pol	.14	1.59	.115	.141	.120
IQ	.38	4.50	<.001	.375	.341
H (poštenje)	.07	0.59	.557	.053	.045
E (ekstraverzija)	.08	0.67	.506	.060	.051
D (dezintegracija)	-.40	-2.77	.006	-.242	-.210
O (otvorenost)	-.08	-0.90	.372	-.080	-.068

Prediktor	β	t	p	Partial r	Part r
N (emoc.stabilnost)	.30	1.89	.062	.167	.143
C (savesnsot)	-.21	-1.50	.136	-.134	-.114
A (saradljivost)	.16	1.32	.190	.118	.100
Pol \times H	-.19	-1.69	.094	-.150	-.128
Pol \times E	-.30	-2.66	.009	-.232	-.201
Pol \times D	.05	0.39	.700	.035	.029
Pol \times O	-.03	-0.35	.725	-.032	-.027
Pol \times N	.05	0.32	.750	.029	.024
Pol \times C	-.08	-0.56	.578	-.050	-.042
Pol \times A	-.08	-0.70	.485	-.063	-.053

Napomena: Prikazani su standardizovani regresioni koeficijenti (β) iz hijerarhijske linearne regresione analize sa interakcionim terminima. β = standardizovani regresioni koeficijent; t = vrednost t-testa; p = nivo statističke značajnosti; parcijalna r = parcijalna korelacija; part r = semiparcijalna korelacija. Pol je kodiran binarno. Prediktori su centrirani pre formiranja interakcionih termina.

Hijerarhijska regresija je sprovedena u četiri koraka. U prvom koraku u model je uključen samo pol kao prediktor ukupne procene učinka lidera. U drugom koraku dodat je IQ, kako bi se kontrolisao doprinos kognitivnih sposobnosti. U trećem koraku uključene su crte ličnosti (Velikih pet, Poštenje i Dezintegracija), dok su u četvrtom koraku u model uvedeni interakcioni termini između pola i pojedinačnih crta ličnosti.

Rezultati prikazani u Tabeli 22 pokazuju da pol samostalno ne doprinosi objašnjenju varijanse liderske efikasnosti (Model 1), dok se uvođenjem IQ-a model značajno unapređuje, pri čemu IQ objašnjava dodatnih 7% varijanse ($\Delta R^2 = .069$, $p = .002$). Dodavanje crta ličnosti u Modelu 3 dovodi do daljeg povećanja objašnjene varijanse na 16%, ali ovaj korak pokazuje samo trend ka statističkoj značajnosti ($\Delta R^2 = .092$, $p = .054$).

Najznačajniji doprinos ostvaruje četvrti model, u kojem su uključeni interakcioni termini pola i crta ličnosti. Ovaj model objašnjava ukupno 29% varijanse liderske efikasnosti i donosi statistički značajno povećanje objašnjenja varijanse u odnosu na prethodni model ($\Delta R^2 = .130$, $p = .003$). Ovakav nalaz jasno ukazuje da odnos između ličnosti i liderske efektivnosti zavisi od pola lidera, odnosno da se iste osobine ličnosti različito vrednuju kod muškaraca i žena na rukovodećim pozicijama.

Analiza koeficijenata pokazuje da se doprinos interakcija ne raspoređuje ravnomerno na sve ispitivane osobine, već da je interakcija pola i ekstraverzije jedina statistički značajna u

finalnom modelu. Konkretno, interakcija Pol \times Ekstraverzija pokazuje značajan negativan regresioni koeficijent ($\beta = -.483$, $p = .009$), što ukazuje da je veza između ekstraverzije i procene liderske efikasnosti uslovljena polom lidera. Kako je pol je kodiran kao -1 za muškarce i $+1$ za žene, negativan koeficijent interakcije implicira da je kod muškaraca verovatnije da će viši nivo ekstraverzije biti povezan sa višim ocenama liderske kompetentnosti, dok kod žena ovaj efekat obrnut – viši nivo ekstraverzije može biti negativno percipiran.

Interakcija pola i savjesnosti nije se pokazala kao statistički značajan prediktor liderske efikasnosti ($p = .578$) kako je početnom hipotezom pretpostavljeno.

Važno je naglasiti da u finalnom modelu IQ ostaje najjači i najpouzdaniji direktni prediktor liderske efikasnosti ($\beta = .381$, $p < .001$), čak i nakon uključivanja svih osobina ličnosti i interakcija. Ovo potvrđuje da kognitivne sposobnosti predstavljaju centralnu determinantu evaluacije ukupnog učinka, dok se efekti ličnosti, naročito ekstraverzije, oblikuju kroz socijalni i rodni kontekst.

Tabela 24

Hijerarhijska regresiona analiza interakcije pola i crta ličnosti u predikciji motivacije lidera

Model	R	R ²	Prilagođeni R ²	ΔR^2	ΔF	df1	df2	p
1	.09	.01	.00	.01	1.11	1	131	.293
2	.10	.01	-.00	.00	0.32	1	130	.571
3	.33	.11	.05	.10	1.99	7	123	.062
4	.50	.25	.15	.14	3.09	7	116	.005

Napomena: Prikazani su rezultati hijerarhijske linearne regresione analize sa interakcionim terminima. R = koeficijent multiple korelacije; R² = koeficijent determinacije; Prilagođeni R² = prilagođeni koeficijent determinacije; ΔR^2 = promena u objašnjenju varijansi; ΔF = vrednost F-testa za promenu modela; df1 i df2 = stepeni slobode; p = nivo statističke značajnosti. U Model 1 uključen je pol. U Model 2 dodat je IQ. U Model 3 dodate su crte ličnosti. U Model 4 uključeni su interakcioni termini pola i crta ličnosti.

Model 1, u kojem je pol bio jedini prediktor, nije bio statistički značajan, što ukazuje da pol samostalno ne predviđa motivaciju lidera.

Dodavanje IQ-a u Model 2 takođe ne doprinosi značajnom povećanju objašnjene varijanse ($\Delta R^2 = .002$; $p = .571$), što jasno pokazuje da kognitivne sposobnosti u ovom slučaju nisu povezane sa motivacijom lidera. Ovi nalazi pokazuju da, za razliku od ukupne ocene liderske efikasnosti

gde IQ ima jasan doprinos, motivacija lidera predstavlja nekognitivnu dimenziju, više povezanu sa emocionalnim i interpersonalnim karakteristikama nego sa sposobnostima rešavanja problema.

U Modelu 3, kada se dodaju crte ličnosti iz modela Velikih pet zajedno sa Poštenjem i Dezintegracijom, objašnjena varijansa se povećava na $R^2 = .111$, što predstavlja dodatnih 10.1% varijanse. Međutim, ovo povećanje je samo trend ka značajnosti ($p = .062$), što ukazuje da osobine ličnosti mogu imati određeni uticaj, ali taj uticaj nije dovoljno stabilan da bi se statistički potvrdio u ovom koraku.

Najvažniji doprinos dolazi u Modelu 4, u kojem se uključuju interakcije pola i pojedinačnih osobina ličnosti. Ovaj blok objašnjava dodatnih 14% varijanse ($\Delta R^2 = .140$; $p = .005$), što je statistički značajno. Time se potvrđuje da motivacija lidera nije određena samo time kakav je lider, već i interakcijom između njegovih osobina i pola. Drugim rečima, određene osobine ličnosti utiču na motivaciju na različite načine kod muškaraca i kod žena.

Tabela 25

Regresioni koeficijenti za interakciju pola i crta ličnosti u predikciji motivacije lidera

Model	Prediktor	β	t	p	Parcijalna r	Part r
1	Pol	-.09	-1.06	.293	-.09	-.09
2	Pol	-.08	-0.89	.373	-.08	-.08
	IQ	.05	0.57	.571	.05	.05
3	Pol	-.06	-0.60	.551	-.05	-.05
	IQ	.12	1.31	.193	.12	.11
	D (Dezintegracija)	-.35	-2.34	.021	-.21	-.20
	C (Savesnost)	-.21	-1.49	.140	-.13	-.13
	N (Neuroticizam)	.30	1.88	.063	.17	.16
	O (Otvorenost)	-.13	-1.40	.165	-.13	-.12
	E (Ekstraverzija)	.26	2.19	.031	.19	.19
	A (Saradljivost)	.07	0.60	.550	.05	.05
	H (Poštenje)	.21	1.88	.063	.17	.16
4	Pol	.01	0.15	.881	.01	.01
	IQ	.18	1.96	.053	.18	.16
	D (Dezintegracija)	-.21	-0.88	.379	-.08	-.07
	C (Savesnost)	-.34	-1.45	.151	-.13	-.12
	N (Neuroticizam)	.50	1.90	.060	.17	.15
	O (Otvorenost)	-.10	-0.66	.510	-.06	-.05
	E (Ekstraverzija)	-.17	-0.87	.388	-.08	-.07

Model	Prediktor	β	t	p	Parcijalna r	Part r
	A (Saradljivost)	.15	0.71	.481	.07	.06
	H (Poštenje)	-.38	-1.84	.068	-.17	-.15
	Pol \times Poštenje	-.71	-3.49	< .001	-.31	-.28
	Pol \times Ekstraverzija	-.52	-2.66	.009	-.24	-.21
	Pol \times Dezintegracija	.20	0.86	.392	.08	.07
	Pol \times Otvorenost	.06	0.37	.712	.03	.03
	Pol \times Neuroticizam	.10	0.41	.683	.04	.03
	Pol \times Savesnost	-.05	-0.19	.846	-.02	-.02
	Pol \times Saradljivost	.12	0.61	.543	.06	.05

Napomena: Prikazani su standardizovani regresioni koeficijenti (β) iz hijerarhijske linearne regresione analize sa interakcionim terminima. β = standardizovani regresioni koeficijent; t = vrednost t-testa; p = nivo statističke značajnosti; parcijalna r = parcijalna korelacija; part r = semiparcijalna korelacija. Pol je binarno kodiran. Svi kontinuirani prediktori su centrirani pre formiranja interakcionih termina

Na nivou pojedinačnih prediktora, dezintegracija se izdvaja kao negativan i statistički značajan prediktor motivacije, što ukazuje da lideri sa izraženijim emocionalnim, kognitivnim i ponašajnim disbalansima bivaju procenjeni kao manje motivisani. Nasuprot tome, ekstraverzija se pokazuje kao pozitivan prediktor, sugerišući da se energični, komunikativni i socijalno ekspresivni lideri percipiraju kao motivisaniji. Neuroticizam i poštenje u ovom modelu pokazuju trend ka značajnosti, što može ukazivati na potencijalnu ulogu emocionalne stabilnosti i moralne doslednosti u formiranju procene motivacije, iako ovi efekti u ovom koraku nisu dovoljno stabilni da bi bili statistički potvrđeni.

Najvažniji nalaz pojavljuje se u četvrtom modelu, u kojem su uključeni interakcioni termini pola i osobina ličnosti. Ovaj model donosi statistički značajno povećanje objašnjene varijanse motivacije ($\Delta R^2 = .140$, $p = .005$), čime se potvrđuje da procena motivacije lidera nije određena isključivo osobinama ličnosti, već interakcijom između ličnosti i pola lidera. S obzirom na to da je pol kodiran kao muškarci = -1 i žene = +1, negativni regresioni koeficijenti interakcija omogućavaju interpretaciju smera efekta. Analiza koeficijenata pokazuje da su interakcije Pol \times Poštenje ($\beta = -.71$, $p < .001$) i Pol \times Ekstraverzija ($\beta = -.52$, $p = .009$) statistički značajne, što ukazuje da se ove osobine različito vrednuju kod muških i ženskih lidera. Konkretno, negativni znak interakcija sugerise da su viši nivoi poštenja i ekstraverzije povezani sa povoljnijom procenom motivacije kod muških lidera, dok se kod ženskih isti obrasci

povezanosti pokazuju slabijim ili potencijalno obrnutim. Ovi nalazi ukazuju da se socijalna ekspresivnost i moralna doslednost ne procenjuju univerzalno pozitivno, već se njihova vrednost oblikuje kroz rodno obojene norme i implicitne teorije liderstva. Uvođenjem interakcija, direktni efekti osobina ličnosti gube statističku značajnost, što dodatno potvrđuje da procena motivacije lidera nije jednostavan odraz ličnih karakteristika, već rezultat socijalne interpretacije ponašanja u kontekstu očekivanja vezanih za rodnu ulogu lidera.

Ovi nalazi u skladu su sa teorijama rodnih normi koje ukazuju da se očekivanja od lidera razlikuju po polu, te da ista osobina može imati različite evaluativne implikacije u zavisnosti od toga da li se javlja kod muškaraca ili žena.

5.1.5. Rezime rezultata

Rezultati analize varijanse za regresione modele kojima se predviđa efikasnost lidera, pokazali su sledeće:

- Model 1 (IQ): 6,7% objašnjene varijanse, model je statistički značajan što znači da je IQ samostalni prediktor liderove efikasnosti.
- Model 2, u kojem su pored IQ uključene i crte ličnosti, objašnjena varijansa se povećava na ukupno 15.7%. Promena u objašnjenju varijansi iznosi $\Delta R^2 = .090$ i nalazi se na granici statističke značajnosti (Sig. F Change = .057), što sugerise da crte ličnosti ostvaruju dodatni, ali granično značajan doprinos predikciji efikasnosti povrh inteligencije. U ovom modelu kao statistički značajni prediktori izdvajaju se ekstraverzija, dezintegracija i saradljivost.
- U Modelu 3, dodavanjem stilova liderstva, ne dolazi do značajnog povećanja objašnjene varijanse ($\Delta R^2 = .008$, $p = .757$), što ukazuje da stilovi liderstva ne doprinose dodatno predikciji efikasnosti lidera povrh IQ-a i crta ličnosti. Ipak, model u celini ostaje statistički značajan ($F(10, 130) = 2.54$, $p = .008$), pri čemu IQ, ekstraverzija, dezintegracija i saradljivost ostaju najrelevantniji prediktori percepcije radnog učinka.
- Pol samostalno ne predstavlja značajan prediktor liderske efikasnosti, dok uključivanje IQ-a dovodi do značajnog poboljšanja modela ($\Delta R^2 = .069$). Međutim, u modelu koji uključuje interakcije pola i crta ličnosti, objašnjeno je približno 29% varijanse liderske efikasnosti, pri čemu se kao statistički značajna izdvaja interakcija pol \times ekstraverzija. Rezultati ukazuju da je pozitivan efekat ekstraverzije na procenu efikasnosti izražen kod muških lidera, dok je kod ženskih lidera viši nivo ekstraverzije povezan sa slabijim, pa i negativnim procenama efikasnosti.

Rezultati predikcije procene liderove motivacije pokazali su:

- U regresionim modelima, IQ sam po sebi ne predviđa motivaciju -1,6% varijanse; n.s.
- Dodavanje osobina ličnosti povećava objašnjenje na oko 11% varijanse i identifikuje tri značajna prediktora motivacije: ekstraverzija kao najjači pozitivni prediktor; poštenje kao značajan pozitivan prediktor i dezintegraciju kao snažan negativni prediktor
- Dodavanje stilova liderstva ne povećava značajno objašnjenu varijansu
- Pol samostalno ne predviđaju procenu motivacije lidera
- U interakciji pola i crta ličnosti (koji objašnjava 25.1% varijanse motivacije), značajne interakcije su pol × ekstraverzija ($\beta = -.516$) i pol × poštenje ($\beta = -.705$). Kod muških lidera viši nivoi ekstraverzije i poštenja predviđaju višu procenu motivacije, dok kod ženskih lidera ti efekti slabe ili postaju negativni.

5.2. Rezultati druge studije –“mračne” crte ličnosti i percepcija liderstva

Druga studija usmerena je na ispitivanje „mračne“ strane ličnosti i analizu individualnih razlika među osobama na liderskim pozicijama u domenu maladaptivnih karakteristika ličnosti, konceptualizovanih u skladu sa DSM-IV klasifikacijom poremećaja ličnosti. Ovakav pristup omogućava dublji uvid u potencijalne psihološke rizike i izazove povezane sa obavljanjem visokih rukovodećih funkcija, posebno u kontekstu donošenja odluka, međuljudskih odnosa i organizacionog funkcionisanja.

Uzorak lidera obuhvatao je 138 ispitanika koji su obavljali visoke liderske i rukovodeće pozicije. Radi poređenja sa grupom nelidera, formirana je kontrolna grupa istog nivoa obrazovanja, koju je činilo 273 ispitanika. Ukupan uzorak sastojao se od 411 ispitanika, od kojih je 34% zauzimalo rukovodeće pozicije ($M = 0.34$, $SD = 0.427$), čime je obezbeđena adekvatna i reprezentativna raspodela za analizu razlika između lidera i nelidera.

5.2.1. Deskriptivna statistika druge studije

Tabela 26

Deskriptivni statistici skale maladaptivnih karakteristika ličnosti na uzorka lidera (N=138)

Skala	Min	Max	M	SD
Avanturizam – Oprez	43	152	105.69	23.88
Samodivljenje – Samopoštovanje	67	160	123.23	22.47
Antisocijalnost – Prosocijalnost	71	139	114.55	13.07
Manipulativnost – Razboritost	93	171	136.01	24.40
Nestabilnost – Upornost	90	145	120.99	12.88
Rigidnost – Fleksibilnost	78	145	117.63	13.02
Samoizolacija – Socijalna integracija	77	165	128.49	19.53
Neobičnost – Inkluzija	67	154	118.51	20.94
Teatralnost – Nenametljivost	62	139	102.29	15.07
Zavisnost – Nezavisnost	74	161	122.59	17.54
Sumnjičavost – Poverenje	86	138	115.80	9.98
Izbegavanje – Samopouzdanje	46	160	131.41	17.20
Opozicionost – Saradljivost	70	143	111.05	15.03

Napomena. Min = minimalna vrednost; Max = maksimalna vrednost; M = aritmetička sredina; SD = standardna devijacija. Nazivi skala predstavljaju bipolarne dimenzije, pri čemu viši skorovi ukazuju na izraženost desno imenovanog pola dimenzije.

Analiza deskriptivnih statistika skala ukazuje na to da lideri u uzorku u proseku pokazuju nisku izraženost maladaptivnih osobina ličnosti. Na gotovo svim skalama srednje vrednosti bile su značajno iznad referentne tačke od 100, što ukazuje na nisku izraženost osobina. Na primer, na skali Manipulativnost-Razboritost, srednja vrednost iznosi $M = 136.01$, uz standardnu devijaciju $SD = 24.40$, što ukazuje ne samo na nisku prosečnu izraženost ove osobine (manipulativnosti), već i na značajnu varijabilnost među liderima — neki lideri pokazuju gotovo potpuno odsustvo manipulativnih tendencija, dok drugi izražavaju viši nivo iste crte. Sličan obrazac primećen je i kod skala Samodivljenje-Samopoštovanje ($M = 123.23$, $SD = 22.47$), Neobičnost-Inkluzija ($M = 118.51$, $SD = 20.94$), Samoizolacija-Soc.integracija ($M = 128.49$, $SD = 19.53$), Avanturizam-Oprez ($M = 105.69$, $SD = 23.88$). Nasuprot dimenzijama sa izraženom varijabilnošću, pojedine skale pokazuju relativno nisku standardnu devijaciju, što ukazuje na veću homogenost uzorka lidera. Skala Sumnja-Poverenje (veza sa paranojom) pokazala je najmanju standardnu devijaciju ($SD = 9.98$), uz srednju vrednost $M = 115.80$, što ukazuje da su lideri relativno ujednačeni u niskoj izraženosti sumnjičavosti i interpersonalne nesigurnosti. Slično tome, dimenzija Rigidnost-fleksibilnost ($M = 117.63$, $SD = 13.02$) i dimezija Nestalnost-Upornost (veza sa graničnim poremećajem; $M = 120.99$, $SD = 12.88$) pokazuju umerenu homogenost u uzorku.

Ukupno posmatrano, ovakav obrazac deskriptivnih pokazatelja ukazuje na postojanje izražene varijabilnosti unutar uzorka lidera i sugerise mogućnost postojanja podgrupa ispitanika sa različitim profilima ličnosti. U cilju identifikacije takvih podgrupa sprovedena je klaster analiza metodom Wardovog spajanja nad standardizovanim skorovima, uz korišćenje kvadrirane Euklidske distance. Sve tabele sa detaljnim rezultatima ovog dela istraživanja prikazane su u Prilogu A. Na osnovu uvida u dendrogram i analize aglomeracionih koeficijenata, odabrano je rešenje sa šest klastera. Deskriptivni prikaz klastera (Tabela A1 u prilogu) pokazuje da su identifikovane podgrupe relativno ujednačene po veličini, sa brojem ispitanika po klasteru u rasponu od 17 do 38 (ukupno $N = 138$). Prosečne vrednosti na svim ispitivanim dimenzijama ukazuju da su skorovi u svim klasterima u okviru niske izraženosti ispitivanih crta, pri čemu se klasteri razlikuju po relativnim obrascima profila. Testovi jednakosti srednjih vrednosti pokazali su da se klasteri statistički značajno razlikuju po većini ispitivanih dimenzija ličnosti (Tabela A2 u prilogu). Najizraženije razlike između klastera zabeležene su na dimenzijama Avanturizam–Oprez, Neobičnost–Uklopljenost, Teatralnost–Nenametljivost, Izbegavanje–Samopouzdanje i Zavisnost–Samostalnost (sve $p < .001$). Radi dodatne provere strukture i stabilnosti klaster rešenja sprovedena je kanonička diskriminativna analiza. Rezultati pokazuju da je izdvojeno pet kanoničkih diskriminativnih funkcija (tabela

A3 u prilogu), pri čemu prve dve funkcije zajedno objašnjavaju 61.5% ukupne varijanse između klastera, dok prvih pet funkcija objašnjava celokupnu varijansu (100%). Kanoničke korelacije su visoke, posebno za prvu (.81) i drugu (.79) funkciju, što ukazuje na dobru separaciju klastera u diskriminativnom prostoru. Strukturna matrica kanoničkih diskriminativnih funkcija (Tabela A4 u prilogu) pokazuje da je prva diskriminativna funkcija najviše povezana sa dimenzijama Avanturizam–Oprez, Teatralnost–Nenametljivost i Izbegavanje–Samopouzdanje; druga funkcija dominantno je određena dimenzijom Neobičnost–Uklopljenost, dok treća funkcija reflektuje opozicione i pasivno-agresivne obrasce. Četvrta diskriminativna funkcija najviše je povezana sa dimenzijama Zavisnost–Samostalnost, Nestalnost–Postojanost i Rigidnost–Fleksibilnost, dok peta funkcija uključuje elemente antisocijalnih i sumnjičavih tendencija, kao i samodivljenja. Ukupno posmatrano, rezultati klaster i diskriminativne analize ukazuju na postojanje jasno diferenciranih podgrupa lidera sa različitim profilima maladaptivnih dimenzija ličnosti, uprkos relativno niskoj prosečnoj izraženosti ovih osobina u celokupnom uzorku.

Tabela 27

T-test za rezultate dimenzija transformisane u IQ skalu (testna vrednost=100)

Varijabla	M	SD	t(137)	p	95% CI	Veličina efekta
Avanturizam – Oprez	105.69	23.88	2.80	.006	[1.67, 9.71]	0.24
Samodivljenje – Samopoštovanje	123.23	22.47	12.14	<.001	[19.45, 27.02]	1.03
Antisocijalnost – Prosocijalnost	114.55	13.07	13.08	<.001	[12.35, 16.75]	1.11
Manipulativnost – Razboritost	136.01	24.40	17.34	<.001	[31.91, 40.12]	1.48
Nestabilnost – Upornost	120.99	12.88	19.14	<.001	[18.82, 23.15]	1.63
Rigidnost – Fleksibilnost	117.63	13.02	15.91	<.001	[15.44, 19.82]	1.36
Samoizolacija – Socijalna integracija	128.49	19.53	17.14	<.001	[25.21, 31.78]	1.45
Neobičnost– Inkluzivnost	118.51	20.94	10.39	<.001	[14.99, 22.04]	0.89
Teatralnost – Nenametljivost	102.29	15.07	1.79	.076	[-0.25, 4.83]	0.15
Zavisnost – Nezavisnost	122.59	17.54	15.14	<.001	[19.64, 25.55]	1.29
Sumnjičavost – Poverenje	115.80	9.98	18.59	<.001	[14.12, 17.48]	1.58

Varijabla	M	SD	t(137)	p	95% CI	Veličina efekta
Izbegavanje – Samopouzdanje	131.41	17.20	21.45	< .001	[28.52, 34.31]	1.83
Opozicionost – Saradljivost	111.05	15.03	8.63	< .001	[8.52, 13.58]	0.74

Napomena. M = aritmetička sredina; SD = standardna devijacija; t = vrednost t-testa; p = nivo statističke značajnosti; CI = 95% interval pouzdanosti razlike u odnosu na testnu vrednost. Veličina efekta izražena je Cohenovim d. Pozitivne vrednosti ukazuju na više rezultate u odnosu na testnu vrednost.

Jednouzorački t-test primenjen je radi ispitivanja odstupanja rezultata na dimenzijama ličnosti povezanih sa maladaptivnim obrascima ponašanja u odnosu na normativnu vrednost (IQ = 100). Rezultati ukazuju da se uzorak lidera u značajnoj meri razlikuje od populacione norme, pri čemu su razlike dosledno usmerene ka adaptivnim polovima većine ispitivanih dimenzija. Najizraženija odstupanja u odnosu na normu uočena su na dimenzijama Izbegavanje–Samopouzdanje, Manipulativnost–Razboritost i Samoizolacija–Socijalna integracija, gde su dobijeni rezultati značajno viši od normativne vrednosti i praćeni veoma velikim veličinama efekta ($d \geq 1.45$). Ovi nalazi ukazuju da se lideri iz uzorka odlikuju visokim nivoom samopouzdanja, razboritosti i socijalne uključenosti u poređenju sa opštom populacijom.

Slično tome, značajno povišeni rezultati utvrđeni su i na dimenzijama Nestabilnost–Upornost, Rigidnost–Fleksibilnost, Zavisnost–Nezavisnost, Sumnjičavost–Poverenje i Neobuzdanost–Inkluzivnost, uz velike ili umereno velike veličine efekta, što dodatno potvrđuje izraženu emocionalnu stabilnost, samostalnost, fleksibilnost i poverenje kod ispitanih lidera. Umereno veliki efekti uočeni su i kod dimenzija Samodivljenje–Samopoštovanje i Antisocijalnost–Prosocijalnost, što ukazuje na povišen nivo samopoštovanja i prosocijalne orijentacije.

Dimenzija Teatralnost–Nenametljivost ne pokazuje statistički značajno odstupanje u odnosu na normu ($p = .076$), uz zanemarljivu veličinu efekta ($d = 0.15$), što sugerise da su osobine povezane sa histrioničnim obrascima ponašanja prisutne na prosečnom nivou. Dimenzija Avanturizam–Oprez pokazuje statistički značajno, ali praktično skromno odstupanje od norme ($d = 0.24$), što ukazuje na blago izraženiji avanturistički stil, ali bez većeg praktičnog značaja. Ukupno posmatrano, rezultati ukazuju da lideri iz ispitivanog uzorka imaju izražen adaptivni profil ličnosti, sa niskom zastupljenošću maladaptivnih karakteristika u poređenju sa populacionom normom.

Dobijeni nalazi ukazuju da lideri iz uzorka imaju nižu izraženost maladaptivnih karakteristika ličnosti u poređenju s populacionom normom, osim dimenzije Teatralnost-Nenametljivost (veza sa histrioničnom crtom) koja je prisutna na prosečnom nivou. To sugeriše da analizirani lideri u celini imaju stabilan i nepatološki psihološki profil.

5.2.2. Diskriminaciona analiza prediktora liderstva

Osnovni cilj sprovedene analize bio je da se ispita koje osobine ličnosti i maladaptivne karakteristike diferenciraju lidere od nelidera. U ove svrhe korišćena je hijerarhijska diskriminaciona analiza sa dve definisane grupe - osobe koje obavljaju menadžersku funkciju i one koje nisu na menadžerskim pozicijama. Uzorak lidera prikupljen ovim istraživanjem poređen je sa uzorkom nelidera koji je uparen po nivou obrazovanja (138 lidera i 273 nelidera). U model su prvo uključene bazične osobine ličnosti, nakon čega su sukcesivno dodavane dimenzije koje obuhvataju širi spektar funkcionisanja ličnosti. U drugom bloku uključene su dimenzije povezane sa konstruktima Mračne trijade, pri čemu su korišćene bipolarne dimenzije interpretirane u adaptivnom smeru (npr. Manipulativnost–Razboritost, gde viši skorovi ukazuju na veću razboritost, a ne na izraženiju manipulativnost). Dimenzija Poštenja konceptualno je sadržana u ovoj osi i takođe se tumači u adaptivnom smeru, pri čemu viši skorovi odražavaju veći stepen poštenja i moralne regulacije ponašanja. U trećem bloku uključena je dimenzija Neobičnost–Inkluzija, kao konceptualni pandan dezintegraciji, pri čemu viši skorovi ukazuju na veću integrisanost i psihološku uključenost, a ne na atipičnost ili dezorganizaciju. U poslednjem bloku dodate su maladaptivne dimenzije ličnosti sa istim smerom interpretacije, adaptivnim smerom. Na ovaj način testirano je da li dimenzije povezane sa kliničkim i tamnim aspektima ličnosti doprinose boljem razlikovanju grupa, iznad i preko bazičnih crta ličnosti. Analiza omogućava uvid u to koje osobine predstavljaju ključne diskriminativne faktore i na koji način doprinose identifikaciji psihološkog profila lidera.

Tabela 28

Deskriptivni statistici skale maladaptivnih karakteristika ličnosti celokupnog uzorka lidera i nelidera

Varijabla	M	SD	Skjunis	Kurtosis
Avanturizam – Oprez	0.61	1.21	-2.68	-1.77
Samodivljenje – Samopoštovanje	1.43	0.72	-1.97	-0.77
Antisocijalnost – Prosocijalnost	1.44	0.94	-6.58	3.27

Varijabla	M	SD	Skjunis	Kurtosis
Manipulativnost – Razboritost	2.04	0.76	-12.44	14.38
Nestabilnost – Upornost	1.23	0.93	-4.40	0.50
Rigidnost – Fleksibilnost	1.60	0.85	-5.22	0.93
Samoizolacija – Socijalna integracija	1.41	0.77	-5.26	4.36
Neobičnost – Inkluzivnost	1.19	1.10	-3.73	-1.73
Teatralnost – Nenametljivost	0.05	0.96	1.31	-0.41
Zavisnost – Nezavisnost	1.10	0.84	-1.75	-0.17
Sumnjičavost – Poverenje	1.07	0.94	-3.19	-1.35
Izbegavanje – Samopouzdanje	1.45	0.67	-9.91	10.63
Opozicionost – Saradljivost	0.69	0.88	-1.41	0.50
H (Poštenje)	-1.64	0.64	5.81	4.82
E (Ekstraverzija)	0.04	0.92	0.64	-0.18
D (Dezintegracija)	-1.19	1.10	3.73	-1.73
O (Otvorenost)	0.27	0.88	1.18	-0.72
N (Emoc.stabilnost)	0.87	0.73	-3.24	0.38
C (Savesnost)	0.01	0.80	0.46	-0.85
A (Saradljivost)	-0.04	0.88	0.40	0.45

Napomena. N=411; M = aritmetička sredina; SD = standardna devijacija; Skjunis = koeficijent asimetrije distribucije; Kurtosis = koeficijent spljoštenosti. Rezultati su izraženi u standardizovanim jedinicama (z-skorovi).

Većina ispitanika ima vrednosti više od proseka na dimenzijama Manipulativnost-Razboritost, Samodivljenja-Samopoštovanja, Antisocijalnosti-Prosocijalnosti, Izbegavanja-Samopouzdanja, Rigidnosti-Fleksibilnosti i Neobičnosti-Inkluzije što znači da u uzorku postoji manje izražena psihopatologija na ovim crtama. Distribucija bazičnih crta ličnosti je oko nule što ukazuje na uravnotežen uzorak bez ekstremnih odstupanja. Što se tiče varijabilnosti u uzorku, većina osobina pokazuje umerenu do nisku varijabilnost. Najveću varijabilnost pokazuje skala Avanuriazm-Oprez ($SD = 1.21$). Na osnovu podataka o standardizovanom skjunisu i kurtosisu, možemo videti da većina varijabli odstupa od normalnosti, naročito maladaptivne dimenzije što je očekivano. Najveća odstupanja pokazuju dimenzija Manipulativnost-Razboritost (jaka asimetrija ulevo i vrlo šiljata raspodela) i Izbegavanje-Samopouzdanje (rezultati naginju višim skorovima). Grafički prikazi distribucija ispitivanih dimenzija ličnosti dati su u Prilogu B.

Diskriminativna analiza sprovedena je u četiri uzastopna koraka, pri čemu su u model postupno uključivane različite grupe osobina ličnosti. Cilj analiza je bio da se ispita u kojoj meri različite

lične osobine, uključujući bazične osobine ličnosti, osobine povezane sa mračnom trijadom, dezintegracija i osobine povezane sa kliničkim crtama, predviđaju da li će neka osoba zauzeti menadžersku poziciju.

Tabela 29

Statistički pokazatelji diskriminativnih funkcija po blokovima prediktora

Blok	Wilksova Λ	χ^2 (df)	p	Svojstvena vrednost (Eig)	Kanonička korelacija	Objašnjena varijansa
Blok 1	.91	36.98 (5)	< .001	.10	.30	8.8%
Blok 2	.88	51.82 (8)	< .001	.14	.35	12.1%
Blok 3	.86	58.76 (9)	< .001	.16	.37	13.6%
Blok 4	.80	90.48 (17)	< .001	.26	.45	20.0%

Napomena: Wilksova Λ predstavlja meru ukupne diskriminativne moći modela; niže vrednosti ukazuju na veću diskriminativnu sposobnost; χ^2 = hi-kvadrat statistika testa značajnosti diskriminativne funkcije; df = stepeni slobode; p = nivo statističke značajnosti; Eig = svojstvena vrednost diskriminativne funkcije; kanonička korelacija = korelacija između diskriminativne funkcije i kriterijumske varijable; Procenat objašnjene varijanse odnosi se na udeo varijanse kriterijuma objašnjen diskriminativnom funkcijom u okviru svakog bloka prediktora.

Hijerarhijska diskriminaciona analiza je rađena u nekoliko koraka kako bi se utvrdio dodatni doprinos maladaptivnih karakteristika lidera i nelidera u odnosu na normalne varijacije u ličnosti. Rezultati su pokazali da je u svim blokovima funkcija bila statistički značajna, što ukazuje na to da analizirani skupovi osobina diferenciraju menadžere i nemenadžere.

U prvom bloku, koji je obuhvatao dimenzije Velikih pet, diskriminativna funkcija bila je značajna, uz kanoničku korelaciju od .296. Ova funkcija objašnjava **8.8% varijanse** u grupnoj pripadnosti.

Dodavanjem osobina povezanih sa mračnom trijadom u drugom bloku, diskriminativna moć modela se povećala, uz kanoničku korelaciju od .348 i objašnjenu varijansu od **12.1%**.

U trećem bloku, kada je u analizu uključena dimenzija Neobičnost–Inkluzija, došlo je do daljeg povećanja diskriminativne sposobnosti funkcije, kanonička korelacija iznosila je .369, a objašnjena varijansa **13.6%**.

Konačno, u četvrtom bloku, kada su dodate maladaptivne ličnosti, dobijena je najsnažnija diskriminativna funkcija, sa kanoničkom korelacijom od .451, koja objašnjava **20%** varijanse u razlikovanju menadžera i nemenadžera.

Važno je napomenuti da procenti objašnjene varijanse prikazani u Tabeli 29 predstavljaju procenat varijanse razlika između grupa koji je objašnjen diskriminativnim modelom nakon sukcesivnog uvođenja blokova prediktora, a ne njihov pojedinačni inkrementalni doprinos. Drugim rečima, ovi procenti odražavaju ukupnu diskriminativnu moć modela u razlikovanju grupa, a ne specifičan doprinos pojedinačnih blokova varijabli.

Tabela 30

Mere centralne tendencije, raspršenja i značajnosti razlika između menadžera i nemenadžera

Varijabla	Nemenadžeri M	SD	Menadžeri M	SD	F (1, 409)	p	η^2
Ekstraverzija (E)	0.87	0.64	0.68	0.60	0.08	.772	.000
Otvorenost (O)	0.18	0.88	0.39	0.84	4.78	.029	.012
Neuroticizam (N)	0.86	0.75	0.90	0.71	0.31	.581	.001
Savesnost (C)	-0.42	0.81	0.03	0.81	27.82	< .001	.064
Saradljivost (A)	-0.16	0.84	0.13	0.85	10.02	.002	.024
Samodivljenje – Samopoštovanje	1.42	0.73	1.44	0.69	0.63	.802	.002
Antisocijalnost – Prosocijalnost	1.46	0.95	1.39	0.91	0.60	.440	.002
Manipulativnost – Razboritost	1.98	0.75	2.14	0.77	3.98	.047	.010
Neobičnost – Inkluzija	1.11	1.08	1.28	1.11	0.99	.133	.002
Avanturizam – Oprez	0.61	1.13	0.55	1.33	0.20	.659	.001
Nestalnost – Upornost	1.15	0.93	1.36	0.87	4.92	.027	.012
Rigidnost – Fleksibilnost	0.79	0.94	1.10	0.87	9.98	.002	.024
Samoizolacija – Socijalna integracija	1.32	0.81	1.52	0.71	5.83	.016	.014
Teatralnost – Nenametljivost	-0.01	0.92	0.15	0.99	2.37	.124	.006
Zavisnost – Nezavisnost	1.00	0.87	1.23	0.79	6.71	.010	.016
Sumnjičavost – Poverenje	0.84	1.04	1.33	0.80	23.75	< .001	.056
Izbegavanje – Samopouzdanje	1.40	0.69	1.57	0.63	7.86	.005	.019
Opozicionost – Saradljivost	0.60	0.87	0.81	0.83	5.16	.024	.013

Napomena: M = aritmetička sredina; SD = standardna devijacija; F = vrednost F-testa; p = nivo statističke značajnosti; η^2 = eta kvadrat kao mera veličine efekta. Rezultati su izraženi u

standardizovanim jedinicama (z-skorovi). Više vrednosti ukazuju na izraženost desno imenovanog pola bipolarne dimenzije.

Kada su u pitanju osobine iz modela „Velikih pet“, menadžeri postižu statistički značajno više skorove na dimenziji savesnosti ($M = 0.03$, $SD = 0.81$) u poređenju sa nemenadžerima ($M = -0.42$, $SD = 0.81$), $F(1, 409) = 27.82$, $p < .001$, uz umerenu veličinu efekta ($\eta^2 = .064$). Uočava se da su lideri u proseku otvoreniji za nova iskustva ($M = 0.39$) u poređenju sa neliderima ($M = 0.18$), što je statistički značajna razlika. Na dimenziji saradljivosti, lideri su takođe značajno viši ($M = 0.13$) u odnosu na nelidere ($M = -0.16$), što potvrđuje važnost kooperativnog pristupa u liderskim pozicijama. Kod ekstraverzije i neuroticizma nisu utvrđene značajne razlike.

Kada se posmatraju osobine koje se vezuju za mračnu trijadu, najzanimljiviji rezultat odnosi se na dimenziju manipulativnost–razboritost. Menadžeri su postigli više rezultate u pravcu razboritosti ($M = 2.14$) u odnosu na nemenadžere ($M = 1.98$), što je statistički značajno ali uz mali efekat ($\eta^2 = 0.010$). Ovaj nalaz može ukazivati na to da menadžeri u većoj meri pokazuju promišljenost, taktičnost i racionalnost u interpersonalnim odnosima, što su osobine korisne za donošenje uravnoteženih odluka i konstruktivno upravljanje timom. Na dimenzijama samodivljenja i antisocijalnosti nije bilo statistički značajnih razlika, što implicira da se menadžeri i nemenadžeri ne razlikuju u pogledu narcisističkih ili antisocijalnih tendencija.

U gotovo svim maladaptivnim dimenzijama, menadžeri beleže statistički značajno bolje rezultate u poređenju sa nemenadžerima. Jedina dimenzija gde nemenadžeri imaju nešto niži skor (Avanturizam) nije značajna i ne nosi jasnu adaptivnu vrednost. Menadžeri su značajno fleksibilniji ($M = 1.10$) od nemenadžera ($M = 0.79$). Takođe su pokazali višu upornost ($M = 1.36$) što ukazuje na veću istrajnost i motivaciju za postizanje ciljeva. Na skali socijalne integracije, menadžeri su postigli više rezultate ($M = 1.52$), što ukazuje na bolju povezanost sa drugima i društvenu angažovanost. Posebno je izražena razlika u poverenju, gde su menadžeri pokazali znatno više rezultate ($M = 1.33$) u poređenju sa nemenadžerima ($M = 0.84$). Poverenje se smatra ključnom osobinom za izgradnju funkcionalnih odnosa u timu i za efikasno delegiranje zadataka. Takođe, menadžeri su pokazali više samopouzdanja i nezavisnosti. Ove osobine omogućavaju veću autonomiju i sigurnost u donošenju odluka, što je u skladu sa zahtevima rukovodećih pozicija. Na skali opozicija–saradnja, menadžeri su takođe postigli značajno više rezultate u smeru saradnje.

Na osnovu ovih nalaza može se zaključiti da menadžeri pokazuju viši nivo psihološke adaptacije i emocionalne stabilnosti, što može doprineti efikasnijem upravljanju ljudima,

donošenju odluka pod pritiskom i održavanju funkcionalnih međuljudskih odnosa u profesionalnom okruženju.

Tabela 31

Koeficijenti kanoničke diskriminativne funkcije i koeficijenti strukture po blokovima

Varijabla	Blok 1 (f)	Blok 1 (w)	Blok 2 (f)	Blok 2 (w)	Blok 3 (f)	Blok 3 (w)	Blok 4 (f)	Blok 4 (w)
Ekstraverzija (E)	-0.02	-0.05	0.02	-0.04	-0.03	-0.04	0.10	-0.03
Otvorenost (O)	0.35*	0.02	0.29*	0.10	0.27	0.18	0.21	0.15
Neuroticizam (N)	0.09	0.07	0.07	-0.01	0.07	0.01	0.08	0.12
Savesnost (C)	0.85*	0.84	0.71*	0.69	0.66*	0.69	0.52*	0.47
Saradljivost (A)	0.51*	0.44	0.42*	0.66	0.40*	0.64	0.31*	0.49
Samodivljenje – Samopoštovanje	—	—	0.03	-0.11	0.03	-0.18	0.03	-0.23
Antisocijalnost – Prosocijalnost	—	—	0.03	-0.59	-0.10	-0.57	-0.08	-0.69
Manipulativnost – Razboritost	—	—	0.25	0.56	0.25	0.49	0.20	0.12
Neobičnost – Inkluzija	—	—	—	—	0.19	0.39	0.15	0.17
Avanturizam – Oprez	—	—	—	—	—	—	-0.04	-0.14
Nestalnost – Upornost	—	—	—	—	—	—	0.22	0.01
Rigidnost – Fleksibilnost	—	—	—	—	—	—	0.31*	0.06
Samoizolacija – Soc. integracija	—	—	—	—	—	—	0.24	0.28
Teatralnost – Nenametljivost	—	—	—	—	—	—	0.15	0.44
Zavisnost – Nezavisnost	—	—	—	—	—	—	0.25	0.37
Sumnjičavost – Poverenje	—	—	—	—	—	—	0.49*	0.32
Izbegavanje – Samopouzdanje	—	—	—	—	—	—	0.28	0.16
Opozicionost – Saradljivost	—	—	—	—	—	—	0.22	-0.10

Napomena: f označava strukturalne koeficijente, odnosno korelacije između pojedinačnih varijabli i diskriminativne funkcije, w označava standardizovane kanoničke diskriminativne koeficijente. Zvezdicom () su označeni strukturalni koeficijenti sa apsolutnom vrednošću $f \geq .30$, koji se smatraju interpretativno značajnim. Dimenzija savesnosti je linearno transformisana ($\times -1$) radi ujednačavanja smera interpretacije.*

Prvi model uključivao je dimenzije iz modela Velikih pet. Objašnjena varijansa iznosi je **8,8%**. Rezultati pokazuju da već osnovne osobine uspevaju da naprave statistički značajnu razliku između grupa. Iako ukupna varijansa razlika koju ovaj model objašnjava nije visoka, ona jeste značajna, što znači da i bez dodatnih osobina već možemo identifikovati određeni psihološki profil koji razlikuje menadžere. Ovaj rezultat je u skladu s nalazima metaanaliza koje pokazuju da adaptivne crte ličnosti imaju ograničenu prediktivnu moć za složene ishode poput liderstva i radnog uspeha kada se ne uzimaju u obzir i kontekstualni ili disfunkcionalni faktori (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Barrick & Mount, 1991).

U prvom bloku, diskriminativna funkcija je dominantno definisana savesnošću i saradljivošću, uz umeren doprinos otvorenosti. Visoke vrednosti koeficijenata strukture za savesnost i saradljivost ukazuju da se razlike između grupa u najvećoj meri zasnivaju na dimenzijama samoregulacije, odgovornosti i prosocijalne orijentacije, dok ekstraverzija i neuroticizam ne doprinose značenju funkcije.

Otvorenost za iskustva takođe pokazuje značajan, ali slabiji doprinos razlikovanju menadžera i nemenadžera.

Nasuprot tome, osobine ekstraverzije i emocionalne stabilnosti u ovom koraku analize ne doprinose značajno razlikovanju menadžera i nemenadžera, što sugerise da ove dimenzije same po sebi nisu ključne za razgraničenje menadžerskog statusa u ispitivanom uzorku. Ovakav nalaz nije u potpunosti u skladu sa ranijim meta-analitičkim rezultatima, prema kojima su ekstraverzija i emocionalna stabilnost među najснаžnijim prediktorima liderstva i rukovodilačke efikasnosti (Judge & Bono, 2000; Judge et al., 2002). Međutim, razlika u odnosu na prethodna istraživanja može se objasniti činjenicom da se u ovom istraživanju ispituje pojavna distinkcija između menadžera i nemenadžera, a ne procena liderske efikasnosti ili percepcija liderstva, pri čemu druge osobine (poput savesnosti i saradljivosti) imaju veću diskriminativnu vrednost u datom kontekstu.

U celini, rezultati prvog koraka ukazuju da se menadžeri u ovom uzorku izdvajaju po višim nivoima savesnosti, saradljivosti i otvorenosti. Ovakav obrazac sugerise da menadžerski profil nije zasnovan isključivo na formalnoj disciplini i kontroli, već na kombinaciji odgovornosti, interpersonalne orijentacije i kognitivne fleksibilnosti, koje zajedno omogućavaju efikasno funkcionisanje u savremenim organizacionim kontekstima.

Dodavanjem dimenzija mračne trijade (Samodivljenje–Samopoštovanje, Antisocijalnost–Prosocijalnost i Manipulativnost–Razboritost), dolazi do daljeg povećanja diskriminativne moći modela. Ukupna objašnjena varijansa raste sa 8.8% na 12.1%, što ukazuje na značajno

unapređenje sposobnosti modela da razlikuje menadžere od nemenadžera nakon uvođenja ove grupe osobina. Ovaj porast sugerise da navedene dimenzije pružaju dodatne, teorijski relevantne informacije o razlikama između grupa, nadovezujući se na osnovni profil formiran u prvom koraku analize. Istovremeno, iako ove osobine doprinose finijem diferenciranju menadžerskog profila, one ne menjaju fundamentalni obrazac ličnosti utvrđen na osnovu bazičnih osobina, već ga dopunjuju i čine psihološki profil složenijim i nijansiranim. Iako je model proširen uvođenjem dimenzija iz spektra mračne trijade, bazične osobine ličnosti zadržavaju centralnu ulogu u diferencijaciji menadžera i nemenadžera. Savesnost se i u ovom koraku potvrđuje kao najkonzistentniji i najsnažniji diskriminativni prediktor menadžerskog profila, pri čemu menadžeri i dalje postižu više nivoe savesnosti u odnosu na nemenadžere. Ovaj nalaz ukazuje na stabilnu povezanost menadžerske pozicije sa odgovornošću, usmerenošću ka ciljevima i pouzdanošću u izvršavanju zadataka, čak i nakon uključivanja dodatnih, potencijalno konkurentnih prediktora.

Saradljivost takođe predstavlja važan pozitivni indikator, ukazujući da su viši nivoi interpersonalne orijentacije posebno karakteristični za menadžere. Menadžeri pokazuju veću sklonost ka međuljudskoj harmoniji, kooperaciji i izgradnji poverenja, što dodatno naglašava značaj interpersonalne kompetentnosti u razlikovanju menadžera od nemenadžera.

Doprinos dimenzija koje pripadaju spektru mračne trijade u ovom koraku analize pokazuje se kao relativno slab i nestabilan. Dimenzija Samodivljenje–Samopoštovanje ne doprinosi razlikovanju grupa, što ukazuje na to da se menadžeri i nemenadžeri u ovom uzorku ne razlikuju sistematski po nivou narcističkih tendencija ili samopoštovanja. Slično tome, dimenzija Antisocijalnost–Prosocijalnost ne pokazuje diskriminativnu vrednost. Ovi nalazi dovode u pitanje česte stereotipe o „mračnim“ i narcističnim liderima, barem u domenu formalno zauzetih menadžerskih pozicija. Iako brojna istraživanja ukazuju da su osobine mračne trijade, naročito narcizam i makijavelizam, povezane sa pojavom liderstva, percepcijom moći i zauzimanjem visokih hijerarhijskih pozicija (Paulhus & Williams, 2002; Nevicka et al., 2011; Chatterjee & Hambrick, 2007), ovi efekti su snažno zavisni od konteksta, nivoa pozicije i kriterijuma liderstva. Tako, Babiak, Neumann i Hare (2010) navode da je subklinička psihopatija zastupljenija među liderima nego u opštoj populaciji, ali da je istovremeno povezana sa negativnim interpersonalnim i organizacionim ishodima. Slično tome, Paulhus i Williams (2002) ističu da su osobine mračne trijade povezane sa socijalnom dominacijom, manipulacijom i težnjom ka statusu, dok Chatterjee i Hambrick (2007) pokazuju da je narcizam kod izvršnih direktora povezan sa strateškom smelošću i visokom vidljivošću. Međutim, upravo ova kontekstualna uslovljenost i ambivalentni efekti mračnih osobina mogu objasniti odsustvo

njihove diskriminativne vrednosti u razlikovanju menadžera i nemanadžera u ovom istraživanju, posebno imajući u vidu da su izraženije antisocijalne tendencije često povezane sa lošim dugoročnim ishodima i slabijom organizacionom održivošću (Babiak & Hare, 2006; Boddy, 2011).

Dimenzija Manipulativnost–Razboritost pokazuje složen i još uvek nestabilan obrazac doprinosa. U ovom koraku analize, standardizovani diskriminativni koeficijent i koeficijent strukture ukazuju na moguće preklapanje varijanse sa drugim interpersonalnim prediktorima u modelu, što je u skladu sa teorijskom bliskošću ove dimenzije sa konstruktima koji opisuju regulaciju međuljudskih odnosa, poput saradljivosti. Ovakav obrazac sugerira da se doprinos ove dimenzije još uvek ne može jednoznačno interpretirati, ali istovremeno najavljuje potencijalnu promenu smera u kasnijim koracima analize, gde se razboritost postepeno integriše u menadžerski profil.

U celini, i pored proširenja modela dimenzijama mračnijeg spektra ličnosti, osnovna slika menadžerskog profila ostaje stabilna. Menadžeri se dosledno izdvajaju po višim nivoima savesnosti, saradljivosti i otvorenosti, dok osobine povezane sa mračnom trijadom ne doprinose sistematskom razlikovanju grupa u ovom koraku. Ovi nalazi potvrđuju robusnost profila formiranog u prvom koraku analize i ukazuju na to da je menadžerski profil u ovom uzorku primarno zasnovan na adaptivnim i interpersonalno funkcionalnim osobinama ličnosti.

U trećem koraku diskriminacione analize model je proširen dodavanjem dimenzije Neobičnost – Inkluzija, koja se odnosi na kontinuum između socijalne ekscentričnosti, marginalnosti i atipičnosti, s jedne strane, i prihvaćenosti, socijalne prisutnosti i normativnog ponašanja, s druge strane. Ova dimenzija je konceptualno najrodnija konstruktima dezintegracije, koji obuhvata tendencije ka psihološkoj dezintegraciji, nelogičnom mišljenju, atipičnim doživljajima i narušenim socijalnim vezama. Nizak nivo neobičnosti, odnosno viši nivo inkluzije, može se interpretirati kao indikator stabilne, funkcionalne i integrisane ličnosti, što se u ovom uzorku jasno povezuje sa menadžerskim statusom.

Iako je u ovom koraku uvedena samo jedna dodatna varijabla, njen doprinos modelu je uočljiv. Ukupna objašnjena varijansa raste sa 12.1% na 13.6%, uz dodatno povećanje kanoničke korelacije, što ukazuje na dalji porast diskriminativne moći modela. Rezultati ukazuju na tendenciju da menadžeri u proseku postižu viši nivo inkluzije, odnosno da se češće odlikuju socijalnom prisutnošću, prihvaćenošću i ponašanjem koje je u skladu sa društvenim normama. Pozitivan koeficijent strukture za ovu dimenziju ukazuje na umeren doprinos veće društvene

uključenosti, manje ekscentričnosti i bolje socijalne adaptacije menadžerskom profilu u ovom uzorku.

U ovom koraku dolazi i do stabilizacije doprinosa dimenzije Manipulativnost – Razboritost, koja sada pokazuje umeren i konzistentniji pozitivan odnos sa menadžerskim profilom (standardizovani koeficijent ostaje na sličnom nivou kao u prethodnom modelu, što ukazuje na stabilnost efekta nakon kontrole dodatnih prediktora). Dok njen doprinos u prethodnom koraku nije bio jednoznačan (visok w koeficijent, umereno niži f koeficijent), verovatno usled preklapanja sa drugim interpersonalnim osobinama, uvođenje dimenzije inkluzije omogućava jasnije diferenciranje (f ostaje na istom nivou, w se smanjuje). Rezultati sugerišu da se menadžerski profil u većoj meri povezuje sa razboritim, promišljenim i socijalno prilagođenim načinima upravljanja odnosima, nego sa otvoreno manipulativnim ponašanjem.

Otvorenost za iskustva zadržava stabilan pozitivan doprinos menadžerskom profilu i u ovom koraku analize, dok se savesnost ponovo potvrđuje kao snažan i stabilan diskriminativni prediktor, pri čemu viši nivoi savesnosti ostaju povezani sa menadžerskim statusom i nakon uključivanja dodatnih prediktora. Ovakav nalaz ukazuje na to da menadžerski profil u ovom uzorku kombinuje odgovornost i usmerenost ka ciljevima sa socijalnom integracijom, fleksibilnošću i razvijenim interpersonalnim veštinama, a ne rigidnu disciplinu i kontrolu.

U celini, treći korak diskriminacione analize pokazuje da se menadžerski profil ne zasniva isključivo na bazičnim crtama ličnosti i odsustvu izraženih mračnih osobina, već se dodatno oblikuje kroz socijalnu integraciju, psihološku stabilnost i zrelost u interpersonalnom funkcionisanju. Ovi nalazi dodatno učvršćuju prethodno formirani profil i ukazuju na složen, ali koherentan obrazac osobina koje diferenciraju menadžere od nemenadžera u ispitivanom uzorku.

U poslednjem koraku diskriminacione analize u model su uključene i dimenzije koje obuhvataju maladaptivne aspekte ličnosti, čime model dostiže svoju najveću diskriminativnu moć. Ukupna objašnjena varijansa raste na 20%, što predstavlja značajno povećanje u odnosu na prethodni korak, dok se kanonička korelacija povećava na 0.45, ukazujući na to da je diskriminativna funkcija dodatno ojačana i da omogućava jasnije i pouzdanije razlikovanje menadžera i nemenadžera. Ovi nalazi potvrđuju da prošireni skup prediktora doprinosi potpunijem i nijansiranim razumevanju menadžerskog profila.

U ovom završnom modelu, dimenzija Sumnjičavost–Poverenje pokazuje snažan pozitivan doprinos, ukazujući da su menadžeri skloniji poverenju i nižem nivou interpersonalne

sumnjičavosti. Ovakav obrazac sugerira viši nivo socijalne sigurnosti i emocionalne stabilnosti, što predstavlja važan resurs u kontekstu rukovođenja i rada sa ljudima.

Značajan doprinos menadžerskom profilu daje i dimenzija Rigidnost–Fleksibilnost, pri čemu se menadžeri u većoj meri odlikuju fleksibilnošću u mišljenju i ponašanju. Ostale maladaptivne dimenzije pokazuju umerene, ali ispodpragne doprinose, što ukazuje da ne predstavljaju centralne osovine razlikovanja grupa.

Bazične crte ličnosti zadržavaju stabilne efekte i u završnom modelu. Otvorenost i saradljivost nastavljaju da pozitivno doprinose menadžerskom profilu, potvrđujući doslednost nalaza iz prethodnih koraka i ukazujući na kombinaciju kognitivne fleksibilnosti i interpersonalne orijentacije kao važnih karakteristika menadžera. Savesnost se i u finalnom modelu potvrđuje kao snažan i stabilan diskriminativni prediktor, pri čemu viši nivoi savesnosti ostaju povezani sa menadžerskim statusom, čak i nakon uključivanja maladaptivnih dimenzija ličnosti. Ovaj nalaz sugerira da menadžerski profil u ovom uzorku integriše odgovornost i usmerenost ka ciljevima sa fleksibilnošću i socijalnom prilagodljivošću, a ne rigidnu disciplinu i kontrolu.

U ovom koraku dodatno se stabilizuje i doprinos dimenzije Manipulativnost – Razboritost, pri čemu se razboritost jasnije povezuje sa menadžerskim profilom. To ukazuje na sposobnost promišljenog, taktičnog i socijalno osetljivog ponašanja u međuljudskim odnosima, bez oslanjanja na manipulativne strategije. Konačno, dimenzija Opozicija – Saradnja dodatno potvrđuje da su menadžeri u većoj meri kooperativni, što se nadovezuje na ranije nalaze o centralnoj ulozi saradljivosti u formiranju menadžerskog profila.

U celini, završni model oslikava menadžerski profil zasnovan na interpersonalnoj zrelosti, fleksibilnosti, poverenju, samopouzdanju i socijalnoj integraciji. Odsustvo sistematskog doprinosa mračnih osobina, uz istovremeno prisustvo adaptivnih i socijalno funkcionalnih karakteristika, ukazuje na to da se menadžerski status u ovom uzorku ne gradi na kontroli i manipulaciji, već na sposobnosti efikasnog funkcionisanja u dinamičnim, interpersonalno složenim i nepredvidivim radnim kontekstima.

5.2.3. Razlikovanje menadžera i nemanadžera na osnovu pojačanih efekata bazičnih crta ličnosti

U cilju dodatnog i detaljnijeg razumevanja odnosa između crta ličnosti i liderstva, sprovedene su i eksplorativne analize koje nisu bile obuhvaćene formalno postavljenim hipotezama. Ove analize imale su za cilj da ispituju ponašanje osnovnih crta ličnosti u uslovima njihove pojačane ili ekstremnije manifestacije. U tom smislu, konstruisani su tzv. „pojačani faktori osnovnih crta

ličnosti“, kroz inkorporaciju ajtema koji su konceptualno srodni datim crtama, ali odnose se na rigidnije, ekstremnije obrasce ponašanja. Na taj način formirane su svojevrsne ekstremizovane verzije dimenzija Velikih šest i dezintegracije, koje ne predstavljaju mere psihopatologije, već kontinuum koji obuhvataju i potencijalno maladaptivne manifestacije inače normalnih crta ličnosti. Ovakav pristup omogućio je ispitivanje da li i na koji način pojedine crte ličnosti doprinose razlikovanju menadžera i nemenadžera kada prevazilaze adaptivni opseg, odnosno da li se njihova diskriminativna vrednost menja u ekstremnijim oblicima. Cilj je bio da se proverí da li se, npr, odnos savesnosti i menadžerskog statusa menja kada se u obzir uzmu i njihovi rigidniji aspekti, poput perfekcionizma, preterane kontrole ili krutih unutrašnjih standarda. Na taj način ispitivana je pretpostavka da menadžeri mogu istovremeno ispoljavati adaptivnu savesnost u funkcionalnom smislu, ali i različite oblike rigidnosti koji ne moraju nužno biti obuhvaćeni klasičnim merama savesnosti.

Dodatno, sprovedene su i analize kvadriranih efekata crta ličnosti, kao i njihove interakcije sa polom, u cilju ispitivanja mogućih nelinearnih obrazaca i rodno specifičnih efekata. Međutim, nijedna od ovih dodatnih analiza nije pokazala statistički značajne efekte, te rezultati nisu detaljno prikazani u daljem tekstu.

Tabela 32

Rezultati diskriminativne analize za razlikovanje menadžera i nemenadžera na osnovu pojačanih crta ličnosti

Wilks' Λ	$\chi^2 (7)$	p	Eigenvalue	Kanonička korelacija	Objašnjena varijansa (%)
.895	83.83	< .001	0.233	.325	10.6

Napomena. Wilksova Λ predstavlja meru ukupne diskriminativne moći funkcije (niže vrednosti ukazuju na veću diskriminativnu sposobnost); χ^2 = hi-kvadrat test značajnosti diskriminativne funkcije; p = nivo statističke značajnosti; Eig = svojstvena vrednost diskriminativne funkcije; kanonička korelacija predstavlja povezanost diskriminativne funkcije sa kriterijumskom varijablom. procenat objašnjene varijanse označava udeo ukupne varijanse razlika između grupa objašnjen diskriminativnom funkcijom.

Diskriminaciona funkcija, zasnovana na pojačanim dimenzijama ličnosti, statistički je značajna i uspešno diferencira menadžere od nemenadžera. Vrednost od .895 pokazuje umerenu diskriminacionu moć ali ukazuje da funkcija ipak objašnjava deo varijanse u zavisnosti od grupne pripadnosti, iako nije izuzetno jaka. Kanonička korelacija od 0.325 ukazuje na umerenu

povezanost, odnosno da oko 10.6% varijanse grupe pripadnosti može biti objašnjeno ovom funkcijom.

Tabela 33

Kanonički diskriminativni koeficijenti i koeficijenti strukture za pojačane crte ličnosti

Pojačana crta	w	f
KC (pojačana Savesnost)	0.71	0.69*
KN (pojačana Emoc.stabilnost)	0.72	0.52*
KD (pojačana Dezintegracija)	0.24	0.30*
KA (pojačana Saradljivost)	0.41	0.30*
KH 8pojačano Poštenje)	-0.56	0.19
KO (pojačana Otvorenost)	0.15	0.14
KE (pojačana Ekstraverzija)	-0.27	-0.09

*Napomena. w = standardizovani kanonički diskriminativni koeficijent, f = koeficijent strukture (korelacija sa diskriminativnom funkcijom), * Korelacije $\geq |.30|$ smatraju se značajnim za interpretaciju diskriminativne funkcije.*

Među pojačanim crtama, pojačana savesnost (KC; $f = .69$) i pojačana emocionalna stabilnost (KN; $f = .52$) predstavljaju najjače diskriminatore između menadžera i nemanadžera. Umeren, ali značajan doprinos daju i pojačana saradljivost (KA; $f = .30$) i pojačana dezintegracija (KD; $f = .30$). Nasuprot tome, pojačano poštenje (KH; $f = .19$), pojačana otvorenost (KO; $f = .14$) i pojačana ekstraverzija (KE; $f = -.09$) ne pokazuju praktično značajan doprinos diskriminaciji grupa, što ukazuje da ekstremna moralnost ili socijalna ekspresivnost nisu ključni faktori menadžerskog statusa.

U celini, dodavanje pojačanih crta ličnosti ne dovodi do kvalitativne promene diskriminativnog profila, budući da iste osnovne dimenzije ostaju relevantne i nakon njihove ekstremizacije. Međutim, pojačane crte omogućavaju finije razumevanje načina na koji se adaptivne osobine manifestuju u rigidnijim oblicima, čime se profil menadžera dodatno rafinira, ali ne redefiniše.

5.2.4. Rezime rezultata

Rezultati diskriminativne analize, sprovedene kroz četiri uzastopna bloka prediktora, ukazuju na jasan, stabilan i teorijski koherentan obrazac osobina koje diferenciraju menadžere od

nemenadžera. Iako se diskriminaciona moć modela povećava dodavanjem novih grupa varijabli, osnovni psihološki profil menadžera ostaje konzistentan kroz sve korake analize.

Savesnost

- Najstabilniji pozitivni prediktor kroz sve blokove (w od 0.84 u Bloku 1 do 0.47 u Bloku 4). Njeni f koeficijenti ostaju visoki i pozitivni (oko 0.85 do 0.52), što potvrđuje jak pozitivan doprinos klasifikaciji menadžera. Postepeno smanjenje vrednosti koeficijenata kroz blokove ukazuje da se deo diskriminativne moći savesnosti deli sa novouvedenim varijablama, ali ona i dalje ostaje ključna komponenta diskriminativne funkcije.

Saradljivost

- Takođe vrlo stabilan i snažan pozitivni prediktor (w između 0.44 i 0.66, f između 0.31 i 0.51). Njena diskriminativna moć blago opada u završnom modelu, verovatno usled uključivanja dodatnih interpersonalnih i emocionalnih dimenzija, ali saradljivost zadržava interpretativno značajan doprinos, potvrđujući centralnu ulogu interpersonalne orijentacije u menadžerskom profilu.

Otvorenost

- Umeren, ali stabilan doprinos, sa rastućim w koeficijentima od Bloka 1 (0.02) do Bloka 4 (0.15). Njeni f koeficijenti su konzistentno pozitivni (0.21–0.35), što ukazuje na doslednu povezanost sa menadžerskim profilom.

Poverenje (Sumnja–Poverenje)

- Jedan od najsnažnijih prediktora u Bloku 4 (f = 0.487, w = 0.320).

Fleksibilnost, Samopouzdanje, Socijalna integracija (veza sa poremećajem ličnosti: OC, izvegavajući, šizoidni)

- Sve ove dimenzije pokazuju umereno visoke f koeficijente (0.237–0.31), i jasne pozitivne w, potvrđujući svoj doprinos menadžerskom profilu.

Promenljivi ili kasnije stabilizovani prediktori

Manipulativnost–Razboritost

- U ranim fazama analize dimenzija Manipulativnost–Razboritost pokazuje nestabilan obrazac doprinosa, koji se ogleda u nesrazmeri između standardizovanih kanoničkih koeficijenata i koeficijenata strukture, posebno u Bloku 2, gde visoka vrednost w prati relativno nizak f. Ovakav obrazac ukazuje na preklapanje varijanse sa drugim interpersonalnim dimenzijama u modelu, naročito sa saradljivošću, koja ima stabilnu i

salijentnu strukturalnu povezanost sa diskriminativnom funkcijom. U Bloku 4 oba koeficijenta ostaju pozitivna ($w = .115$; $f = .196$), što ukazuje na stabilizaciju smera doprinosa, ali bez dostizanja praga interpretativne značajnosti u sadržajnom smislu.

Neuroticizam

- Strukturalni i standardizovani koeficijenti su niski i nestabilni kroz sve blokove analize, ukazujući da ova dimenzija ne predstavlja relevantan prediktor menadžerskog statusa u ispitivanom uzorku.

Ekstraverzija

- Pokazuje blage i nekonzistentne doprinose, sa promenama smera kroz blokove i niskim strukturalnim koeficijentima. Ovakav obrazac potvrđuje da ekstraverzivnost nije nužan uslov za menadžerski profil u ovom uzorku.

Pojačane bazične crte ličnosti– dodatni uvidi

Uvođenje pojačanih crta ličnosti nije rezultiralo kvalitativno drugačijim liderskim profilom u odnosu na analize zasnovane isključivo na bazičnim crtama. Ključne dimenzije razlikovanja između rukovodilaca i opšte populacije – savesnost, saradljivost i otvorenost – ostale su stabilne kroz sve modele, što ukazuje na robusnost adaptivnog liderskog profila. Međutim, pojačane crte su omogućile identifikaciju dodatne regulacione dimenzije, pre svega u domenu emocionalne stabilnosti, koja nije bila vidljiva na nivou bazičnih osobina. Ovi nalazi sugerišu da pojačane crte ne redefinišu liderski profil, već produbljuju razumevanje unutrašnje regulacije i psihološke strukture liderske uloge. Ovaj nalaz ne ukazuje na emocionalnu disfunkcionalnost, već pre na veću emocionalnu senzitivnost i uključenost u kontekstu profesionalnih zahteva, pritiska i odgovornosti koji karakterišu rukovodeće pozicije.

5.3. Analiza kvalitativnog dela studije - Implicitnih teorija liderstva

Kvalitativni deo istraživanja sproveden je sa ciljem dubljeg razumevanja iskustava i percepcija lidera u pogledu osobina, stilova i izazova liderske uloge. Sprovedena je tematska analiza 21 intervjua sa liderima iz različitih industrija i to 14 muških i 7 ženskih ispitanika. Svi ispitanici su aktuelno na liderskim pozicijama u različitim kompanijama u Srbiji, uključujući državni i privatni sektor. Analiza je sprovedena najpre otvorenim kodiranjem, a zatim grupisanjem u šire tematske kategorije.

Prikaz rezultata organizovan je u sledeće tematske celine:

- kako sami lideri definišu poželjne osobine lidera - definicija (prototip) lidera
- kako definišu nepoželjne osobine lidera – antiprototip lidera
- kako doživljavaju sebe u ulozi lidera - samopercepcija liderstva i stilova liderstva
- kako doživljavaju da su percipirani od strane tima i okruženja
- kako razumeju prirodu liderstva
- kako percipiraju izazove liderske pozicije

Prilikom analize intervjua, cilj je bio i povezati interpretacije ispitanika sa podacima koji su obrađivani u kvantitativnom delu istraživanja, odnosno fokusirati se na bazične i maladaptivne karakteristike ličnosti lidera, bilo kao vizije pozitivnog ili negativnog prototipa lidera, bilo kao samopercepcije sopstvenog liderstva.

U nastavku su detaljno prikazane sve tematske kategorije, uz tabelarne prikaze frekvencija kodova i ilustrativne citate ispitanika. Određeni citati u tabelama su minimalno skraćeni, bez menjanja smisla ili parafrazirani samo kada su u originalu bili predugački (ali uvek u istom značenju).

5.3.1. Prototip lidera

Na osnovu tematske analize identifikovano je pet centralnih prototipskih dimenzija koje se pojavljuju kroz intervjue u ukupno 83 jedinice kodiranja.

Tabela 34

Prototip lidera – pozitivne osobine lidera

Tema	Podtema / Kod	Frek.	Ilustrativni citati
Energija i inicijativa	Visoka energija / pokretačka snaga	14	„Ako lider izgubi energiju, tim se raspadne.“ (Intervju 19) „Mislim da imam energiju i da povučem ljude kad treba.“ (Intervju 2)

Tema	Podtema / Kod	Frek.	Ilustrativni citati
Odlučnost i usmerenost ka cilju	Preuzimanje inicijative	11	„Uvek sam volontirao za nove projekte.“ (Intervju 2) „Nisam čekala šansu — sama sam je pravila.“ (Intervju 16)
	Brzo i jasno donošenje odluka	17	„Lider je onaj ko preseče bez mnogo dilema.“ (Intervju 4) „Najvažnije je doneti odluku u pravom trenutku.“ (Intervju 5)
	Fokus na rezultat	13	„Kod mene je rezultat ispred svega.“ (Intervju 8) „Vizionar zna šta hoće i ide za tim.“ (Intervju 4)
Vizija i strateško razmišljanje	Šira slika, dugoročno planiranje	12	„Lider mora da vidi dalje od drugih.“ (Intervju 16) „U energetici odluke danas oblikuju sistem za 30 godina.“ (Intervju 10)
	Inspirativna vizija	9	„Ljude vodiš idejom, ne samo naredbama.“ (Intervju 18) „Najvažnije je da tim veruje u širu misiju.“ (Intervju 19)
Posvećenost i odgovornost	Lična posvećenost	10	„Ne mogu da tražim od ljudi ono što sama ne bih uradila.“ (Intervju 16) „Posvećenost i odgovornost su temelj svakog rezultata.“ (Intervju 10)
	Odgovornost prema timu	8	„Lider mora da štiti ljude kad treba.“ (Intervju 15) „Znam tačno kome mogu šta da delegiram.“ (Intervju 4)
Emocionalna stabilnost i smirenost	Smirenost pod pritiskom	12	„Menadžer mora da bude amortizer stresa.“ (Intervju 5) „Lider ne može sebi da dozvoli luksuz emocija u krizi.“ (Intervju 7)
	Doslednost i stalozhenost	10	„Ljudi me vide kao nekog ko ne reaguje impulsivno.“ (Intervju 10) „Stabilnost daje ljudima sigurnost.“ (Intervju 18)

U intervjuima ispitanika ističe se da je lider pre svega osoba visoke energije, proaktivnosti i pokretačke snage („Ako lider izgubi energiju, tim se raspadne.“; „Uvek sam volontirao za nove projekte.“). Ovakav narativ moguće je jasno povezati sa ekstraverzijom kao crtom ličnosti. U Hedonca modelu, ekstraverziju karakteriše upravo opšti nivo energije (brz tempo, snaga, energija), brzina, odlučnost, socijalna inicijativa i sl. što su upravo narativi koje ispitanici navode kao osnovne karakteristike lidera. Činjenica da je energija višestruko ponavljana ukazuje da lideri sebe vide prvenstveno kao pokretače, što može biti posledica radnog konteksta Srbije, gde se liderstvo često ostvaruje u uslovima ograničenih resursa, administrativnih barijera i sistemske inertnosti. U takvim uslovima – energija i inicijativa postaju ključni diferencijatori.

Sledeća karakteristika odnosi se na brzo, jasno i hrabro donošenje odluka. Učesnici navode da lider mora da bude osoba koja „ne odlaže“, „preseče“, „doneše odluku u pravom trenutku“, čak

i kada je odluka nepopularna. Ova osobina je jasna prototipska dimenzija koja se poklapa sa konceptom niskog neuroticizma (otpornost na stres, emocionalna stabilnost) i visoke savesnosti u komponenti odlučnosti (snažna volja, tačnost, pouzdanost, suočavanje sa životnim izazovima, efikasnost)

Vizija i strateško mišljenje javljaju se u 12 intervjuja, i često se opisuju kao razlika između lidera i menadžera („Lider mora da vidi dalje od drugih.“ ili „U energetici odluke danas oblikuju sistem za 30 godina.“). Ovaj element snažno korespondira sa visokom otvorenošću za iskustva (posebno aspektima intelekta i imaginacije). Analiza pokazuje da su lideri u privatnom sektoru češće isticali inovaciju i rizik, dok su lideri u javnom sektoru naglašavali „širu sliku“ u smislu odgovornosti i dugoročnosti.

Učesnici naglašavaju ličnu posvećenost i odgovornost prema timu takođe kao centralne osobine prototipičnog lidera („Ne mogu da tražim od ljudi ono što sama ne bih uradila.“ ili „Lider mora da štiti ljude kad treba.“), a što ukazuje na elemente saradljivosti uzimajući u obzir da ova crta podrazumeva poverenje, aktivnu brigu za druge, spremnost da se pomogne.

Kod 12 lidera pojavljuje se tema smirenosti pod pritiskom, dok 10 njih posebno naglašava doslednost i stalženost: („Menadžer mora da bude amortizer stresa.“; „Lider ne može sebi da dozvoli luksuz emocija u krizi.“). Ovo pokazuje da je emocionalna kontrola visoko vrednovana, što je očekivano u kontekstima gde se lideri često suočavaju sa krizama, organizacionim promenama i političkim pritiscima. Sa aspekta ličnosti, ovo upućuje na niski neuroticizam kao crtu lidera.

5.3.2. Antirototip lidera – negativne osobine lidera

Tabela 35

Antiprototip lidera-nepoželjne osobine lidera

Tema	Podtema / Kod	Frek.	Ilustrativni citati
Neodlučnost	Neodlučnost, dvoumljenje	16	„Ako stalno vaga i preispituje se, to je znak slabog lidera.“ (I11) „Onaj ko se boji da preseče — nije lider.“ (I3)
	Izbegavanje odgovornosti	14	„Loš lider traži krivce u drugima.“ (I9) „Ako ne preuzmeš posledice, tvoj tim prestane da te prati.“ (I18)
	Nesposobnost donošenja teških odluka	10	„Ako se povodi za drugima, brzo se raspadne autoritet.“ (I7) „Kad treba da preseče — on se sakrije.“ (I21)

Tema	Podtema / Kod	Frek.	Ilustrativni citati
Potreba za dopadanjem i popustljivost	Preterana popustljivost	11	„Oni koji hoće svima da se dopadnu nikad ne izdrže pritisak.“ (I11) „Slab lider pokušava da bude prijatelj svima.“ (I13)
	Izbegavanje konflikta	9	„Ako se boji konflikta, tu nema liderstva.“ (I3) „Neki beže od neprijatnih razgovora — to odmah ubije autoritet.“ (I11)
Nedostatak integriteta	Nedoslednost	12	„Ako stalno menja stavove, ljudi mu više ne veruju.“ (I10) „Ko menja odluku prema sagovorniku — nije lider.“ (I16)
	Prilagođavanje „sistemu“ bez stava	7	„Ako se lako prilagodi svemu što se traži — to nije lider nego poslušnik.“ (I15) „Oni koji samo čute i klimaju glavom, dugo opstanu, ali nisu lideri.“ (I14)
Emocionalna nestabilnost	Preterana emotivnost	8	„Previše emocija u krizi — to je luksuz koji lider nema.“ (I7) „Ako se vodi emocijama, organizacija stagnira.“ (I7)
	Impulsivnost / reaktivnost	5	„Kad se ponaša impulsivno, ljudi izgube poverenje.“ (I18) „Ne može lider da planira iz naleta.“ (I10)
Zavisnost i pasivnost	Prevelika zavisnost od nadređenih	6	„Ako stalno čeka uputstva, nije lider.“ (I17) „Neki nikada ne donose ništa sami — samo prenose tuđe odluke.“ (I14)
	Strah od autonomije	5	„Ako se plaši da kaže svoje mišljenje, ne može da vodi druge.“ (I14) „Kada ne želi da preuzme prostor, ljudi ga prestanu pratiti.“ (I17)
Dominacija tamnih osobina	Sklonost manipulaciji	9	„Sposobnost da koristi slabosti ljudi može da pređe u manipulaciju.“ (I3) „Loš lider manipuliše, a ne vodi.“ (I6)
	Arogancija i sujeta	8	„Sujeta je mana mnogih lidera.“ (I9) „Arogancija izgleda kao snaga, ali brzo napravi štetu.“ (I21)
	Preterana kontrola / mikromenadžment	10	„Kontrola iscrpljuje i tim i lidera.“ (I9) „Ako ne puštaš ljude da rade, ubiješ kreativnost.“ (I8)

Antiprototip lidera u analiziranim intervjuima obuhvata pre svega osobine koje signaliziraju slabost, nedostatak integriteta, emocionalnu zavisnost od okoline, kao i nesposobnost da se donose odluke u neizvesnosti. Najčešće pominjana negativna osobina je neodlučnost i s njom povezano bežanje od odgovornosti. U percepciji ispitanika, loš lider je onaj koji stalno vaga, menja mišljenje, čeka tuđe odobrenje, prebacuje krivicu. U ovom narativnom okviru, lider koji „nije pravi“ najčešće se opisuje kao neko ko ne donosi odluke samostalno, beži od konflikta i neprijatnosti (lideri koji izbegavaju konfrontaciju se često opisuju kao neefikasni i nesposobni

da zaštite tim ili sprovedu promene). Ova osobina nije vezana samo za interpersonalni nivo, već i za moralnu odgovornost – da se izbori za principe čak i kada to nosi posledice. („Ako se boji da kaže ‘ne’. Ako mu je važnija pozicija od ljudi i principa – to nije lider.“; „Ako stalno vaga i preispituje se... to je znak lošeg lidera.“ ...“Pokušava da se dopadne svima“). Udovoljavanje i želja za konsenzusom se percipiraju kao slabost. U praksi, to se vidi kao gubitak autoriteta. Ovde se vrednuje sposobnost da lider donosi teške odluke čak i po cenu da bude nepopularan. Nekoliko ispitanika identifikuje antiprototip kroz nedostatak integriteta – osobe koje su spremne da kompromituju vrednosti zarad pozicije. To vodi do gubitka poverenja i percipirane neautentičnosti lidera.

Karakteristike koje ispitanici navode kao nepoželjne kod lidera možemo povezati sa:

- niskom emocionalnom stabilnošću (strah od greške, sklonost preispitivanju i niskoj toleranciji na neizvesnost). Lideri koji izbegavaju odluke i konflikte deluju preplavljeno ili anksiozno.
- niskim stepen savesnosti - osobe koje traže stalne instrukcije i izbegavaju odgovornost pokazuju niži nivo samoefikasnosti i organizacije – što može uticati na nedostatak inicijative.
- niskom ekstraverzijom - lideri koji se ne ističu, ne zauzimaju stav, i koji su previše prilagodljivi često ne ispunjavaju očekivanja tima – što se može povezati sa nižim stepenom asertivnosti i proaktivnosti.
- delovima mračne trijade – prvenstveno makijavelizam opisan kroz manipulaciju („Kad počne da koristi slabosti ljudi — to više nije vođenje.“ (I6)) ali i rigidna savesnsot sa OCD elementima („Mikromenadžment iscrpljuje i tim i lidera.“ (I9))

Zanimljivo, osobine kao što su narcizam ili bezosećajnost nisu eksplicitno označene kao simbol lošeg lidera. To ukazuje da se negativna slika lidera više vezuje za pasivnost i slabost nego za destruktivnu ambiciju.

5.3.3. Samopercepcija uloge i stilova liderstva

Tabela 36

Samopercepcija uloge i stilova liderstva

Tema	Potkategorija	Frek	Ilustrativni citati
Samopercepcija ličnih osobina	Odlučnost, hrabrost, čvrstina	14	„Nikad nisam bežao od teških odluka.“ (I9) „U krizama sam još čvršća – nema odlaganja.“ (I12)

Tema	Potkategorija	Frek	Ilustrativni citati
Samopercepcija stilova liderstva	Vizija	11	„Lider mora da vidi dalje od drugih, to ja umem.“ (I18) „Znam gde idemo i kako da uklopim ljude u tu sliku.“ (I12)
	Empatija i zaštitnička uloga	7	„Zaposleni znaju da ih nikada neću ostaviti same.“ (I15) „Ja sam uvek bila tu da zaštitim tim.“ (I1)
	Niska autonomija	6	„Radila sam onako kako se očekuje od mene.“ (I14) „Više volim da pitam šta da radim.“ (I17)
	Autoritarni	12	„Moralo se znati ko komanduje.“ (I9) „Kad je kriza, nema rasprave — odmah presečem.“ (I12)
	Transformacioni	9	„Motivisem vizijom i širim sliku.“ (I18) „Volim da ih inspirišem, ne samo da naređujem.“ (I10)
	Participativni	8	„Volim da čujem mišljenje tima.“ (I15) „Odluka je moja, ali pre toga slušam ljude.“ (I12)
	Situacioni	6	„Stil mi zavisi od onoga što se traži.“ (I14) „U različitim situacijama biram različite pristupe.“ (I12)

U analizi 20 intervjuja izdvojilo se nekoliko stabilnih obrazaca samopercepcije lidera. Veliki broj lidera opisuje sebe kao odlučne, hrabre, spremne da preseku, kontinuirano okrenute akciji. Ovo se vidi u izjavama: „Imam odlučnost i istrajnost, nekad i tvrdoglavost.“ Ili „Nikad nisam bežao od teških odluka.“; „U krizama sam još čvršći, nema odlaganja.“. Ovaj obrazac odgovara višim nivoima ekstraverzije i savesnosti (odlučnost, disciplinovanost), ali kod pojedinih prelazi u rigidnost i dominantnost jer se opisuju kao figure autoriteta, stroge, direktivne („Možda me se neki i boje, ali znaju da donosim rezultate.“). Figura autoriteta se može povezati i sa nižom prijatnošću i makijavelističkim ponašanjem.

Takođe, lideri se vide kao zaštitnici timova koji su moralno dosledni, posvećeni ljudima i sposobni da stoje iza tima kada je to neophodno („Zaposleni znaju da ih nikada neću ostaviti same pred problemom i da ih neću žrtvovati radi lične koristi.“ Ili „Štitila sam tim kad je trebalo, iako to nije uvek bilo popularno.“). Naglašava se otpornost na pritiske i kompromise sopstvenim uverenjima kao i identitet zasnovan na doslednim vrednostima („Ako sistem ide protiv vrednosti, ja biram da se povučem.“; „Ne donosim odluke iz straha, već iz uverenja šta je najbolje za ljude.“). Ovaj obrazac je povezan sa visokom saradljivošću i emocionalnom stabilnošću, kao i sa nižim rezultatima na mračnim osobinama.

U velikom broju slučajeva postoji jasna povezanost između samopercepcije lidera i njihovih definicija pozitivnih osobina lidera – što ukazuje na to da se većina ispitanika vidi u skladu s onim što smatraju poželjnim liderstvom. U percepciji sopstvenog stila rukovođenja, navodi se da „inspirišu tim“, „donose viziju“ ili „grade poverenje“, što se direktno podudara sa njihovim viđenjem idealnog lidera kao vizionara sa emocionalnom inteligencijom. Kod pojedinih ispitanika primećuje se pak samopercepcija kao poslušnih i prilagodljivih, dok je njihova definicija lidera često zasnovana na lojalnosti, stabilnosti, neisticanju. U ovom slučaju, iako osobine nisu standardno shvaćene kao pozitivne u literaturi, postoji usklađenost između viđenja sebe i definicije lidera, ali u konformnom i sistemski adaptiranom okviru.

Vrlo retko, ali kod nekih ispitanika se ipak javlja blaga neusklađenost između lične nesigurnosti i uloge koju formalno imaju, što može ukazivati na pasivno preuzimanje liderske pozicije. Većina lidera definiše lidera kroz osobine koje i sebi pripisuju, što ukazuje na visok stepen identifikacije sa liderskom ulogom, potrebu za samopotvrđivanjem kroz opis „idealnog“ lidera, i u nekim slučajevima, odbrambeni narativ koji legitimizuje njihove stilove (npr. „moraš biti strog da bi uspeo“). Većina ispitanika prepoznaje kombinaciju stilova — npr. transformacioni i situacioni ili direktivni, u zavisnosti od okolnosti. Stilovi koje lideri percipiraju kao adekvatne zavise od konteksta: krizne situacije zahtevaju autoritarniji pristup, u razvojnim fazama primenjuju se participativni pristupi. Samopercepcija često reflektuje i aspiraciju — lider želi biti neko ko inspiriše (transformacioni stil), ali zna da često mora biti i neko ko „preseče“ (direktivni stil). Izjave pokazuju da stil nije statičan — mnogi naglašavaju fleksibilnost (“meni stil menja u zavisnosti od situacije”).

5.3.4. Percepcija tima i okruženja

Tabela 37

Percepcija tima i okruženja

Podkategorija	Frekvencija	Primeri citata
Pravedan, dosledan	9	- „Znaju da ne tolerišem lenjost i izgovore, ali i da nikada neću tražiti nešto što sama nisam spremna da uradim.“; „Mislim da me vide kao pravednog i odgovornog.“; „Doslednost gradi poverenje – trudim se da je održim u svakoj situaciji.“
Podrška i zaštita	8	- „Tim me vidi kao podršku i zaštitu.“; „Vole me jer znaju da ih nikada neću ostaviti same pred problemom.“; „Ljudi znaju da uvek stojim iza njih, čak i kad pogreše.“
Strogi, poštovani	7	- „Tim me doživljava kao strogu i zahtevnu, možda i zastrašujuću.“; „Tim me verovatno doživljava kao strogu i

Podkategorija	Frekvencija	Primeri citata
Pristupačan, korektan	6	<p>zahtevnu, ponekad i bahatu.“ ;„Neki me se boje, ali me slušaju – i to je dovoljno.“</p> <p>- „Mislim da sam korektan. Zaposleni su me tako videli.“; „Trudim se da budem korektna i da saslušam tim pre donošenja odluke.“ ;„Mislim da me vide kao nekog ko ne viče, ali traži rezultate.“</p>
Distanciran, rezervisan	5	<p>- „Okruženje me vidi kao nekoga ko rešava probleme, ali ponekad i kao distanciranog.“;„Ljudi znaju da sam zatvoren, ali poštuju moje znanje.“; „Nisam tip koji se druži sa svima – to zna i moj tim.“</p>

Spoljašnja percepcija (tima kojim upravljaju, kolega, okruženja) može da otkriva razliku između samopercepcije i realnog utiska koji lider ostavlja, te osvetljava implicitne norme i očekivanja u organizacionim kulturama iz kojih dolaze. Na osnovu analize intervju, u ovom slučaju, percepcija lidera od strane tima i okruženja uglavnom je u skladu sa stilovima liderstva koje sami lideri prijavljuju ili praktikuju u praksi. Lideri koji praktikuju transformacioni stil češće se percipiraju kao pravedni, dosledni, i podrška timu. Njihova svrha je da inspirišu i motivišu, a to stvara sliku lidera koji vodi primerom i brine o razvoju tima. („Znaju da ne tolerišem lenjost i izgovore, ali i da nikada neću tražiti nešto što sama nisam spremna da uradim.“; „Vole me jer znaju da ih nikada neću ostaviti same pred problemom.“).

Lideri koji se opisuju kao participativni češće su doživljeni kao pristupačni i korektni, uz prisustvo međusobnog poštovanja. Oni teže ka uključivanju tima u odlučivanje, što gradi atmosferu poverenja.(„Trudim se da budem korektna i da saslušam tim pre donošenja odluke.“; „Mislim da sam korektan. Zaposleni su me tako videli.“). Oni koji smatraju da primenjuju direktivni stil, često su doživljeni kao strogi, poštovani, pa čak i zastrašujući. Njihov stil podrazumeva visoku kontrolu i jasne komande, što može graditi autoritet, ali često uz cenu emocionalne distance.(„Tim me doživljava kao strogu i zahtevnu, možda i zastrašujuću.“; „Neki me se boje, ali me slušaju – i to je dovoljno.“).

Oni koji menjaju svoj stil prema okolnostima često su doživljeni kao prilagodljivi, ali kod nekih to prelazi u neodlučnost ili nesigurnost ako ne postoji jasna linija autoriteta.

5.3.5. Priroda liderstva

Tabela 38

Priroda liderstva

Stav o liderstvu	Broj ispitanika	Ključni citati
Lider se rađa	9	„Ako ljudi ne osećaju strahopoštovanje kad uđeš u prostoriju, teško da ćeš biti pravi lider.“; „Liderstvo nije kurs – to je instinkt.“
Lider se postaje	6	„Ja sigurno nisam rođena za to, ali opstala sam 25 godina.“; To je proces sazrevanja – ličnog i profesionalnog.“
Kombinacija (rađa se i postaje)	5	„Lider se rađa sa iskrom, ali postaje kroz neuspehe i krize.“; „Pravi lider se oblikuje kroz odluke u kriznim situacijama.“

Najveći procenat ispitanika smatra da se lider rađa, naglašavajući urođene osobine lidera. Njihova predstava lidera oslanja se pre svega na harizmu, instinkt i prisustvo, a ne na proces učenja i ličnog razvoja. Takvi odgovori ukazuju na izražene crte ekstraverzije (dominantnosti), uz moguće narcisoidne tendencije koje se mogu tumačiti kao deo mračne trijade. Ovakav pogled na liderstvo ogleda se u izjavama poput: „Ako ljudi ne osećaju strahopoštovanje kad uđeš u prostoriju, teško da ćeš biti pravi lider“ i „Liderstvo nije kurs – to je instinkt“.

Suprotan pogled zastupaju ispitanici koji liderstvo vide kao nešto što se stiče vremenom i iskustvom. Njihov narativ često uključuje pojmove odgovornosti, učenja i prilagođavanja sistemu, dok se fokus pomera sa lične harizme na sposobnost da se izdrže izazovi i očuva stabilnost. Ovi odgovori dolaze uglavnom iz državnih struktura i organizacija u kojima se ceni dugoročnost i institucionalna pripadnost. Njihova uverenja ilustruju izjave poput: „Ja sigurno nisam rođena za to, ali opstala sam 25 godina“ i „To je proces sazrevanja – ličnog i profesionalnog“.

Najkompleksniji i najreflektovaniji odgovori dolaze od onih koji kombinuju oba pogleda, prepoznajući važnost urođenih osobina, ali i značaj ličnog razvoja, iskustva i rada na sebi. Njihov pogled na liderstvo je dinamičan, uravnotežen i oslonjen na samosvest, samopouzdanje i otvorenost ka učenju kroz izazove. Oni prihvataju krizne situacije kao formativne za liderstvo i smatraju da se lider gradi upravo u tim trenucima. Ovaj balans se ogleda u izjavama poput: „Lider se rađa sa iskrom, ali postaje kroz neuspehe i krize“.

5.3.6. Izazovi liderske pozicije

Tabela 39

Izazovi i prepreke u razvoju lidera

Podkategorija (Kod)	Broj ispitanika	Primer citata
Prelazak sa operativnog na rukovodeći nivo	11	„Morala sam sama da učim, da balansiram između vlasnika i zaposlenih.“
Upravljanje ljudima starijim/iskusnijim od sebe	9	„Najveći izazov je što sada vodim ljude koji su u poslu mnogo duže od mene.“
Konflikt između ciljeva firme i potreba zaposlenih	8	„Balansiranje između ciljeva firme i potreba zaposlenih je bio najveći izazov.“
Sistemska/organizacijska otpornost promjenama	7	„U državnim firmama najveći protivnik lidera često je sam sistem, a ne konkurencija.“
Lični razvoj lidera (emocije, donošenje odluka, autoritet)	6	„Meni je trebalo tri do četiri godine da se osetim sigurnije.“

Većina ispitanika identifikovala je značajne izazove na svom putu ka liderskoj poziciji — od prelaska sa operativnih na rukovodeće uloge, upravljanja ljudima starijima/iskusnijima, balansiranja između rezultata i ljudi, pa do sistemskih ili organizacionih prepreka poput inertnosti firme ili političkih/administrativnih pritisaka. Ovi izazovi oblikuju ne samo karijeru lidera, već i njegov stil, identitet i samopercepciju.

Glavna prepreka koju su ispitanici identifikovali je prelazak sa operativne na menadžersku poziciju i to najviše zbog menjanja vrste zadataka, odgovornosti i kompetencija. Takođe, kao izazov se može primetiti upravljanje starijim i iskusnijim kolegama - izazov autoriteta, legitimnosti i prihvatanja. Takođe, ispitanici navode potrebu balansiranja između ciljeva firme i potreba zaposlenih odnosno konflikti između ostvarivanja rezultata i brige za tim, a što se i kroz prilagodljive stilove liderstva može primetiti.

5.3.6. Rezime rezultata

- Poželjne osobine lidera – pretežno odgovaraju bazičnim adaptivnim dimenzijama kao što su ekstraverzija, emocionalna stabilnost, saradljivost, umerena savesnost, otvorenost.
- Nepoželjne osobine lidera – niska emocionalna stabilnost, niska saradljivost, niska ali i rigidna savesnost.
- Mračne crte - lideri ih prepoznaju, ponekad i normalizuju u blagoj formi („neophodna oštrina“, „emocionalna distanca“), ali ih u ekstremu vide kao ozbiljan problem. Iz domena mračne triade, možemo reći da se u blagoj formi vide kao relativno funkcionalni makijavelizam i narcizam, dok se psihopatija javlja jasno kao izuzetno negativno percipirana.

DISKUSIJA

U ovom poglavlju biće integrisani i interpretirani glavni nalazi, poređeni sa prethodnim istraživanjima i teorijskim okvirom, te razmotrene njihove praktične i teorijske implikacije. U skladu sa ciljevima rada, diskusija je organizovana u tri tematske celine koje odgovaraju sprovedenim studijama:

1. Faktori koji utiču na efektivnost lidera - efekti kognitivnih sposobnosti, bazičnih osobina ličnosti i stilova liderstva na procenu radne uspešnosti lidera;
2. Faktori koji diferenciraju lidere od nelidera – kako bazične i maladaptivne crte ličnosti razlikuju pojedince koji su na liderskim pozicijama od onih koji to nisu;
3. Implicitne teorije liderstva odnosno kvalitativni uvidi u načine na koje lideri definišu i razumeju liderstvo, odnosno koje osobine i ponašanja smatraju ključnim za efikasno vođenje.

6.1. Faktori koji utiču na efektivnost lidera

Efektivno liderstvo odnosi se na stvarni uticaj lidera na tim ili organizaciju, odnosno na njegovu sposobnost da ostvari ciljeve, unapredi timsku saradnju i poveća učinak svojih saradnika (Yukl, 2013). Istraživanje efektivnosti liderstva pruža dublji uvid u to koji faktori zaista doprinose uspehu lidera u organizacionom kontekstu. Prvi deo istraživanja se fokusira na efektivno liderstvo, koje je u ovom kontekstu operacionalizovano kroz procenu radnog učinka lidera od strane nadređenih. Takva procena omogućava procenu doprinosa lidera organizaciji i čini osnovu za razumevanje odnosa između njegovih osobina ličnosti, stilova rukovođenja i stvarne profesionalne uspešnosti. Sama procena efektivnosti u istraživanju sastojala se iz procene tri dimenzije: realizacije ciljeva (pri čemu su nadređeni ocenjivali ostvarenje postavljenih ciljeva), ponašajnih kompetencija (koje uključuju liderske veštine i ponašanja) i motivacije lidera (odnosno procena njihove angažovanosti i posvećenosti poslu). Prosečna vrednost ovih ocena činila je sveobuhvatnu meru radne uspešnosti lidera.

Istraživanjem je analiziran uticaj kognitivnih sposobnosti, bazičnih osobina ličnosti i stilova liderstva na procenu radnog učinka kao meru efektivnosti lidera. Dodatno je ispitan moderatorski uticaj pola kroz interakciju pola sa bazičnim osobinama ličnosti na procenu efektivnosti lidera.

Sveukupno, nalazi u ovom istraživanju posebno su istakli kognitivne sposobnosti (IQ), ekstraverziju i integrisanost ličnosti (dezintegracija) kao ključne prediktore efikasnosti lidera odnosno njegove procene radnog učinka od strane nadređenog.

6.1.1. Kognitivne sposobnosti

Rezultati hijerarhijske regresije pozali su da su kognitivne sposobnosti (IQ), najpouzdaniji pojedinačni prediktor procene radnog učinka, što je u skladu sa dosadašnjim istraživanjima koja ističu centralnu ulogu opšte inteligencije u radnoj efikasnosti, naročito na liderskim pozicijama (npr. Schmidt & Hunter, 1998; Judge, Colbert, & Ilies, 2004). U rezultatima korelacione analize ove studije, IQ se izdvojio kao jedini značajan korelat procene ukupnog radnog učinka lidera, što je važan nalaz u kontekstu istraživanja prediktora liderske efektivnosti. Konkretno, pozitivna korelacija između IQ-a i ocene radne uspešnosti ($r = .26, p < .01$), kao i umerene pozitivne veze sa procenom aktivnosti i ponašajnih kompetencija, ukazuju da viši nivo intelektualnog funkcionisanja doprinosi uspešnijem obavljanju liderske uloge u realnom organizacionom kontekstu. Ovi nalazi su u skladu sa višedecenijskim istraživačkim trendom koji identifikuje kognitivne sposobnosti kao jedan od najdoslednijih prediktora liderskog učinka. Metaanaliza Judge i saradnika (2004) potvrđuje da inteligencija ima umerenu, ali stabilnu povezanost sa liderskom efektivnošću, posebno kada se efektivnost meri objektivnim indikatorima. Dodatna vrednost ovih rezultata ogleda se u činjenici da povezanost između IQ-a i radne uspešnosti ostaje značajna čak i u prisustvu drugih psiholoških faktora, kao što su osobine ličnosti i stilovi liderstva, koji u ovom istraživanju, na nivou korelacija, nisu pokazali značajne veze sa ukupnim učinkom. To implicira da se osobine ličnosti, koliko god važne bile za interpersonalne i motivacione aspekte liderstva, možda ne prevode u objektivno merljive rezultate bez odgovarajućih kognitivnih kapaciteta. Ovakav nalaz može imati značajne implikacije za procese selekcije i razvoja lidera u organizacijama. Iako savremeni pristupi liderstvu ističu važnost emocionalne inteligencije, stila komunikacije i transformacionih karakteristika, rezultati ove studije sugerišu da osnovne kognitivne sposobnosti ostaju ključni prediktor realnog radnog učinka lidera. U kontekstu kompleksnih organizacionih zahteva, strateškog odlučivanja i potrebe za adaptacijom u promenljivom poslovnom okruženju, intelektualne sposobnosti verovatno omogućavaju liderima da efikasnije integrišu informacije, sagledaju širu sliku i donose kvalitetnije odluke, što se na kraju odražava na ocenu njihove uspešnosti od strane nadređenih. Takođe, nalaz može doprineti i teorijskoj diskusiji o integraciji osobina i sposobnosti u predviđanju liderstva, pri čemu se

potvrđuje značaj modela koji uključuju kognitivne resurse kao bazu za ispoljavanje ostalih psiholoških karakteristika koje čine uspešnog lidera (Zaccaro et al., 2004).

Važan nalaz ovog istraživanja je da rezultati pokazuju interesantan i teorijski relevantan raskorak između uloge IQ-a u predikciji ukupne radne uspešnosti lidera i njegove uloge u predikciji motivacije lidera. Naime, dok se IQ pokazao kao najznačajniji pojedinačni prediktor ukupne radne uspešnosti, njegova prediktivna moć u vezi sa procenom motivacije nije bila statistički značajna. Ovaj nalaz je u skladu sa teorijskim modelima koji razlikuju kognitivne i afektivno-motivacione komponente radnog učinka. IQ, kao merilo opštih mentalnih sposobnosti, direktno utiče na performanse kroz bržu obradu informacija, sposobnost učenja i rešavanja problema (Schmidt & Hunter, 1998). Međutim, procena motivacije lidera, iako deo ukupne ocene učinka, predstavlja više subjektivni doživljaj angažovanosti, entuzijazma i unutrašnje pokretačke snage lidera. Ovi aspekti su često manje vidljivi kroz rezultate, a više se temelje na emocionalnim ekspresijama, ponašanju i energiji koju lider pokazuje, što je češće povezano sa ličnosnim karakteristikama poput ekstraverzije, poštenja ili emocionalne stabilnosti, nego sa kognitivnim sposobnostima. Razlika u prediktorskim obrascima ukazuje na višedimenzionalnost radnog učinka i značaj uzimanja u obzir i kognitivnih i afektivno-motivacionih faktora. Teorije unutrašnje i spoljašnje motivacije (Deci & Ryan, 1985; McClelland, 1987) naglašavaju da su motivacioni faktori snažno povezani sa ličnošću, a ne nužno sa kognitivnim kapacitetima. Dakle, nalaz da IQ ne predviđa motivaciju, iako značajno predviđa efektivnost, ukazuje na višedimenzionalnost leaderskog učinka i potrebu da se različiti njegovi aspekti (rezultati naspram ponašanja i afekta) analiziraju odvojeno. Ova distinkcija je posebno važna za organizacije koje žele da razvijaju leaderski potencijal — jer sugerise da visoka inteligencija ne garantuje da će lider biti percipiran kao motivisan, što može uticati na način na koji se ocenjuju, biraju i razvijaju rukovodioci.

6.1.2. Bazične osobine ličnosti

Efekti ličnosti na radni učinak lidera jasnije se vide kada se kontrolišu kognitivne sposobnosti, što potvrđuje višedimenzionalnu prirodu leaderske efektivnosti. Uvođenje bazičnih osobina ličnosti u regresioni model, nakon što se kontrolišu kognitivne sposobnosti, značajno je unapredilo predikciju procenjene radne uspešnosti lidera, pružajući snažnu podršku modelima koji akcentuju psihološki profil kao temelj efektnog leadersstva. Od osobina iz Hexaco modela, Ekstraverzija i Saradljivost su se pokazale kao pozitivni i relevantni prediktori uspešnosti, dok je Dezintegracija – kao indikator disfunkcionalnosti u integraciji informacija iz unutrašnjeg i

spoljnog sveta– imala negativan uticaj na procenu ood strane nadređenih. Ovi nalazi naglašavaju da leaderski učinak, kako ga procenjuju nadređeni, zavisi ne samo od kognitivnih sposobnosti, već i od sposobnosti lidera da bude društveno angažovan, kooperativan i emocionalno stabilan. Takva kombinacija osobina omogućava lideru da efikasno komunicira, održava dobre odnose sa timom i reaguje prilagodljivo u izazovnim situacijama – što su ključni aspekti efektivnosti u savremenim organizacionim okruženjima. Ovi nalazi su u skladu s postojećom literaturom koja ističe važnost interpersonalne kompetencije i emocionalne regulacije kao faktora koji doprinose leaderskoj efikasnosti (npr. Bono & Judge, 2004; Judge et al., 2002; Salovey & Mayer, 1990).

Razmotrićemo nadalje dobijene rezultate koji se odnose na veze i doprinose pojedinačnih crta ličnosti i efektivnosti lidera odnosno procene njihovog ukupnog radnog učinka:

POŠTENJE (H): U istraživanju smo pošli od hipoteze da je efektivnost lidera pozitivno povezana sa poštenjem. Poštenje obuhvata odsustvo makijavelizma, brutalnosti, projekcije amoralnih impulsa i osećanja inferiornosti. Osobe sa visokim vrednostima na ovoj crti imaju nisku amoralnost, jake kapacitete za trezveno i neodbrambeno sagledavanje realnosti, snažnu empatiju, sklonost samilosti i pravdoljubivost (Knežević, 2014). U timskim kontekstima, ovi pojedinci mogu doživljavati zadovoljstvo kroz odgovornost i korisnost, što podstiče motivaciju.

Korelacioni podaci pokazuju nisku i neznačajnu povezanost između poštenja i ukupne ocene učinka ($r = .120$). Korelacija između poštenja i ocene aktivnosti je niska ($r = .100$) i nije značajna. Ovaj nalaz ukazuje da visoko poštenje ne znači nužno izraženu energičnost i proaktivnost, što je tipičnije za ekstraverziju. Poštenje ima nisku pozitivnu korelaciju sa ponašajnim kompetencijama ($r = .074$). Iako je očekivano da osobe sa visokim poštenjem imaju dobru interpersonalnu dinamiku, u konkretnom uzorku to možda nije bilo dominantno u proceni kompetencija (možda su se više vrednovala tehničke nego etičke veštine).

U regresionoj analizi, osobina poštenja nije se pokazala kao samostalni značajni prediktor ukupne ocene radnog učinka. Kako je celokupan model bio značajan, poštenje doprinosi ukupnoj strukturi modela, ali njegova jedinstvena varijansa nije dovoljna da bude značajna sama po sebi, kada su druge osobine kontrolisane.

U regresionom modelu sa ocenom liderove motivacije kao zavisnom varijablom, poštenje je značajan pozitivni prediktor motivacije lidera. Ovaj rezultat sugerise da lideri koji se doživljavaju kao pošteni, nekoristoljubivi i skromni, bivaju procenjeni kao intrinzično motivisaniji. U prisustvu ostalih osobina ličnosti, IQ-a i stilova liderstva, poštenje zadržava

jedinstven doprinos predikciji, čime potvrđuje svoju važnost kao vrednosno orijentisana crta povezana sa liderovim unutrašnjim pokretačima.

Na osnovu iznetog možemo zaključiti da je početna hipoteza nije potvrđena. Uzimajući u obzir da poštenje, iako pozitivno povezano sa ukupnom efikasnošću kao i sa njegovim pojedinačnim aspektima, i dalje nije značajan prediktor percipirane uspešnosti na ovom uzorku. Kao prediktor, poštenje se javlja u segmentu ocene liderove motivacije. Zanimljivo je da H ostaje značajan prediktor liderove motivacije i u prisustvu faktora kao što su ekstraverzija i dezintegracija, koje su takođe pokazale snažne efekte u modelu. Ovo ukazuje na nezavisan psihološki doprinos H u formiranju percepcije liderove unutrašnje motivacije kao dela efikasnosti, ali ne i u percepciji celokupne efikasnosti lidera.

EKSTRAVERZIJA (E): Ekstraverzija, kao osobina koja podrazumeva energičnost, društvenost, optimizam i traženje stimulacije, pokazuje određene obrasce uticaja na različite aspekte radnog učinka. Početna hipoteza od koje smo krenuli u istraživanju odnosi se na pozitivnu povezanost ekstraverzije sa efikasnošću lidera oslanjajući se na obimnu literaturu koja ovakve nalaze potvrđuje. Ekstraverzija se u brojnim istraživanjima i metaanalizama identifikuje kao jedan od najsnažnijih prediktora leaderskog pojavljivanja i efektivnosti (Judge et al., 2002; Bono & Judge, 2004).

U ovom istraživanju, korelacija između ekstraverzije i ukupne ocene učinka bila je pozitivna ali niska, ekstraverzija nije pokazala značajnu korelaciju sa ocenom aktivnosti. Iako se često pretpostavlja da su ekstraverzi aktivniji. Ekstraverzija nije bio značajno povezana ni sa ocenom ponašajnih kompetencija što može ukazivati da kompetencije koje su ocenjivane više reflektuju socijalnu promišljenost, saradnju i emocionalnu stabilnost, nego društvenost i energičnost koje su karakteristike ekstraverzije.

U analizama koje se odnose na predikciju efikasnosti lidera, kada se analiziraju samo crte ličnosti kao prediktori ukupne procene radnog učinka lidera, ekstraverzija pokazuje pozitivnu, ali nedovoljno snažnu vezu sa procenom učinka. Uključivanjem IQ-a, Ekstraverzija se pokazala kao pozitivan i značajan prediktor jer kada se iz varijanse efikasnosti isključi sve ono što se zasniva na inteligenciji, ličnosne razlike značajno doprinose objašnjenju preostalog dela varijabiliteta percipirane uspešnosti. Za očekivati je da IQ glavni prediktor uspešnosti u bilo kojem poslu dok ekstraverzija radi finu moderaciju koja je verovatno uključena u percepciju same osobe - lideri koji su energičniji, društveniji i skloni interpersonalnoj interakciji, percipiraju se kao efikasniji. U kontekstu evaluacije učinka, ekstraverzija može doprineti percepciji da je lider energičan, inicijativan i posvećen timu, čak i kada su objektivni ishodi slični. Ove karakteristike su posebno važne u organizacionim kontekstima u kojima se uspeh

lidera meri i kroz sposobnost mobilizacije i inspiracije tima – dimenzije koje su često percipirane kao delovi tzv. „pojavnoga liderstva“ (Lord et al., 1984), ali koje očigledno utiču i na procene radnog učinka kada se evaluacije daju od strane nadređenih.

U pogledu procene motivacije lidera, ekstraverzija je imala još jači efekat – najviši među svim osobinama ličnosti. Ovaj nalaz ukazuje da se ekstravertniji lideri percipiraju kao motivisaniji, što je u skladu sa teorijama koje povezuju ekstraverziju sa višim nivoima angažovanosti, inicijative i proaktivnosti (Watson & Clark, 1997). Ekstravertni lideri često izražavaju entuzijazam i vidljivo pokazuju posvećenost, što nadređeni lako interpretiraju kao visok stepen motivacije. Na taj način, ekstraverzija može imati dvostruku ulogu – ne samo da doprinosi stvarnoj interakciji i vođenju tima, već i da oblikuje način na koji drugi procenjuju motivisanost lidera, posebno u evaluacionim kontekstima u kojima su ponašajne ekspresije visoko vrednovane.

Uprkos generalno pozitivnim efektima ekstraverzije na leadersku percepciju i ponašanje, nalazi ukazuju da se njen efekat razlikuje u zavisnosti od pola lidera. Rezultati pokazuju da je ekstraverzija pozitivno povezana sa višim ocenama rukovodilačke efikasnosti kod muškaraca, dok se kod žena ovaj odnos ne pokazuje statistički značajnim. Takođe, kod muških lidera, ekstraverzija je pozitivno povezana sa ocenom motivacije, dok kod žena to nije slučaj. Ovakav obrazac sugerise da se osobine poput socijalne energije, asertivnosti i komunikacijske angažovanosti kod muškaraca tumače kao poželjni i normativni signali leaderske kompetentnosti, koji su u skladu sa tradicionalnim rodnim očekivanjima o leaderskoj ulozi (Eagly & Karau, 2002). Nasuprot tome, kod žena ista ponašanja ne dovode nužno do pozitivnijih evaluacija rukovodilačke efikasnosti, što može biti posledica rodno uslovljenih standarda. Iako ekstraverzija kod žena može signalizirati inicijativu i socijalnu uključenost, ona ne garantuje višu procenu leaderske efikasnosti, naročito u kontekstima u kojima su očekivanja prema ženskom liderstvu ambivalentna ili kontradiktorna. Ovakav nalaz u skladu je sa istraživanjima koja ukazuju na postojanje „backlash“ efekata, prema kojima izražena agentnost kod žena može biti manje nagrađena nego kod muškaraca. Backlash efekat odnosi se na negativne reakcije i sankcionisanje osoba koje krše društvena očekivanja vezana za rodne uloge, naročito kada žene ispoljavaju ponašanja koja su stereotipno „muška“ (Eagly & Karau, 2002). Slične obrasce nalazimo i u ranijim studijama koje pokazuju da ekstraverzija predviđa transformaciono liderstvo snažnije kod žena nego kod muškaraca (Duehr, 2006; Shen et al.), ali da se ovaj efekat ne mora nužno prevoditi u pozitivnije evaluacije ukupne leaderske efikasnosti. Dodatno, istraživanja sugerisu da uspešnost ekstraverzivnih lidera zavisi od kontekstualnih faktora, kao što su jasnoća ciljeva i struktura zadatka (Zhang et al., 2022), što

dodatno ukazuje da ekstraverzija ne deluje uniformno, već u interakciji sa socijalnim i organizacionim očekivanjima. Dobijeni nalaz da je ekstraverzija, u interakciji sa polom, povezana sa boljom procenom učinka kod muškaraca, ali ne i kod žena, u skladu je i sa nalazima Huszczo i Endres (2017), koji ukazuju da različite crte ličnosti imaju različitu psihološku i evaluativnu težinu u zavisnosti od roda. Naime, ekstraverzija kod muškaraca funkcioniše kao signal kompetentnosti i liderskog potencijala, dok kod žena ista osobina ne donosi ekvivalentnu prednost u proceni, a u pojedinim kontekstima može čak biti percipirana kao odstupanje od normativnih očekivanja. Ovaj nalaz dodatno potvrđuje da se procena liderskog učinka ne zasniva isključivo na objektivnim ponašanjima, već i na rodno posredovanim interpretativnim okvirima, u kojima ista crta ličnosti može imati različite implikacije u zavisnosti od roda lidera. Posebno kod muškaraca, ove osobine mogu biti protumačene kao znak proaktivnosti i spremnosti na ulaganje dodatnog napora, što dovodi do viših procena motivacije od strane procenjivača. S druge strane, kod žena ekstraverzija (samopouzdanje, energija, pozitivna slika o sebi) može biti percipirana kao očekivana karakteristika, pa se ne vezuje nužno za povećanu motivaciju – a što se sve uklapa u teoriju rodne pogodnosti (Eagly & Karau, 2002).

U celini, nalazi potvrđuju da ekstraverzija ima značajnu ulogu u procenama i učinka i motivacije lidera, ali i da njeni efekti zavise od šireg konteksta – uključujući kognitivne sposobnosti i rod lidera – što ukazuje na potrebu za višedimenzionalnim pristupom u proceni liderskih kompetencija.

NEUROTICIZAM (N) I DEZINTEGRACIJA (D): Neuroticizam i Dezintegracija su maladaptivne osobine, ali se različito manifestuju: Neuroticizam kroz negativnu emocionalnost, ambivalenciju, strašljivost, a Dezintegracija kroz gubitak strukture i kognitivnu destabilizaciju. Oba konstrukta su važna za razumevanje kako emocionalna stabilnost (ili njen izostanak) može oblikovati radnu motivaciju i učinak, kao i odnos prema autoritetima i liderskim stilovima. U ovom istraživanju se polazi od pretpostavke da su obe dimenzije negativno povezane sa efikasnošću lidera.

Dezintegracija je u rezultatima stabilno negativan i značajan prediktor, koji ukazuje na to da emocionalna i kognitivna disfunkcija narušava percepciju motivacije i radnog učinka lidera, čak i kada se ne primećuje direktno u prostim korelacijama. U ovom istraživanju, osobina Dezintegracija dosledno se pokazala kao značajan negativan prediktor i ukupnog radnog učinka i liderove motivacije. Korelacije između Dezintegracije i dimenzija radnog učinka bile su konzistentno negativne: sa ukupnom ocenom učinka ($r = -.03$), sa motivacijom ($r = .01$, ali ne u istom pravcu kao β), i nešto izraženije sa ponašajnim aspektima ($r = .03$), mada niske i

statistički neznačajne ali u regresionim modelima ova crta dobija na statističkoj značajnosti. U modelu za ukupnu ocenu učinka, D je imala negativan i statistički značajan doprinos, dok je u modelu motivacije efekat bio još izraženiji. Ovi nalazi potvrđuju da prisustvo izraženih psiholoških disfunkcionalnosti, kao što su kognitivna konfuzija, emocionalna nestabilnost i interpersonalne diskoordinacije — koje dezintegracija operacionalizuje — ima direktan negativan uticaj na način na koji se lideri percipiraju u pogledu svoje efikasnosti i unutrašnje angažovanosti. Diskrepancija koja se javila između korelacija i regresionih beta koeficijenata može ukazivati na supresorski efekat u višestrukoj regresiji, gde D pokazuje svoj puni negativni uticaj tek kada se kontrolišu druge osobine, kao što su Ekstraverzija i Poštenje. Ono što je posebno važno jeste da je Dezintegracija zadržala svoju značajnost čak i u finalnom modelu regresije koji uključuje IQ, sve osobine ličnosti i tri stila liderstva. Time se potvrđuje da ova osobina predstavlja stabilan i jedinstven prediktor lošije percepcije lidera, i u pogledu motivacije i radnog učinka. U praktičnom smislu, prisustvo izražene dezintegracije može značajno narušiti organizacijski legitimitet lidera, nezavisno od njegovih kognitivnih kapaciteta ili formalnog liderskog stila. U regresionom modelu za procenu motivacije lidera, dezintegracija je takođe značajan negativan prediktor. Viši nivoi dezintegracije povezani su sa nižim procenama liderove motivacije. Ova osobina, koja odražava emocionalnu, kognitivnu i ponašajnu nestabilnost, može doprineti percepciji da lider nije dovoljno konzistentan, fokusiran ili pouzdan u svojoj angažovanosti.

Neuroticizam ima nestabilne efekte – njegova povezanost sa procenom liderstva zavisi od njegovog odnosa sa drugim osobinama u modelu, i ne funkcioniše kao nezavisan prediktor. Dezintegracija visoko korelira sa Neuroticizmom što ukazuje na preklapanje u emocionalnoj disfunkcionalnosti.

Što se tiče korelacije Neuroticizma (emocionalne stabilnosti) sa ukupnim radnim učinkom i njegovim pojedinačnim aspektima, sve korelacije su niske i statistički neznačajne, što ukazuje da se emocionalna stabilnost nije direktno povezana sa ocenama učinka u uzorku. Ovo je pomalo iznenađujuće, s obzirom da meta-analize ukazuju na umereno negativnu povezanost neuroticizma sa radnim učinkom (Barrick & Mount, 1991). Dimenzija emocionalne stabilnosti nije se pokazala kao značajan prediktor ukupnog radnog učinka ($p > .05$), iako je beta koeficijent bio pozitivan, kao ni prediktor procene liderove motivacije što upućuje na to da ova osobina može imati posrednu ulogu u postizanju uspešnosti na poslu, putem afektivnih i voljnih aspekata angažmana. U literaturi se emocionalna stabilnost često povezuje sa nižom sklonošću ka negativnom afektu i reaktivnosti na stres (Judge et al., 2002), što može doprineti boljoj adaptaciji u zahtevnim radnim okruženjima, posebno tamo gde je neophodna emocionalna

samokontrola i stabilnost u interpersonalnim odnosima. Nedostatak statističke značajnosti u ovom modelu može biti rezultat uključivanja više osobina koje međusobno dele varijansu, čime doprinos pojedinačnih prediktora može biti prigušen (Barrick & Mount, 1991).

Kombinovani uvid u dezintegraciju i neuroticizam sugerise da su unutrašnja organizovanost i emocionalna stabilnost važne, ali potencijalno različito pozicionirane u odnosu na ukupnu radnu uspešnost – dok integrisanost deluje direktno i snažno, emocionalna stabilnost može imati značajnije efekte u motivacionim i afektivnim aspektima angažmana.

OTVORENOST (O): Otvorenost se u modelima ličnosti opisuje kao sklonost ka intelektualnoj radoznalosti, kreativnosti, estetskoj senzitivnosti i spremnosti na nova iskustva (Costa & McCrae, 1992). Visok skor na skali označava osobe koje su inovativne, maštovite i spremne da isprobaju nove pristupe, što se često povezuje sa kognitivnom fleksibilnošću i divergentnim mišljenjem.

Otvorenost nema statistički značajnu korelaciju ni sa jednim aspektom radnog učinka (motivacija, ponašajne kompetencije, aktivnost, ukupna ocena). Ovo je u skladu s nekim nalazima koji pokazuju da, iako otvorenost može doprineti kreativnosti i inovativnosti, ona ne predviđa nužno radni učinak u rutinskim ili strukturiranim radnim okruženjima (Barrick, Mount & Judge, 2001). Otvorene osobe se mogu više fokusirati na ideaciju nego na konzistentno izvršavanje zadataka, što može objasniti odsustvo povezanosti sa procenama učinka od strane nadređenih. U regresionim analizama, u svim modelima otvorenost se pokazuje kao neznačajan prediktor ocene radnog učinka - β vrednosti su blizu nule, a p vrednosti su visoke ($p > .5$) što ukazuje da nema direktan uticaj na procenjivane performanse. Iako se otvorenost smatra poželjnom osobinom za kreativne i istraživačke zadatke, njen doprinos standardnim merama radnog učinka može biti ograničen – posebno u poslovima koji ne nagrađuju inovativnost direktno (Robertson et al., 2000). Neki autori (e.g., Furnham, 2008) napominju da otvorenost može biti korisna u ranim fazama ideacije i timskog razvoja, ali ne nužno i u fazama implementacije i evaluacije, što bi moglo objasniti ove nalaze. Ako se uzme u obzir industrija u kojoj kompanija iz koje je uzorak posluje (sektor energetike), kao i vrstu upravljanja (državna firma), potvrđena je hipoteza da se ne očekuje povezanost između ove crte ličnosti i ocene radnog učinka. Imajući u vidu da se u drugoj studiji otvorenost pokazala kao stabilan diskriminator između lidera i nelidera, može se pretpostaviti da su pojedinci višeg nivoa otvorenosti već selektovani na liderske pozicije, zbog čega ova osobina u daljoj proceni radnog učinka gubi svoju diferencijacionu vrednost.

SAVESNOST (C): U kontekstu Big Five modela, savesnost je najpouzdaniji prediktor uspešnosti u radu u metaanalizama (Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997), jer obuhvata

osobine poput organizovanosti, kompetentnosti, odgovornosti i samodiscipline. Savesni pojedinci obično su organizovani, odgovorni, pouzdani i orijentisani ka postizanju ciljeva, što ih čini pogodnim za visoke performanse u različitim profesionalnim kontekstima. Polazeći od hipoteze da je savesnost pozitivno povezana sa efikasnošću lidera, rezultati su pokazali značajna i vrlo neočekivana odstupanja. Na osnovu matrice korelacija, savesnost pokazuje niske i neznčajne korelacije sa svim komponentama radnog učinka — uključujući ocenu aktivnosti, ponašajne kompetencije i motivaciju. Ovaj nalaz može izgledati iznenađujuće imajući u vidu široku literaturu koja savesnost povezuje sa različitim indikatorima profesionalnog uspeha.

Moguće se osvrnuti se na nekoliko potencijanih objašnjenja ovih neočekivanih rezultata. Pre svega, uzorak je izrazito homogen po dimenziji savesnosti, sa visokim prosečnim skorovima ($M = 118.38$, $SD = 9.03$), što znači da većina ispitanika postiže slične, relativno visoke vrednosti na ovoj osobini. U takvim uslovima savesnost ne pravi jasnu razliku između ispitanika, jer ona predstavlja zajedničku karakteristiku gotovo svih članova uzorka, te samim tim ne doprinosi njihovom međusobnom razlikovanju. Pored toga, savesnost u ovom kontekstu može imati ulogu tzv. „higijenskog faktora“ (Herzberg, 1968): ona je neophodan uslov da bi neko uopšte mogao da funkcioniše kao uspešan lider, ali sama po sebi ne objašnjava zašto su neki lideri efektivniji ili angažovaniji od drugih. Kada se u regresioni model uključe osobine koje su direktnije povezane sa vidljivim liderskim ponašanjem i načinom na koji lideri deluju na druge – poput ekstraverzije, poštenja i integrisanosti ličnosti – uloga savesnosti dodatno slabi, jer te osobine bolje objašnjavaju razlike u motivaciji i liderskom angažmanu. Savesnost u HEXACO modelu definiše se kao dimenzija samoregulacije koja obuhvata organizovanost, istrajnost, perfekcionizam i promišljenost (Ashton & Lee, 2007), dok u HEDONCA inventaru uključuje i tačnost, planiranje, urednost i normativnu orijentaciju (Knežević, 2014). U oba modela savesnost se odnosi na sposobnost kontrole ponašanja u skladu sa pravilima, ciljevima i dugoročnim standardima, a ne isključivo na radnu etiku u užem smislu.

Iako je savesnost u brojnim istraživanjima povezana sa kvalitetom rada i pouzdanošću, u kontekstu liderstva njeni efekti mogu biti nelinearni. Naime, u ekstremnijim oblicima, izražena orijentacija ka pravilima, procedurama i perfekcionističkim standardima može biti percipirana kao rigidnost, naročito u organizacionim sistemima u kojima su fleksibilnost, brzina odlučivanja i prilagođavanje situacionim zahtevima od presudnog značaja. U takvim kontekstima, nadređeni koji procenjuju učinak mogu više vrednovati pragmatičnost, adaptivnost i interpersonalne veštine nego striktno pridržavanje formalnih procedura. Shodno tome, lideri sa visokim nivoom savesnosti mogu objektivno doprinositi kvalitetu i stabilnosti

sistema, ali istovremeno biti percipirani kao manje efikasni ukoliko njihov stil rada podrazumeva sporije donošenje odluka, insistiranje na detaljima ili ograničenu fleksibilnost. Savesnost tako može doprineti „stvarnom“ kvalitetu liderstva, ali ne nužno i pozitivnoj percepciji efikasnosti, posebno u kontekstima u kojima kriterijume uspeha dominantno određuju rokovi, politički pritisci i brzina reakcije. Istraživanja ukazuju da savesnost, iako u velikoj meri adaptivna, može imati i svoje potencijalno disfunkcionalne aspekte. Naime, preterana urednost, perfekcionizam i rigidna orijentacija ka pravilima mogu voditi ka mikromenadžmentu i smanjenoj fleksibilnosti u rukovođenju (Samuel & Widiger, 2011). U kontekstu liderstva, ovakvi obrasci mogu se manifestovati kroz ograničenu sposobnost delegiranja i smanjeno poverenje u saradnike, što se često navodi kao kritična slabost rukovodilaca. Empirijski nalazi dodatno ukazuju da, iako je savesnost generalno pozitivno povezana sa pojavom liderstva i pouzdanošću u radu, njen odnos sa percepcijom liderske efektivnosti nije uvek jednoznačan (Judge et al., 2002; Hogan & Kaiser, 2005). Ova razlika između objektivnog kvaliteta rada i evaluativne percepcije posebno dolazi do izražaja u specifičnim organizacionim kontekstima. U sistemima kakvi su veliki državni ili visoko birokratizovani organizacioni sistemi, osobine koje su ponašajno uočljive i ekspresivne — poput energičnosti, asertivnosti ili emocionalne stabilnosti — mogu imati veću težinu u proceni liderske efikasnosti u odnosu na „tiše“ dispozicione karakteristike poput savesnosti. Ovakav kontekstualni okvir naglašava potrebu da se procena liderskih kompetencija ne zasniva isključivo na univerzalnim modelima ličnosti, već da se njihovi efekti interpretiraju u svetlu organizacione kulture, strukture moći i očekivanja evaluatora.

Iako početna hipoteza o dominantnoj ulozi savesnosti u predikciji liderske efektivnosti u ovom istraživanju nije potvrđena, ovaj nalaz ne osporava postojeće teorijske i empirijske uvide, već ukazuje na kompleksnost i kontekstualnu uslovljenost odnosa između ličnosti i liderstva. Upravo u tom smislu, dobijeni rezultat predstavlja jedan od konceptualno najizazovnijih nalaza istraživanja, koji otvara prostor za dalja teorijska razmatranja i empirijska ispitivanja.

SARADLJIVOST (A): Osobina saradljivosti koja obuhvata interpersonalne kvalitete poput spremnosti na kompromis, ljubaznosti i timske orijentacije, teorijski je i empirijski povezana sa aspektima radnog učinka te je početna hipoteza i pretpostavljala da je ova crta pozitivno povezana sa efikasnošću lidera. Saradljivost je u matrici interkorelacija pokazala niske i neznačajne korelacije sa ukupnom procenom radnog učinka kao i sa pojedinačnim dimenzijama procene učinka (procenom aktivnosti, ponašajnih kompetencija i motivacije). Ovaj nalaz najverovatnije posledica visoke korelacije sa ekstraverzijom i savesnošću, moguće je da deo efekta saradljivosti posredovan ovim varijablema,. Iako saradljivost kao osobina

ličnosti nije pokazala statistički značajnu korelaciju sa procenom radnog učinka lidera, njen efekat se menja kada se u regresioni model uključi kognitivna sposobnost. Kada se parcijalizuje varijabilitet IQ-a, efekat saradljivosti se približavaju statističkoj značajnosti ($p=.055$). Ovaj nalaz upućuje na mogući supresorski efekat IQ-a, koji preuzima objašnjenje kognitivnih aspekata uspešnosti, čime omogućava saradljivosti da do izražaja dođe u domenu interpersonalnog funkcionisanja lidera. Saradljivost, kao crta povezana sa timskim radom, uvažavanjem i odsustvom konflikata, može igrati važnu ulogu u proceni lidera, naročito kada su procene bazirane na ukupnom dojmu koji uključuje i socijalne kompetencije. U tom smislu, njen efekat postaje vidljiv tek kada se razgraniče različiti aspekti performansi putem uvođenja dodatnih prediktora u model.

Prema modelima ličnosti poput Hexaco i Petofaktorskog modela, saradljivost doprinosi kooperativnom ponašanju, čime može uticati na timsku efikasnost i smanjenje konflikata (McCrae & Costa, 2003; Ashton & Lee, 2007). Osobe sa visokom saradljivošću sklonije su prilagođavanju i konstruktivnoj komunikaciji, što može pozitivno uticati na ocene ponašanja i grupne performanse (Judge et al., 2013). Važno je napomenuti da Saradljivost u Hexaco modelu uključuje dimenzije kao što su opuštenost u konfliktima i emocionalna kontrola, što je razlikuje od Big Five saradljivosti, koja više akcentuje toplinu i altruizam. Time saradljivost u Hexaco modelu ima nešto kompleksniju strukturu, koja ne mora direktno doprineti performansu, ali utiče na percepciju interpersonalne stabilnosti lidera. U matrici interkorelacija, Saradljivost je umereno do jako povezana sa Poštenjem i Savesnošću, što odražava jedan stabilan, prosocijalni stil ličnosti.

Korelacione analize ukazuju da je saradljivost pozitivno povezana sa ekstraverzijom, poštenjem i nižom dezintegracijom – osobinama koje su se u više modela pokazale kao značajni prediktori procene učinka i motivacije. Stoga je moguće da je doprinos saradljivosti u višestrukoj regresiji delimično potisnut efektima ovih snažnijih i direktnijih prediktora, što je u skladu sa konceptom kolinearnosti.

6.1.3. Stilovi liderstva

U skladu sa predhodnim istraživanjima i teorijskom građom, početene hipoteze u istraživanju vezane za stilove liderstva odnosile su se na pozitivnu povezanost svih stilova upravljanja sa Ekstraverzijom i negativnu sa Neuroticizmom i Dezintegracijom; te specifično transformacionog stila sa Poštenjem, Otvorenošću i Saradljivošću, te transakcionog stila sa Savesnošću.

Rezultati na ovom uzorku pokazali su sledeće korelacije **transformacionog stila** upravljanja i crta ličnosti: značajno pozitivno povezan sa ekstraverzijom, savesnošću, saradljivošću i poštenjem. Takođe, identifikovana je i pozitivna povezanost sa emocionalnom stabilnošću što sugeriše da se transformacioni stil češće povezuje sa liderima koji uspevaju da zadrže pribranost i samokontrolu u zahtevnim situacijama. Pored toga, pozitivna korelacija sa psihološkom integracijom (tj. nižim skorovima na dezintegraciji) upućuje na to da stabilnija ličnost, sa manjom sklonošću ka fragmentaciji, ide u prilog transformacionom načinu rukovođenja. Dakle, rezultati su u skoro u potpunosti sa očekivanim i u skladu sa postavljenim hipotezama, uz izuzetak pretpostavljene povezanosti transformacionog stila sa crtom otvorenosti.

Nema značajne korelacije ni sa jednom od komponenti radnog učinka (npr. ukupna ocena učinka (npr. ukupna ocena učinka: $r = -.03$, ns). Takođe, regresione analize pokazuju da samoprocena komponenti transformacionog stila liderstva nije bila značajan prediktor ukupne ocene učinka niti motivacije rukovodilaca.

U regresionim modelima predikcije ukupnog učinka i motivacije, transformacioni stil nije imao značajan doprinos što potvrđuje da njegova varijansa nije dodatno objasnila učinak kada su uključeni drugi prediktori kao što su ličnost i IQ.

Dok teorijski modeli naglašavaju transformaciono liderstvo kao centralni stil koji vodi ka višem učinku i zadovoljstvu zaposlenih (Bass & Avolio, 1994; Judge & Piccolo, 2004), u realnim uslovima državnog sektora učinak lidera se češće meri kroz konkretne rezultate i usklađenost sa sistemom, a manje kroz inspiraciju i motivaciju zaposlenih.

Transakcioni stil pokazao je visoke korelacije sa Ekstraverzijom, Savesnošću i Emocionalnom stabilnošću, kao i umerenu pozitivna povezanost i sa psihološkom integrisanošću i saradljivošću.

Nema značajnih korelacija sa komponentama učinka, slično kao kod transformacionog stila. Nije se pokazao kao značajan prediktor ni u jednom regresionom modelu.

Transakcioni lideri baziraju se na nagradama i jasno postavljenim zadacima. Veća korelacija sa savesnošću i emocionalnom stabilnošću je očekivana jer ovaj stil traži stabilno ponašanje i izvršavanje obaveza (Judge & Piccolo, 2004). Ipak, kao ni transformacioni, nije imao direktan uticaj na radni učinak u ovom kontekstu.

“Laissez-faire“ (LSF) stil liderstva, odnosi na pristup u kojem se rukovodioci minimalno mešaju u procese, tj. prepuštaju ih samoregulisanju i zakonima tržišta. Rezultati pokazuju da laissez-faire stil liderstva ne ostvaruje pozitivne i stabilne veze sa bazičnim crtama ličnosti, dok se istovremeno uočavaju statistički značajne negativne korelacije sa pojedinim ličnosnim

dimenzijama (negativnu povezanost sa emocionalnom stabilnošću i psihološkom integracijom). Ovi nalazi ukazuju da je pasivan, neintervencioni stil vođenja izraženiji kod osoba sa nižim nivoom samoregulacije, slabijom emocionalnom stabilnošću i manjom sposobnošću održavanja kontrole nad sopstvenim ponašanjem i reakcijama. Ovaj stil nema značajne korelacije ni sa jednom komponentom učinka. Nema značajnog doprinosa u regresijama što implicira da ni ovaj stil liderstva nije značajan prediktor evaluacija učinka u kada se ispitanici izjednače po ličnosti i IQ-a. LSF liderstvo se oslanja na zaposlene, njihovu motivaciju i lični angažman uz izostanak strukture i plana što je većini ljudi stresno i frustrirajuće. U skladu s tim, praktikuju ga stabilni, savesni i emocionalno stabilni i integrisani pojedinci.

Rezultati nisu pokazali značajan doprinos stilova liderstva (transformacioni, transakcioni i laissez-faire) u objašnjenju varijanse procene radnog učinka lidera, niti samostalno niti nakon uključivanja kognitivnih sposobnosti i osobina ličnosti (Tabela 20) - dodavanje liderstva nije značajno povećalo objašnjenje varijanse. Ovi nalazi nisu u skladu sa brojnim istraživanjima koja su pokazala da transformaciono liderstvo pozitivno utiče na radni učinak (Bass & Avolio, 1994; Judge & Piccolo, 2004), kao i da transakciono liderstvo, kroz jasno definisane zadatke i nagrade, doprinosi profesionalnoj efikasnosti. Uzročnika odsustva pomenute veze može biti samom uzorku. Prvo, ocena radnog učinka u ovom istraživanju nije bila dovoljno diferencirana (većina ocena koncentrisana oko viših vrednosti), čime je smanjena varijabilnost i potencijal za detekciju odnosa. Zatim, moguće je da procene radnog učinka lidera u velikoj meri zavise od načina na koji lider „izgleda“ u očima nadređenih i drugih posmatrača (Lord & Maher, 1991; Foti et al., 2017) - nadređeni lidera možda svoje ocene temelje na implicitnim teorijama liderstva i očekivanjima o tome kakav lider treba da bude, a ne na njegovim stvarnim stilovima rukovođenja. Ovo je posebno relevantno u kontekstu našeg podneblja, gde formalni status i hijerarhijski nivo mogu igrati presudnu ulogu u formiranju percepcije o liderima (Epitropaki & Martin, 2004). U velikim državnim sistemima (kakav je onaj iz koga je uzorak), procena efektivnosti lidera nekada više zavisi od sposobnosti da se upravlja sistemom i političkim pritiscima, nego od preferiranog stila liderstva (House & Aditya, 1997). Dakle, ono što se vrednuje možda nije kako lider vodi ljude, već kako balansira očekivanja različitih interesnih grupa i održava stabilnost organizacije. Uprkos odsustvu statističke značajnosti u ovom modelu, rezultati imaju važnu vrednost kao indikator potencijalne neskladnosti između samoprocene liderskih stilova i realne percepcije profesionalnog doprinosa, otvarajući prostor za dublje razumevanje i preciznije metodološke pristupe u budućim analizama.

Na kraju, uzimajući u obzir visoke korelacije sa crtama ličnosti, nalaz može ukazivati na to da su razlike u stilovima već „uhvaćene“ kroz osobine ličnosti, te da osobine ličnosti lidera imaju dublji i stabilniji efekat na procenu njihove uspešnosti, dok se ponašajni stilovi mogu percipirati kao površniji ili manje relevantni u evaluaciji ukupnog učinka. Možemo reći možda i da se klasični stilovi liderstva mogu razumeti kao prirodne manifestacije stabilnih konfiguracija ličnosti, pri čemu stil ne predstavlja nezavisnu psihološku konstrukciju, već preferirani obrazac ponašanja koji proizlazi iz strukture ličnosti lidera.

6.1.4. Nivo rukovođenja (hijerarhijska pozicija)

Rezultati su pokazali da postoji značajna razlika u proceni radnog učinka lidera u zavisnosti od hijerarhijskog nivoa na kojem se lider nalazi (Tabela 13). Naime, lideri koji zauzimaju više pozicije u organizacionoj hijerarhiji (npr. izvršni direktori) ocenjeni su kao značajno efektivniji, motivisaniji i kompetentniji u odnosu na one na nižim nivoima (npr. šefovi službi ili pogona). Ove razlike su bile statistički značajne u gotovo svim analiziranim domenima procene (ukupna efektivnost, ponašanje i motivacija), dok je razlika u aktivnostima lidera bila manje izražena, ali i dalje prisutna.

Ovakav nalaz može se interpretirati iz više uglova. Prvo, objektivni faktori kao što su iskustvo, veći stepen odgovornosti, šira nadležnost i strateška uloga lidera na višim pozicijama verovatno doprinose višim ocenama koje ovi lideri dobijaju. Rukovodioci na višim pozicijama imaju više mogućnosti da donose važne odluke, upravljaju većim timovima i ostvaruju vidljivije rezultate, što se može pozitivno odraziti na procene njihovog učinka.

Međutim, moguće je i da dobijeni rezultati ne odražavaju u potpunosti realne razlike u performansama, već su delimično oblikovani perceptivnim pristrasnostima evaluatora. Jedan od takvih kognitivnih mehanizama je halo efekat (Thorndike, 1920), koji podrazumeva da procenjivači imaju tendenciju da na osnovu jedne pozitivne osobine (npr. visoka pozicija) formiraju opštu pozitivnu procenu osobe, uključujući i druge aspekte njenog ponašanja i učinka. U ovom slučaju, sama činjenica da se neko nalazi na višoj poziciji može nesvesno navesti evaluatore da njegove radne performanse ocenjuju povoljnije, bez obzira na realne pokazatelje uspešnosti.

Pored toga, nalazi se mogu interpretirati u okviru teorija implicitnog liderstva (Lord & Maher, 1991; Epitropaki & Martin, 2004), koje sugerišu da ljudi poseduju određene mentalne reprezentacije o tome kako lider treba da izgleda i ponaša se. Ove kognitivne šeme obično uključuju osobine poput odlučnosti, samopouzdanja, sposobnosti donošenja odluka i strateškog

razmišljanja – osobine koje se često povezuju sa višim rukovodećim pozicijama. Zbog toga, sama pozicija može funkcionisati kao signal da osoba ispunjava te prototipske zahteve, čime se povećava verovatnoća da će biti pozitivno procenjena.

Osim teorijskih implikacija, ovi nalazi imaju važne praktične posledice za prakse evaluacije i razvoja lidera u organizacijama. Ukoliko se pri ocenjivanju radnog učinka lidera oslanjamo isključivo na subjektivne procene, postoji rizik da viši položaj u hijerarhiji automatski bude povezan sa pozitivnijim ocenama, što može voditi do sistematske favorizacije pojedinaca na višim pozicijama i zanemarivanja potencijala lidera na nižim nivoima. Ovo može uticati na pravednost sistema napredovanja, kao i na motivaciju i razvoj zaposlenih.

U tom smislu, preporučuje se da organizacije koriste objektivne pokazatelje učinka, više izvora procene (npr. 360° evaluacije), kao i standardizovane metode procene koje smanjuju mogućnost perceptivnih pristrasnosti. Takođe, osveščivanje prisustva halo efekta i implicitnih teorija liderstva kod procenjivača može doprineti povećanju validnosti evaluacija i pravednijem upravljanju ljudskim resursima.

6.1.5. Pol

U okviru analize polnih razlika u proceni radnog učinka lidera, rezultati t-testa ukazuju da pol lidera nema statistički značajan uticaj na većinu procenjenih aspekata učinka. Nisu utvrđene razlike između muškaraca i žena u domenu aktivnosti, ponašajnih kompetencija, kao ni u ukupnoj oceni radne efektivnosti. Srednje vrednosti za ove dimenzije bile su gotovo identične za oba pola, a intervali poverenja su uključivali nulu, što ukazuje na odsustvo sistematskih razlika. Međutim, u domenu motivacije uočen je nalaz blizu statističke značajnosti, pri čemu su žene dobijale nešto više ocene motivacije u poređenju sa muškarcima. Iako razlika nije dostigla konvencionalni prag značajnosti, njena granična vrednost i dosledan smer razlike sugerišu potencijalni trend u percepciji lidera u zavisnosti od pola. Ovaj nalaz može se interpretirati u kontekstu teorijskih okvira koji razmatraju rodne stereotipe i očekivanja u organizacionim ulogama. Prema teoriji rodne kongruencije (Eagly & Karau, 2002), žene se u profesionalnom okruženju često suočavaju s višim očekivanjima u pogledu emocionalne uključenosti, posvećenosti i motivacije. Kao rezultat toga, liderke koje pokazuju visoku motivaciju mogu biti pozitivno prepoznate jer zadovoljavaju i organizacione zahteve i rodna očekivanja. S druge strane, činjenica da se značajne razlike nisu javile u drugim domenima može ukazivati na promene u organizacionim percepcijama liderstva, gde se rodne razlike sve manje reflektuju u evaluaciji radne efikasnosti. Ovo je naročito važno u kontekstu savremenih

pristupa liderstvu koji naglašavaju kompetencije, rezultate i veštine kao ključne kriterijume procene, nezavisno od sociodemografskih karakteristika lidera. Ipak, prisustvo granične razlike u domenu motivacije upućuje na potrebu za dodatnim istraživanjima, posebno na većim i rodno uravnoteženijim uzorcima, kako bi se utvrdilo da li je ovaj trend stabilan i statistički značajan u širem populacionom kontekstu. Takođe, buduća istraživanja mogla bi uključiti i kvalitativne pristupe, kako bi se bolje razumela percepcija liderki u odnosu na njihove muške kolege u pogledu izražene motivacije i angažovanosti.

Rezultati višestruke regresione analize ukazuju da pol sam po sebi nije značajan prediktor procene radnog učinka lidera, ali da u interakciji sa određenim osobinama ličnosti postaje važan faktor. U modelu koji je uključivao kognitivne sposobnosti, osobine ličnosti i njihove interakcije sa polom, ukupna objašnjena varijansa porasla je na 29%, što ukazuje na kompleksnu prirodu procenjivanja efektivnosti lidera. Od svih ispitivanih interakcija, samo interakcija ekstraverzije i pola pokazala se kao statistički značajan prediktor procene efektivnosti. Negativan beta-koeficijent interakcionog termina ukazuje na to da se odnos između ekstraverzije i procene liderske efikasnosti razlikuje u zavisnosti od pola lidera. S obzirom na to da je pol kodiran kao -1 za muškarce i $+1$ za žene, rezultati pokazuju da je viši nivo ekstraverzije povezan sa višim ocenama liderske efikasnosti kod muškaraca, dok je kod žena ekstraverzija povezana sa nižim ocenama efikasnosti. Drugim rečima, ekstraverzija se pozitivnije vrednuje kada je ispoljavaju muškarci, dok se kod žena isti obrazac ponašanja ne prepoznaje kao jednako poželjan u evaluaciji liderskog učinka. Ovakav nalaz ukazuje da se ispoljavanje ekstraverzije — koja uključuje energičnost, društvenost, samopouzdanje i dominaciju — ne vrednuje rodno neutralno, već u skladu sa implicitnim očekivanjima o „primerenom“ liderskom ponašanju. Rezultat je u skladu sa teorijom rodne kongruencije (Eagly & Karau, 2002), prema kojoj se agentne osobine percipiraju kao normativno usklađene sa muškom rodnom ulogom, te se njihovo ispoljavanje kod muškaraca nagrađuje višim evaluacijama. Nasuprot tome, kada žene ispoljavaju izraženiju ekstraverziju, to ponašanje može odstupati od tradicionalnih rodni očekivanja i rezultirati rezervisanim ili negativnijim ocenama liderske efikasnosti.

Ovaj obrazac je u skladu i sa implicitnim teorijama liderstva (Lord et al., 1984), prema kojima se lideri procenjuju u odnosu na prototipske predstave lidera koje su istorijski oblikovane oko agentnih, „maskulinih“ karakteristika. U tom kontekstu, ekstraverzija kod muškaraca dodatno potvrđuje prototipski liderski obrazac i vodi višim ocenama, dok kod žena može biti doživljena kao neskladna sa očekivanim rodnim ponašanjem. Slične rodne asimetrije u evaluaciji liderstva

dokumentovane su i u metaanalizi Koenig i saradnika (2011), koja pokazuje da odstupanje od rodni normi može dovesti do nižih procena liderskog učinka.

Takođe, rezultati hijerarhijske regresione analize ukazuju da interakcija pola i određenih crta ličnosti predstavlja značajan prediktor procene motivacije lidera. Utvrđeni interakcioni efekti ukazuju na jasan rodno specifičan obrazac evaluacije motivacije. Ekstraverzija i poštenje, kao dve crte koje su se pokazale značajnim u interakciji sa polom, imaju različite implikacije za muške i ženske lidere. Negativni koeficijenti interakcija, uz kodiranje pola (-1 = muškarci, $+1$ = žene), ukazuju da su ove osobine pozitivnije povezane sa procenom motivacije kod muškaraca nego kod žena. Konkretno, kod muških lidera viši nivoi ekstraverzije povezani su sa višim procenama motivacije, dok kod ženskih lidera ovaj odnos izostaje ili slabi. Sličan obrazac uočen je i kod poštenja, koje se kod muškaraca pokazuje kao snažan pozitivan indikator motivacije, dok kod žena ne doprinosi pozitivnoj evaluaciji motivisanosti. Iako poštenje nije agentna osobina u užem smislu, u kontekstu liderstva kod muškaraca ono može funkcionisati kao signal integriteta, moralne autoritativnosti i principijelne odlučnosti, što su karakteristike koje se uklapaju u tradicionalno muški, normativni prototip lidera (Hogan & Kaiser, 2005; Koenig et al., 2011). Nasuprot tome, kod žena se poštenje često percipira kao očekivana ili „podrazumevana“ osobina, povezana sa komunalnim rodnom stereotipima, te njegovo ispoljavanje ne donosi dodatni evaluativni benefit u proceni motivacije. Ovakav obrazac ukazuje da se ni agentne osobine, poput ekstraverzije, niti moralne karakteristike, poput poštenja, ne vrednuju rodno neutralno u proceni liderske motivacije. Dobijeni nalazi u skladu su sa teorijom rodne kongruencije (Eagly & Karau, 2002), prema kojoj se osobine koje su normativno usklađene sa muškom rodnom ulogom dodatno nagrađuju u evaluacionim procesima kada ih ispoljavaju muškarci, dok kod žena iste osobine ne proizvode ekvivalentne pozitivne efekte. Ovaj obrazac dodatno je u skladu sa teorijom implicitnih liderstva (Lord et al., 1984), kao i metaanalitičkim nalazima koji ukazuju da evaluacije lidera zavise od usklađenosti ličnih osobina sa rodno obojenim očekivanjima o tome kako lider „treba“ da izgleda i deluje (Koenig et al., 2011).

U celini, nalazi naglašavaju važnost uzimanja u obzir interakcija pola i ličnosti u razumevanju procene motivacije i efikasnosti lidera. Ignorisanje rodne dimenzije može dovesti do pojednostavljenih i potencijalno pogrešnih zaključaka o psihološkim osnovama liderstva. Ovi rezultati imaju značajne praktične implikacije za procese selekcije, evaluacije i razvoja lidera, sugerišući da razvojne intervencije treba prilagođavati ne samo individualnim osobinama, već i rodnom kontekstu u kojem se te osobine manifestuju i procenjuju. Na taj način, nalazi podržavaju sveobuhvatan, kontekstualizovani model liderstva, u kojem se ličnost ne posmatra

kao skup izolovanih, linearnih prediktora performansi, već kao dinamičan sistem koji deluje u interakciji sa društvenim i identitetskim okvirima lidera.

6.2. Faktori koji utiču na pojavno liderstvo – bazične i mračne crte ličnosti kao prediktori liderstva (lider/nelider)

U drugoj studiji, osnovni cilj bio je da se ispita da li se lideri razlikuju od nelidera u stepenu izraženosti maladaptivnih dimenzija ličnosti, kao i da se proveriti da li i na koji način tzv. „mračne“ dimenzije ličnosti doprinose objašnjenju pojavnog liderstva (u širem smislu zauzimanja formalne liderske pozicije) preko i iznad bazičnih osobina ličnosti.

Pojavno liderstvo operacionalizovano je kao binarna varijabla – da li je ispitanik na liderskoj poziciji ili nije. Na ovaj način želelo se utvrditi da li osobine koje se u literaturi često povezuju sa interpersonalnim disfunkcionalnostima i rizicima (npr. narcizam, makijavelizam, psihopatija) u izvesnim kontekstima mogu imati i adaptivnu funkciju u predviđanju liderskog statusa.

Uzimajući u obzir da u javno dostupnoj literaturi ne postoje relevantna empirijska istraživanja koja se bave ovom temom na teritoriji Republike Srbije, teorijsko polazište za ovu analizu zasnivalo se prvenstveno na radovima Hogana i saradnika (Hogan & Hogan, 2001; Hogan & Kaiser, 2005), koji naglašavaju da se liderstvo može oblikovati kako kroz „svetle“, tako i kroz „tamne“ crte ličnosti. U skladu sa ovim pristupom, očekivalo se da će lideri, u poređenju sa opštom populacijom, ispoljavati viši nivo određenih osobina povezanih sa mračnijim aspektima ličnosti, poput narcizma (samopouzdanje, samodivljenje), makijavelizma (instrumentalna manipulativnost), histrioničnih karakteristika (teatralnost, izražajnost), kao i traženja uzbuđenja i sklonosti ka riziku (avanturizam). Istovremeno, pretpostavka je bila da ove maladaptivne crte neće imati značajan inkrementalni doprinos u predviđanju pojavnog liderstva nakon kontrole bazičnih osobina ličnosti.

Uzorak je činilo 138 ispitanika na visokim liderskim pozicijama u različitim komanijama na teritoriji Srbije. Rezultati deskriptivnih analiza pružili su bogat uvid u profil lidera u ovom uzorku. Na gotovo svim skalama lideri su imali srednje vrednosti značajno iznad normativnog proseka, što znači da su u proseku pokazivali nižu izraženost maladaptivnih osobina u poređenju sa opštom populacijom. Na primer, na dimenziji Manipulativnost–Razboritost, koja je konceptualno povezana sa makijavelističkim tendencijama, lideri su u proseku pokazivali nisku izraženost manipulativnosti. Ipak, relativno visoka standardna devijacija ukazuje na izraženu heterogenost unutar liderske populacije: dok kod jednog dela ispitanika manipulativne

tendencije gotovo uopšte nisu prisutne, kod drugih su one znatno izraženije. Sličan obrazac varijabilnosti uočen je i na dimenzijama koje se povezuju sa narcističkim, shizotipnim i shizoidnim osobinama ličnosti. Ova heterogenost dodatno je potvrđena klaster analizom, koja je ukazala na postojanje dve podgrupe lidera – jedne koju karakterišu stabilni, prosocijalni i adaptivni obrasci funkcionisanja, i druge kod koje se povremeno uočavaju izraženiji „tamni“ aspekti ličnosti. Na dimenziji Avanturizam–Oprez, povezanoj sa traženjem uzbuđenja i sklonošću ka riziku, lideri su u proseku ostvarivali umereno niže vrednosti, što sugerise da većina ispitanika preferira stabilnost, kontrolu impulsa i promišljenost u donošenju odluka. Ovakav obrazac je u skladu sa zahtevima savremenih menadžerskih uloga, koje podrazumevaju odgovornost i dugoročnu orijentaciju. Međutim, i na ovoj dimenziji uočena je relativno visoka varijabilnost, što ukazuje da kod dela lidera postoji izraženija sklonost ka riziku i intenzivnim iskustvima, potencijalno povezana sa inovativnošću i spremnošću na preuzimanje neizvesnosti u strateškom odlučivanju. Klaster analiza i u ovom slučaju potvrđuje postojanje dve podgrupe ispitanika.

Nasuprot navedenim dimenzijama, pojedine maladaptivne crte pokazale su nisku varijabilnost i visok stepen homogenosti među liderima. Dimenzija povezana sa paranoičnim obrascima imala je najnižu standardnu devijaciju, što ukazuje na ujednačeno nisku izraženost sumnjičavosti, neprijateljske atribucije i interpersonalne nepoverenosti. Sličan obrazac homogenosti uočen je i kod dimenzija koje se vezuju za opsesivno-kompulzivne i granične osobine ličnosti, što sugerise da se lideri u ovom uzorku dosledno razlikuju od opšte populacije po stabilnijem emocionalnom i interpersonalnom funkcionisanju.

Naime, prosečni skorovi lidera na gotovo svim ispitivanim dimenzijama bili su statistički značajno viši od test-vrednosti 100, što ukazuje da su, u odnosu na opštu populaciju, lideri u proseku pokazivali nižu izraženost maladaptivnih osobina, budući da su rezultati transformisani tako da viši skorovi odražavaju adaptivniji pol dimenzije. Izuzetak predstavlja dimenzija Teatralnost–Nenametljivost, povezana sa histrioničnim crtama ličnosti, na kojoj nije utvrđeno značajno odstupanje od populacione norme. Ovaj nalaz sugerise da je kod lidera izraženost teatralnosti i emocionalne izražajnosti u proseku na nivou opšte populacije, za razliku od ostalih maladaptivnih osobina koje su slabije izražene.

Sveukupno, nalazi deskriptivnih statistika i t-testova ukazuju da lideri u ovom uzorku poseduju relativno stabilan i psihološki adaptivan profil, koji se odlikuje nižim nivoima maladaptivnih crta ličnosti u poređenju sa opštom populacijom. Ipak, značajna varijabilnost u pojedinim dimenzijama — naročito onima koje su povezane sa narcizmom, makijavelizmom i traženjem uzbuđenja — ukazuje na postojanje heterogenosti unutar liderske populacije. Ovi nalazi

sugerišu da, iako većinu lidera karakteriše adaptivan psihološki profil, unutar uzorka postoje podgrupe ispitanika kod kojih su pojedine „tamne“ osobine ličnosti izraženije, što je u skladu sa prethodno identifikovanim klasterskim strukturama.

U daljim analizama, uzorak lidera pripojen je uzorku nelidera koji su ujednačeni po nivou obrazovanja (visoka stručna sprema) te je primenjena višestruka diskriminaciona analiza kako bi se utvrdilo koje karakteristike razdvajaju lidere od nelidera.

Prikazaćemo prvo kako se model ponašao kroz korake kako bi naknadno dosledne prediktore detaljnije diskutovali:

U prvoj fazi analize, model koji je obuhvatao osnovne petofaktorske crte ličnosti objasnio je 8,8% varijanse u razdvajanju lidera i nelidera, što je u skladu sa metaanalitičkim nalazima koji ukazuju da adaptivne crte ličnosti imaju umerenu, ali stabilnu prediktivnu snagu u kontekstu liderstva (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Koeficijenti strukture ukazuju da najveću korelaciju s diskriminativnom funkcijom u ovom koraku imaju savesnost, saradljivost i otvorenost. Posebno se izdvaja savesnost, koja pokazuje najvišu korelaciju sa diskriminativnom funkcijom, što znači da se menadžerski profil u ovom uzorku pozicionira ka višim vrednostima ove osobine. Ovaj nalaz je u skladu sa dominantnim nalazima u literaturi koji savesnost identifikuju kao jedan od najstabilnijih prediktora profesionalne efikasnosti, odgovornosti i liderskog učinka (Barrick & Mount, 1991; Colbert et al., 2012).

Uvođenjem dimenzija koje pripadaju spektru mračne trijade (samodivljenje–samopoštovanje, manipulativnost–razboritost i antisocijalnost–prosocijalnost) u drugom koraku analize, objašnjena varijansa modela povećava se na 12,1%, što ukazuje da ove osobine doprinose nijansiranim razumevanju menadžerskog profila, ali ne menjaju njegovu osnovnu strukturu. Savesnost i saradljivost zadržavaju centralnu ulogu u diskriminaciji grupa, što govori u prilog robusnosti adaptivnih interpersonalnih i samoregulacionih osobina. Iako savremeni pristupi liderstvu ukazuju da pojedine karakteristike povezane sa Mračnom trijadom mogu imati situaciono adaptivnu vrednost, naročito u domenu odlučnosti, asertivnosti i upravljanja konfliktom, gde su tolerancija na stres, instrumentalna orijentacija i smanjena emocionalna reaktivnost ponekad funkcionalni resursi (Paulhus & Williams, 2002; Boddy, 2015), rezultati ovog istraživanja pokazuju da one ne igraju centralnu ulogu u razlikovanju lidera od opšte populacije. Od dimenzija mračne trijade, manipulativnost–razboritost pokazuje nestabilan obrazac doprinosa, što sugerise interferenciju sa drugim interpersonalnim crtama. Samodivljenje–samopoštovanje i antisocijalnost–prosocijalnost ne pokazuju značajan doprinos razlikovanju lidera i nelidera, što ne pruža podršku popularnim teorijama koje

liderstvo tumače prvenstveno kroz prizmu narcizma ili bezobzirnosti (Rosenthal & Pittinsky, 2006; Boddy, 2015). Smer razlike na dimenziji Samodivljenje-Samopoštovanje je u pravcu većeg samopoštovanja kod leaderske grupe što direktno kontrira teorijama koje liderstvo posmatraju kroz prizmu narcističkog stila (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Iako narcizam može doprineti pojavi liderstva (Grijalva et al., 2015), rezultati na ovom uzorku sugerišu da lideri mogu uspešno funkcionisati bez izražene samopromocije i grandioznosti (uzimajući u obzir da su lideri u uzorku već na leaderskim pozicijama). Na dimenziji Antisocijalnost–Prosocijalnost, razlike takođe nisu statistički značajne i efekat je zanemarljiv, što sugeriše da ni antisocijalnost ne doprinosi razlikovanju lidera i nelidera odnosno na to da lideri ne uspevaju zahvaljujući bezobzirnosti ili eksploataciji drugih, već upravo suprotno – kroz interpersonalnu kompetentnost. Umesto narcizma i antisocijalnosti, lideri se karakterišu kao samopouzdana i racionalna, bez patoloških komponenti koje često prate mračnu trijadu.

Uvođenje dimenzija koje se odnose na psihološku adaptaciju i maladaptivne karakteristike ličnosti u daljim koracima diskriminacione analize značajno unapređuje sposobnost modela da razlikuje menadžere od nemanadžera. Treći korak diskriminacione analize uključivao je dimenziju Neobičnost – Inkluzija, koja reflektuje stepen psihološke i socijalne integrisanosti nasuprot ekscentričnosti i marginalnosti. Uvođenjem ove dimenzije, objašnjena varijansa dodatno se povećava na 13,6%. Koeficijenti strukture ukazuju da se menadžeri pozicioniraju bliže višim vrednostima inkluzije, što znači da ih karakterišu socijalna prisutnost, konvencionalnost i psihološka integrisanost. Ovaj nalaz sugeriše da uspešno liderstvo u ovom uzorku nije povezano sa ekscentričnim ili izrazito individualističkim stilovima, već sa sposobnošću uklapanja u društvene norme i efektivnog funkcionisanja unutar organizacionog konteksta.

U završnom, četvrtom koraku, model dostiže maksimalnu objašnjenu varijansu od 20%, što ukazuje na snažan doprinos dodatnih dimenzija povezanih sa psihološkom adaptacijom i latentnim maladaptivnim obrascima. Najveći doprinos diskriminativnoj funkciji u ovom koraku daje dimenzija „Sumnjičavost – Poverenje“, pri čemu se menadžeri jasno pozicioniraju ka višem poverenju. Ovaj nalaz je teorijski izuzetno relevantan, budući da poverenje predstavlja osnovu za izgradnju timske kohezije, delegiranje odgovornosti i percepciju leaderske legitimnosti (Dirks & Ferrin, 2002). Nasuprot tome, osobine paranoidnog spektra, koje se odlikuju sumnjičavošću i interpersonalnom defanzivnošću, povezane su sa narušenim leaderskim funkcionisanjem i konfliktnim odnosima u timovima (Spain et al., 2014). Paranoidne osobine se odlikuju sumnjičavošću, interpretacijom tuđih namera kao pretećih, defanzivnošću i emocionalnom rigidnošću (Kantor, 2006). Takve osobine mogu otežati formiranje poverenja

u timovima, izazvati interpersonalne konflikte, i smanjiti spremnost drugih članova organizacije da ove osobe percipiraju kao legitimne vođe. Pored toga, liderstvo zahteva visok nivo interpersonalne otvorenosti, socijalne prilagodljivosti i poverenja u saradnike, što je u suprotnosti sa osnovnim karakteristikama paranoidnog obrasca.

Pored poverenja, menadžeri se značajno izdvajaju po fleksibilnosti (dimenzija Rigidnost-Fleksibilnost, povezana sa OCD komponentama), samopouzdanju (pozitivan pol dimenzije povezane sa izbegavajućim ponašanjem), upornosti i nezavisnosti (pozitivan pol dimenzije povezane sa zavisnim ponašanjem) – osobinama koje zajedno oslikavaju visok nivo psihološke adaptacije i funkcionalnosti. Ove osobine omogućavaju liderima da se nose sa stresom, da donose odluke pod pritiskom i da zadrže fokus i motivaciju u izazovnim situacijama, što je od presudne važnosti za uspešno rukovođenje u kompleksnim organizacionim sistemima (Kaiser & Hogan, 2011). Dakle, sklonost povlačenju iz društvenih situacija, izbegavanje odgovornosti, nisko samopouzdanje i osećaj neadekvatnosti - može znatno smanjiti verovatnoću da pojedinac preuzme inicijativu ili bude percipiran kao lider u organizacionom kontekstu a sam tim i formalno postavljen na lidersku poziciju. Za razliku od „klasičnih“ osobina koje se često posmatraju u kontekstu liderskog ponašanja (npr. ekstraverzije, savesnosti), ove negativne afektivne osobine mogu delovati kao psihološke prepreke, koje ometaju izražavanje potencijala, pre svega u zahtevnim, visoko evaluativnim socijalnim situacijama kao što su upravljanje timovima ili donošenje odluka pod pritiskom.

Sve izraženija orijentacija savremene psihologije liderstva ka razumevanju „tamne strane“ ličnosti govori da latentne disfunkcionalne osobine koje, iako ne dostižu klinički prag, mogu značajno narušiti kvalitet liderstva (Spain et al., 2014). Ove osobine ne moraju nužno biti odmah vidljive, ali mogu postati izražene u situacijama visokog stresa, interpersonalnih konflikata ili u procesu donošenja odluka. Stoga, identifikacija i razumevanje ovih latentnih obrazaca ponašanja imaju značajnu praktičnu vrednost u selekciji, razvoju i podršci liderima, budući da omogućavaju ciljanu intervenciju, kao i razvijanje strategija emocionalne regulacije i otpornosti. Na taj način, rezultati ovog istraživanja ukazuju na potrebu da se liderstvo posmatra ne samo kroz prizmu izraženih pozitivnih osobina, već i kroz odsustvo disfunkcionalnih ili maladaptivnih osobina koje mogu sabotirati liderski potencijal i integritet u dužem vremenskom periodu. Nalazi podržavaju socioanalitički pristup (Hogan, 2007), prema kome liderstvo zavisi od sposobnosti pojedinca da balansira između „ulaska“ (getting along) i „uspona“ (getting ahead), pri čemu određene tamne crte mogu privremeno olakšati uspon, ali dugoročno narušiti efikasnost. Integracija adaptivnih i patoloških mera pruža bogatiju i realniju sliku ličnosti lidera od korišćenja samo Big Five modela.

Takođe je značajno da u finalnom modelu dolazi do stabilizacije dimenzije razboritosti, koja sada jasno učestvuje u oblikovanju menadžerskog profila, a što ukazuje na to da menadžeri poseduju interpersonalnu taktičnost i socijalnu promišljenost, a ne manipulativne motive, čime se dodatno negira uloga klasičnih mračnih osobina u liderskoj efikasnosti.

6.2.1. Analiza pojedinačnih crta ličnosti

Savesnost se u ovoj studiji izdvaja kao najstabilniji i najsnažniji prediktor statusa lidera kroz sve analizirane modele. Ovakav nalaz u potpunosti je u skladu sa obimnom literaturom koja savesnost identifikuje kao jednu od ključnih osobina povezanih sa profesionalnim uspehom, pouzdanošću i napredovanjem u organizacionim hijerarhijama (Barrick & Mount, 1991; Judge et al., 2002; Colbert et al., 2012). Savesnost se tradicionalno definiše kao skup osobina koje obuhvataju odgovornost, organizovanost, samodisciplinu, istrajnost i orijentaciju ka ciljevima, te se s razlogom smatra adaptivnom dispozicionom osnovom za obavljanje složenih i odgovornijih uloga, uključujući i rukovodeće pozicije. U kontekstu liderstva, adaptivna savesnost omogućava dosledno izvršavanje zadataka, preuzimanje odgovornosti za odluke i ljude, kao i održavanje strukture i predvidljivosti u organizacionim sistemima.

Meta-analički nalazi dodatno potvrđuju da je savesnost najdosledniji prediktor radnog učinka i liderske efikasnosti u različitim profesijama i organizacionim kontekstima (Judge et al., 2002; Colbert et al., 2012). Nalazi ove studije su u skladu sa tim rezultatima, budući da lideri u proseku poseduju viši nivo savesnosti u odnosu na nemenadžere. Posebno je važno istaći da se snažan diskriminativni efekat savesnosti zadržava i nakon uvođenja konceptualno različitih skupova prediktora u analizu. Kroz sukcesivne modele, savesnost je dosledno ostajala najjači pojedinačni faktor razlikovanja lidera i nemenadžera. Ovakva robusnost efekta ukazuje da uloga savesnosti u profilu lidera ne predstavlja artefakt specifičnog modela ili skupa prediktora, već stabilnu dispozicionu karakteristiku povezanu sa liderskim statusom.

Međutim, dodatne analize koje su uključivale pojačane i proširene dimenzije savesnosti ukazuju da savesnost nije jednoznačno adaptivan konstrukt, već da njeni različiti nivoi i oblici mogu imati različite funkcionalne implikacije. Pored adaptivne savesnosti, koja podrazumeva odgovornost, samoregulaciju i orijentaciju ka ciljevima, identifikovan je i njen pojačani oblik, koji se konceptualno uklapa u normalno–patološki kontinuitet ličnosti. U skladu sa ovim pristupom, osobine koje su u umerenoj meri adaptivne mogu, u ekstremnijim ili rigidnijim manifestacijama, nositi potencijal za disfunkcionalnost (Hogan & Hogan, 2001). Ovakva

perspektiva omogućava finije razumevanje odnosa između ličnosti i liderstva, prevazilazeći jednostavne pretpostavke o linearnim efektima osobina ličnosti.

Uključivanje ekstremnih gotovo patoloških indikatora u instrument za procenu bazičnih crta ličnosti urađen je kao pokušaj testiranja *Too Much of a Good Thing* modela, prema kojem osobine koje su u umerenoj meri adaptivne mogu, u svojim ekstremnim manifestacijama, imati nelinearne ili potencijalno disfunkcionalne efekte (Pierce & Aguinis, 2013). U skladu s ovim modelom uključivanje ekstremnih indikatora trebalo bi da dovede do smanjenja linearnih korelacija bazičnih crta i kriterijumske varijable (lider nije lider). U suprotnosti sa ovim okvirom, rezultati sugerišu da savesnost kod lidera zadržava, šta više povećava, korelacije. Uvođenje kvadrantne komponente u model ne povećava prediktivnu moć.

Ovakav obrazac nalaza u skladu je sa savremenim istraživanjima koja naglašavaju da liderstvo u kompleksnim i dinamičnim organizacionim okruženjima zahteva balans između kontrole i fleksibilnosti (LePine et al., 2000; Kaiser & Hogan, 2011). Preterana rigidnost i normativna zatvorenost mogu ograničiti inovativnost i adaptaciju, dok regulisana i situaciono prilagođena savesnost omogućava efikasno funkcionisanje bez gubitka strukture. U tom smislu, savremeno shvatanje liderstva podrazumeva ne samo disciplinu i odgovornost, već i sposobnost fleksibilne primene ovih osobina u skladu sa promenljivim zahtevima konteksta (Bendersky & Shah, 2013; Furnham, 2010).

Zaključno, nalazi ove studije ukazuju da savesnost predstavlja temeljnu dispozicionu osnovu liderstva, pri čemu se njen značaj potvrđuje kako na nivou bazične, tako i na nivou pojačane savesnosti. Lideri u ovom uzorku pokazuju više vrednosti savesnosti, uključujući i njene normativno zahtevnije i strukturalno pojačane aspekte, što ukazuje na visok stepen odgovornosti, samoregulacije i unutrašnjih standarda u obavljanju rukovodećih uloga. U kombinaciji sa adaptivnim emocionalnim i interpersonalnim karakteristikama, ovakav profil može se interpretirati u okviru koncepta zrele ličnosti lidera, koja uspeva da uskladi visoku normativnu orijentaciju i samokontrolu sa fleksibilnošću, socijalnom promišljenošću i sposobnošću prilagođavanja zahtevima složenih i dinamičnih organizacionih konteksta.

Saradljivost se pokazala kao dosledno pozitivan distriminativni faktor razdvajanja menadžera i nemanadžera u svim modelima. Ovaj nalaz je u skladu sa brojnim teorijskim i empirijskim radovima koji ističu značaj interpersonalne kooperativnosti, empatije i poverenja kao osnove efikasnog rukovođenja. Prema metaanalizi Judge i saradnika (2002), saradljivost kao dimenzija Velikih pet ima pozitivan, iako umereno snažan odnos sa pojavom liderstva, dok Blake i saradnici (2022) u svojoj metaanalizi zaključuju da saradljivost još snažnije doprinosi

efektivnosti lidera, upravo zbog njene uloge u izgradnji poverenja i kohezije u timu. Ova osobina doprinosi tome da lideri budu percipirani kao pristupačni, pouzdani i otvoreni za saradnju, što dodatno olakšava vođenje kroz kompleksne međuljudske procese. Osobina saradljivosti, takođe, uključuje toplinu, poverenje, saosećajnost, spremnost na kompromis i kooperativnost. U savremenim organizacijama, gde lideri često rade u timovima, dele odgovornosti i posreduju u konfliktima, visok nivo saradljivosti se pokazuje kao ključna kompetencija. Viši skorovi menadžera na ovoj dimenziji ukazuju na sposobnost izgradnje konstruktivnih odnosa, empatiju i spremnost na interakciju bez dominacije. Time se osporava zastareli stereotip o liderima kao čvrstim i nepopustljivim pojedincima, i potvrđuje novi ideal liderskog ponašanja kao emocionalno inteligentnog i timski orijentisanog (Goleman, 1998). Saradljivost je često klasifikovana unutar domena interpersonalnih kompetencija i sve češće se prepoznaje kao temelj emocionalne inteligencije u liderstvu, budući da omogućava konstruktivno rešavanje konflikata, negovanje odnosa poverenja i podsticanje timske kohezije (Goleman, 1998; Boyatzis & McKee, 2005). Dimenzija saradljivosti, koja u osnovnom modelu pokazuje stabilan pozitivan doprinos menadžerskom profilu, u pojačanoj formi dodatno osvetljava način njene manifestacije. Rezultati sugerišu da saradljivost kod menadžera nije primarno vezana za pasivnost ili potčinjavanje, već za funkcionalnu i normativno usmerenu interpersonalnu orijentaciju. Drugim rečima, kooperativnost menadžera može se tumačiti kao oblik zrele interpersonalne kompetencije, koja omogućava efikasno upravljanje odnosima bez gubitka autonomije ili autoriteta (Graziano & Tobin, 2009). Ovakav nalaz u skladu je sa savremenim teorijama liderstva koje saradljivost ne posmatraju kao popustljivost, već kao resurs za socijalni uticaj i održavanje kvaliteta odnosa u kompleksnim organizacionim kontekstima (Blake et al., 2022). Ova interpretacija zasniva se na kombinaciji nalaza da saradljivost ima stabilan pozitivan doprinos menadžerskom profilu, dok pojačana saradljivost pokazuje umeren, ali ne ekstreman efekat, i to u kontekstu izrazito visoke savesnosti. Ovakav obrazac ukazuje da se saradljivost kod menadžera ne javlja kao oblik pasivnog prilagođavanja, već kao funkcionalna interpersonalna orijentacija integrisana sa visokom samoregulacijom.

Otvorenost je sledeća osobina koja stabilno kroz modele diferencira menadžere od nemanadžera. Viši rezultati na ovoj dimenziji podrazumevaju sklonost ka intelektualnoj radoznalosti, kreativnosti, inovativnosti i prihvatanju različitih ideja (McCrae & Costa, 1997). U kontekstu liderstva, ove osobine se povezuju sa sposobnošću strateškog razmišljanja, inovativnog rešavanja problema i prilagodljivosti, što je od ključnog značaja u savremenim, nepredvidivim okruženjima jer lider često mora da razmišlja o budućnosti, modeluje strategiju,

upravlja promenama i inspiriše inovaciju (Zaccaro, 2007). U meta-analizi Judge i saradnika (2002), otvorenost je pokazala značajnu povezanost sa pojavom liderstva što ukazuje da što je osoba otvorenija, veća je verovatnoća da će biti prepoznata kao lider ili da će preuzeti leadersku ulogu. Nadalje, u longitudinalnoj studiji Wille, De Fruyt i Feys (2013), otvorenost je značajno predviđala prelazak na menadžerske i profesionalne pozicije, sugerišući da osobe sa višim nivoom ove osobine imaju veću verovatnoću da napreduju u menadžmentu. DeYoung i saradnici (2007) teoretski uokviruju otvorenost kao deo tzv. faktora "plastike", zajedno sa ekstraverzijom, koji odražava motivaciju za istraživanjem novih mogućnosti i adaptivnu fleksibilnost. Prema teoriji aktivacije crta (Tett & Burnett, 2003), osobine se manifestuju u kontekstima koji ih zahtevaju, a leaderske pozicije često uključuju situacije koje traže kreativno mišljenje, adaptaciju i inovaciju – sve osobine koje su povezane sa otvorenosću. Osim toga, otvorenost se u radnom kontekstu povezuje sa sposobnošću lidera da se suoče sa neizvesnim situacijama i donose strateške odluke zasnovane na analizi različitih perspektiva (Woods, Mustafa, Anderson, & Sayer, 2020). Inovativno liderstvo, kao odgovor na brze promene i kompleksnost savremenog tržišta, oslanja se upravo na ovu osobinu, koja omogućava prihvatanje rizika, anticipaciju promena i promovisanje novih ideja (Zhou & George, 2001). U skladu sa ovim teorijskim i empirijskim okvirima, nalazi iz ovog istraživanja koji pokazuju viši nivo otvorenosti kod menadžera dodatno potvrđuju da lideri u savremenim organizacijama nisu samo operativni izvršioци, već strateški mislioci i inicijatori promena.

Za razliku od prethodnih osobina, dimenzije **ekstraverzije i emocionalne stabilnosti** nisu pokazale značajne razlike između menadžera i nemanadžera. Potencijalni razlozi za ovakve rezultate, uzimajući u obzir da se ekstraverzija u velikom broju istraživanja vezuje za liderstvo, kao i da je u prvomogu biti višestruki. Prvo, uzorak nelidera sačinjen je od visokoobrazovanih ispitanika što može implicirati da verovatno već imaju razvijene adaptivne osobine kao što su emocionalna regulacija (nizak neuroticizam) i funkcionalna socijalna interakcija (umerena ekstraverzija). To znači da grupe nisu dovoljno psihološki udaljene po tim osobinama da bi razlike bile značajne. Zatim, u savremenim profesionalnim kontekstima, određeni nivo ekstraverzije se gotovo podrazumeva – osobe koje uspešno funkcionišu u timovima, vode projekte, komuniciraju i pregovaraju verovatno imaju barem funkcionalan nivo te osobine. Zato se razlike mogu izgubiti ako su obe grupe već „prošle selekciju“ kroz slične profesionalne zahteve. Dakle, uzorak je već selektovan po adaptivnim osobinama. Neuroticizam kao osnovna osobina ličnosti nije pokazao statistički značajne razlike između menadžera i nemanadžera, ali je važno uzeti u obzir da je u kasnijim koracima analize uključena i dimenzija neobičnost–

inkluzija, koja može „zahvatiti“ širi spektar emocionalne i socijalne (dez)integracije nego što to sam neuroticizam detektuje. Moguće je da su efekti koji bi se očekivali na neuroticizmu zapravo „apsorbovani“ i izraženiji kroz dimenziju inkluzije, što je posebno važno imajući u vidu da je uzorak visokoobrazovan i verovatno već preselektovan u pogledu osnovne emocionalne stabilnosti. Ova pretpostavka je dodatno podržana rezultatima koji pokazuju da su menadžeri postigli značajno više rezultate na inkluziji, što ukazuje na viši nivo psihološke integrisanosti i otpornosti, karakteristike koje su ključne za uspešno vođenje u kompleksnim okruženjima. Ovakvo tumačenje je u skladu sa savremenim dimenzionalnim pristupima ličnosti i psihopatologiji, poput HiTOP modela (Kotov et al., 2017), koji sugerišu da emocionalna disfunkcionalnost ne postoji izolovano, već se prepliće sa socijalnim, interpersonalnim i kognitivnim aspektima psihičkog funkcionisanja. Kada se neuroticizam “pojača” ajtemima iz kliničkih dimenzija, postaje značajan diferencijalni faktor između lidera i nelidera u smeru da lideri pokazuju više rezultate rezultate. Nalazi potvrđuju da emocionalna stabilnost jeste ključna komponenta menadžerskog profila, ali da klasične mere emocionalne stabilnosti možda nisu dovoljno senzitivne da je uoče kod visoko funkcionalnih populacija kao što su menadžeri. Umesto toga, uvođenjem ekstremnih indikatora se otkrivaju dublje razlike u emocionalnoj reaktivnosti, kapacitetu za emocionalnu regulaciju i otpornost na stres, što su sve osobine od presudne važnosti za efikasno liderstvo (Harms & Credé, 2010; Boyatzis, 2008). U kombinaciji sa nalazima na dimenziji inkluzije, ovi rezultati upućuju na to da lideri u ovom uzorku poseduju psihološki profil koji karakteriše emocionalna stabilnost, čime se dodatno potvrđuje njihova prilagođenost zahtevima savremenog rukovođenja.

U skladu sa savremenim diskursom o „mračnim osobinama“ lidera, očekivana je bila veća izraženost **manipulativnosti** kod menadžera, kao aspekata makijavelizma. Međutim, rezultati ove studije ukazuju na suprotan obrazac: lideri su manje manipulativni, odnosno autentičniji. Ovaj nalaz je posebno značajan jer odstupa od teorijskih očekivanja (Jonason & Webster, 2010), prema kojima manipulatori mogu imati prednost u hijerarhijskom usponu, kao i početnih pretpostavki u istraživanju. Određeni teorijski modeli sugerišu da makijavelizam – definisan kao sklonost manipulaciji, instrumentalnoj hladnoći i strateškom planiranju – može doprineti uspehu u kompetitivnim i hijerarhijskim sistemima, omogućava strateško ponašanje i manipulaciju socijalnim mrežama, što može pomoći u usponu lidera (Christie & Geis, 1970; Jonason & Webster, 2010). Suprotno, makijavelizam, iako strateški možda koristan u početnim fazama uspona lidera, može narušiti dugoročno poverenje u lidera (Dahling et al., 2009). Ovaj nalaz može se razumeti na više načina. Implicitne teorije liderstva često uključuju negativne

percepcije makijavelističkih osobina: lideri koji deluju kao oportunisti, koji „stalno kalkulišu i okreću se kako vetar duva“, doživljavaju se kao neautentični i nepouzđani (Deluga, 2001). Takva percepcija može direktno smanjiti šanse da makijavelistični pojedinci budu birani ili održani na liderskim pozicijama. Zatim, iako makijavelizam obuhvata sposobnost strateškog razmišljanja, on je često praćen niskim nivoom poverenja i nižom etičnošću (Rauthmann, 2012). Time dolazi u kontrast sa saradljivošću, koja se u ovom istraživanju pokazala kao pozitivan prediktor pojavnog liderstva. Drugim rečima, makijavelizam – kao dimenzija koja implicira skrivene motive i manipulaciju – može izazvati sumnju i otpor u socijalnim odnosima. Može se reći da su ovi rezultati u skladu sa novijim studijama koje pokazuju da makijavelizam nije univerzalno koristan u kontekstu liderstva, već da njegov efekat zavisi od kulture i specifičnog liderskog okruženja. Dok u visoko kompetitivnim sistemima makijavelizam može doprineti napredovanju, u kontekstima gde se vrednuju moralne norme, saradnja i otvorena komunikacija, ova osobina može biti disfunkcionalna (Nevicka et al., 2011). Odsustvo manipulativnosti može ukazivati na normativni pritisak u savremenim organizacijama, koji sve više favorizuje transparentnost, etičnost i timski rad, čime se umanjuje vrednost klasičnog makijavelističkog ponašanja (Spain, Harms, & LeBreton, 2014). Umesto toga, lideri se oslanjaju na socijalnu taktičnost u cilju održavanja stabilnosti odnosa i maksimizacije grupne efikasnosti, što je u skladu sa nalazima o visokoj saradljivosti i poverenju u ovom uzorku. Nalaz se može interpretirati kroz prizmu savremenih teorija o adaptivnim aspektima tzv. tamnih osobina. Naime, umesto klasične manipulacije, kod menadžera se češće javlja interpersonalna promišljenost, taktičnost i sposobnost donošenja odluka koje uzimaju u obzir kompleksne socijalne faktore – sve to čini razboritost. Iako ova osobina može delovati hladno i proračunato, ona u funkcionalnom obliku ne uključuje eksploataciju već racionalno upravljanje odnosima (Furnham, Trickey, & Hyde, 2012). Štaviše, meta-analize pokazuju da makijavelizam često nema značajan odnos sa liderskim uspehom, osim kada je uparen sa visokom političkom veštinom (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009).

U ovom istraživanju, lideri se ne razlikuju od opšte populacije ni po **antisocijalnosti** ni po **samodivljenju**, dok jedino razboritost – kao pozitivna varijanta interpersonalne sofisticiranosti – pokazuje diferencijaciju. Može se reći da dobijeni rezultati demistifikuju stereotip o "narcističnom" i "manipulativnom" lideru, koji je prisutan u delu psihološke literature (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Iako su neka istraživanja ukazivala na to da osobine iz mračne trijade (narcizam, makijavelizam, psihopatija) mogu biti korisne za sticanje i održavanje moći, posebno u kompetitivnim okruženjima (Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas, & Nissinen,

2006), rezultati ove studije ne podržavaju takve tvrdnje. Iako je istraživanje mračnih osobina važno za razumevanje celokupnog psihološkog spektra liderstva, njihova romantizacija kao „tajnog sastojka“ uspeha je neodrživa i empirijski slabo potkrepljena. Održivost i funkcionalnost leaderskog ponašanja u realnim uslovima više zavisi od emocionalne stabilnosti, socijalne adaptacije i interpersonalne promišljenosti, nego od mračnih osobina.

Kvadratni termini crta ličnosti nisu se pokazali značajnim, što ukazuje da odnosi između osobina i liderstva mogu biti adekvatno opisani linearnim modelima. Ovo je u skladu sa nalazima da većina efekata ličnosti na profesionalne ishode ima linearan karakter (Judge & Bono, 2001).

Analize interakcija pola sa crtama ličnosti pokazale su da pol ne igra značajnu moderatorsku ulogu u odnosu crta i pojave liderstva. Ovo sugerise da obrasci prediktora važe podjednako za muškarce i žene u ovom uzorku, što je u skladu sa savremenim istraživanjima o rodnim sličnostima u leaderskim osobinama (Eagly & Carli, 2003).

6.2.2. Diskusija hipoteza

U okviru ove studije, testirane su četiri hipoteze koje se odnose na specifične dimenzije ličnosti povezane sa pojavom liderstva. Rezultati t-testova pokazuju da su tri od četiri hipoteze odbijene, dok je jedna delimično potvrđena.

Hipoteza H1, kojom je pretpostavljeno da će lideri pokazivati viši nivo teatralnosti u poređenju sa opštom populacijom, nije potvrđena. Iako je smer razlike bio u skladu sa pretpostavkom (lideri su imali nešto niži skor na dimenziji Teatralnost–Nenametljivost), razlika nije bila statistički značajna. Ovo ukazuje da izražena potreba za pažnjom i ekspresivnošću nije dominantna karakteristika leaderskog profila u ovom uzorku.

Hipoteza H2, kojom je predviđeno da će lideri imati izraženije samodivljenje, je odbačena. Suprotno očekivanjima, lideri su imali statistički značajno više rezultate na skali Samodivljenje–Samopoštovanje, što ukazuje na izraženije samopoštovanje, a ne narcističku orijentaciju. Ovaj nalaz sugerise da lideri u ovom uzorku ne poseduju izražene narcističke crte, već zreliju sliku o sebi i stabilan osećaj lične vrednosti.

Hipoteza H3, kojom se predviđalo da će lideri pokazivati više manipulativnosti (niži skor na dimenziji Manipulativnost–Razboritost), je odbačena. Rezultati su pokazali da lideri imaju značajno viši skor na ovoj dimenziji, što ukazuje na veću razboritost, taktičnost i interpersonalnu promišljenost. Ovi podaci ukazuju na to da uspešni lideri u ovom uzorku ne

koriste manipulaciju kao sredstvo delovanja, već se oslanjaju na promišljene i strateške pristupe u međuljudskim odnosima.

Jedina delimično potvrđena hipoteza je H4, kojom se očekivalo da će lideri biti skloniji avanturizmu u odnosu na opštu populaciju. Lideri su zaista pokazali statistički značajno niže rezultate na dimenziji Avanturizam–Oprez ($p = .006$), što je u skladu sa hipotezom. Međutim, veličina efekta je bila relativno mala ($d = 0.24$), što ukazuje na to da je ova razlika prisutna, ali ne i izrazito izražena. To sugeriše da lideri u ovom uzorku jesu nešto otvoreniji ka novim i rizičnim iskustvima, ali to nije dominantna crta njihovog profila. U skladu sa Zuckermanovom teorijom o traženju uzbuđenja (Zuckerman, 2007), ekstremna izraženost ove crte može voditi ka impulsivnom i rizičnom ponašanju, što dugoročno može biti disfunkcionalno u liderskim ulogama.

U celini, nalazi ukazuju da liderski profil u ovom uzorku nije obojen maladaptivnim osobinama ličnosti koje se u ranijoj literaturi dovode u vezu sa manipulativnim, teatralnim ili patološki harizmatičkim oblicima liderstva. Naprotiv, diferencijacija lidera u odnosu na nelidere zasniva se pre svega na adaptivnim crtama ličnosti, poput savesnosti, saradljivosti, razboritosti i samopoštovanju.

Hipoteza H5, kojom se pretpostavljalo da neće biti značajnih razlika na ostalim maladaptivnim dimenzijama ličnosti između lidera i opšte populacije, nije potvrđena. Rezultati t-testova ukazuju da lideri značajno odstupaju od opšte populacije u gotovo svim analiziranim dimenzijama, osim u domenu teatralnosti, gde razlika nije dostigla statističku značajnost. Međutim, važno je naglasiti da su razlike na većini ostalih dimenzija bile ne samo statistički značajne, već i praktično relevantne, sa velikim efektima (npr. *Cohen's d* > 1.0 na dimenzijama poput Samopouzdanja, Upornosti, Poverenja i Socijalne integracije). Ovi nalazi ukazuju da lideri poseduju izražene adaptivne verzije osobina koje su u kliničkom kontekstu označene kao maladaptivne, što sugeriše psihološku otpornost i funkcionalnu integraciju ovih crta u liderski profil.

Hipoteza H6, kojom se predviđalo da dodavanje maladaptivnih osobina ličnosti neće doprineti diskriminativnoj moći modela u razlikovanju lidera od opšte populacije, je odbačena. Suprotno očekivanjima, uvođenjem pojačanih dimenzija ličnosti u finalni blok diskriminativne analize došlo je do povećanja objašnjene varijanse sa 13.6% na 20%, uz porast kanoničke korelacije na 0.451, što ukazuje na dodatno jačanje diskriminacione moći modela. Međutim, analiza strukture diskriminativne funkcije pokazuje da ovaj doprinos ne potiče od maladaptivnih aspekata ličnosti, već od njihovih adaptivnih manifestacija.

Ono što je važno istaći u ovom segmentu jeste da su postavljene hipoteze bile teorijski usmerene ka pretpostavci da će lideri, u odnosu na opštu populaciju, pokazivati više izražene crte ličnosti iz domena mračne trijade i maladaptivnih osobina. Ovakva očekivanja bila su zasnovana na nalazima prethodnih studija koje ukazuju na moguću povezanost narcizma, manipulativnosti i sklonosti ka riziku sa pojavnim oblicima liderstva. Međutim, rezultati ovog istraživanja ukazuju na suprotan obrazac – lideri ne pokazuju više izraženosti mračnih i klinički relevantnih osobina, već se sistematski izdvajaju po psihološkoj stabilnosti, savesnosti, interpersonalnoj kompetentnosti i odsustvu ekstremnih obrazaca ponašanja. Umesto da budu narcistični, teatralni ili manipulativni, lideri u ovom uzorku su pokazali više razboritosti, samopouzdanja, fleksibilnosti i poverenja, kao i niže izraženosti rigidnosti, submisivnosti i emocionalne reaktivnosti. Ovi nalazi sugerišu da savremeni liderski profil nije zasnovan na mračnoj privlačnosti ili socijalnoj dominaciji, već na zrelim, stabilnim i adaptivnim oblicima ličnosti koji omogućavaju efikasno funkcionisanje u kompleksnim i dinamičnim radnim okruženjima.

Konačno, iako pojedine teorijske perspektive sugerišu da određene „tamne“ osobine ličnosti mogu imati situacionu funkcionalnost u specifičnim liderskim kontekstima, poput kriznih ili visokokonfliktnih situacija (Zuckerman, 2007; Hogan & Kaiser, 2005), rezultati ovog istraživanja jasno ukazuju da menadžerski profil u realnim organizacionim kontekstima nije definisan maladaptivnim ili „mračnim“ crtama ličnosti. Naprotiv, lideri se razlikuju od opšte populacije po adaptivnim i integrisanim osobinama, pre svega po savesnosti, saradljivosti, razboritosti i sposobnosti izgradnje poverenja. Dimenzije koje se u teoriji ponekad dovode u vezu sa rizičnim ili disfunkcionalnim obrascima doprinose razlikovanju lidera isključivo kroz svoje regulisane i funkcionalne manifestacije, a ne kroz patologiju ili eksploataciju. Ovi nalazi sugerišu da je rukovođenje u ovom uzorku zasnovano na psihološkoj zrelosti i integraciji, a ne na dominaciji, manipulaciji ili grandioznosti. U uzorku od 138 visokopozicioniranih lidera iz raznih sektora u Srbiji, nije pronađen obrazac koji bi potkrepio pretpostavku da lideri moraju biti narcistični, manipulativni ili antisocijalni. Time se demistifikuje dominantna medijska i delimično akademska slika o liderima kao „tamnim ličnostima“ (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Rezultati ovog istraživanja imaju važne implikacije za procese selekcije, procene i razvoja lidera u organizacijama, naročito imajući u vidu izuzetno oskudan korpus empirijskih istraživanja o ličnosti lidera u domaćem kontekstu. Ukoliko se u selekcionim procedurama kao poželjni kriterijumi favorizuju osobine koje se u literaturi povezuju sa mračnom trijadom, postoji realan rizik da se prepoznaju i nagrade destruktivni obrasci rukovođenja, koji mogu

kratkoročno delovati efikasno, ali dugoročno narušavaju timsku dinamiku, organizacionu klimu i etičke standarde (Boddy, 2011; Hogan & Kaiser, 2005).

Zaključno, rezultati sugerišu da liderstvo u stvarnim organizacionim uslovima više zavisi od stabilnih i zrelih psiholoških kapaciteta nego od „tamne privlačnosti“, agresivne ambicije ili manipulativnih strategija uticaja. Ovi nalazi otvaraju prostor za razvoj etičkih, razvojno orijentisanih i psihološki utemeljenih kriterijuma selekcije i procene lidera, i ukazuju da je moguće ostvariti uspešno i održivo rukovođenje bez oslanjanja na eksploataciju, rigidnost ili instrumentalizaciju drugih.

6.3. Implicitne teorije liderstva

Kako ljudi doživljavaju i prepoznaju lidere zavisi od kulturnog konteksta, organizacione strukture i ličnih prototipova. Zato se u istraživanjima liderstva sve više pažnje poklanja implicitnim uverenjima zaposlenih i rukovodilaca, jer ona oblikuju način na koji se autoritet gradi i održava u organizacijama.

Za razumevanje implicitnih teorija liderstva (ILT) u ovom istraživanju korišćen je kvalitativni istraživački pristup, jer je cilj bio da se dublje ispita način na koji ispitanici sami konstruišu značenje liderstva. Za razliku od kvantitativnih istraživanja, koja mere već unapred definisane dimenzije, kvalitativni pristup omogućava da ispitanici slobodno izraze svoja shvatanja i iskustva, čime se otkrivaju kognitivne šeme i prototipi lidera u njihovom prirodnom kontekstu (Creswell & Poth, 2018).

Analiza transkripata po glavnim temama pokazuje da su implicitne teorije liderstva kod ispitanika oblikovane kroz lična iskustva, organizacionu kulturu u komanijama u kojima su radili ali i kulturne prototipe dobrog ili lošeg lidera.

Ispitanici u ovom istraživanju vrlo jasno su artikulisali šta za njih čini dobrog lidera — ponajviše osobine poput: visoke energije, proaktivnosti, inicijative, vizije, emocionalne inteligencije, doslednosti i stručnosti. Ovakav narativ jasno korespondira sa ekstraverzijom kao temeljnom dimenzijom ličnosti, posebno u njenim aspektima vitalnosti, brzine, odlučnosti i socijalne inicijative. Vizija i strateško mišljenje pojavljuju se kao jedan važan element prototipa dobrog lidera (na primer, lider mora „da vidi dalje od drugih i da povede ljude ka tom cilju“). Ovaj aspekt snažno se povezuje sa visokom otvorenošću za iskustva, naročito kroz komponente intelektualne radoznalosti, imaginacije i sposobnosti apstraktnog mišljenja. Kao važna karakteristika dobrog lidera prepoznaje se i sposobnost brzog, jasnog i hrabrog donošenja odluka, uključujući i one koje su nepopularne ili rizične. Ovaj nalaz upućuje na kombinaciju

niskog neuroticizma i visoke savesnosti, pri čemu se savesnost ne manifestuje kroz rigidno poštovanje procedura, već kroz odlučnost, pouzdanost i efikasno suočavanje sa izazovima. Emocionalna stabilnost omogućava liderima da deluju bez paralizujućeg efekta stresa i straha, dok savesnost obezbeđuje doslednost i odgovornost u sprovođenju donetih odluka. Takođe, naglašavaju važnost empatije i podrške: „Za mene je najvažnije da ljudi znaju da ih slušam i da ih neću ostaviti same pred problemom“, što ukazuje na visok značaj emocionalne inteligencije. Uz to, izjavama kao što su „Za mene lider nije poslušnik sistema, nego zaštitnik ljudi i principa“, vidimo da doslednost, integritet i etička čvrstina imaju ključnu ulogu. Ovi nalazi se podudaraju sa literaturom koja ukazuje da lideri s jasnom vizijom i visokim stepenom emocionalne inteligencije imaju veći uticaj i bolju mrežu podrške u timu (Goleman, 2000; Bass & Riggio, 2006). Takođe, koncept etičkog liderstva (Brown & Treviño, 2006) podržava nalaze da integritet i moralna orijentacija doprinose čitljivosti i prihvatanju lidera od strane tima.

Suprotno tome, loš lider se kod ispitanika definiše kroz izbegavanje odgovornosti, nedostatak odlučnosti, strah od konflikta i moralnu fleksibilnost („Ako stalno vaga i preispituje se, ako se boji konflikta i beži od odluka – to je znak lošeg lidera.“; „Ako praviš kompromise sa sopstvenim vrednostima, gubiš poverenje ljudi.“). U intervjuima vidimo da pasivnost, preterana udovoljavanje i nedostatak integriteta vode ka gubitku autoriteta i poverenja. Ovo je u skladu s literaturom o tzv. antiprototip lidera (House & Aditya, 1997) koji uključuje ponašanja poput neodlučnosti, nedostatka integriteta i visoke oscilacije. Takođe, iz perspektive teorije mračne trijade (Paulhus & Williams, 2002), ispitanici primećuju da manipulacija i strateško prilagođavanje bez vrednosti predstavljaju ozbiljan rizik. Dakle, „loši lider“ za njih nije nužno tiranin, već lider koji ne koristi svoj autoritet za zajednički napredak, već ga neadekvatno upravlja.

U okviru samopercepcije, ispitanici pokazuju različite mode samoprihvatanja — od vizionara koji vode vizijom, preko izvršilaca koji se fokusiraju na rezultate, do onih koji sebe vide kao zaštitnike tima. Tako se jedan lider opisuje: „Zaposleni znaju da uvek tražim rezultat, ali i da poštujem njihov trud.“ što govori o kombinaciji orijentacije na rezultat i empatije. Takođe, neki ističu svoju posvećenost principima: „Ne donosim odluke iz ega ili straha, već iz onoga što je najbolje za ljude i firmu“. Povezujući ovo sa crtama ličnosti, možemo reći da samopercepcija lidera koja se oslanja na viziju i motivaciju korespondira s višim nivoima ekstraverzije i otvorenosti, dok ona koja naglašava doslednost i stabilnost korespondira s visokom savesnošću i emocionlanom stabilnošću. Zanimljivo je i da pojedini lideri priznaju i odsustvo neizvesnosti ili straha — što može biti indikator visoke emocionalne stabilnosti. Takođe, većina ispitanika

vidi sebe kao one koji “ne čekaju savršene uslove”, već deluju. Time potvrđuju da percepcija sopstvenog liderstva može biti fleksibilna i kontekstualna.

Percepcija lidera iz ugla tima i okruženja predstavlja važan element jer otkriva razliku između unutrašnje slike lidera i njegove eksternog efekta. Ispitanici navode da bivaju prepoznati kao „pravedni, dosledni“ („Znaju da ne tolerišem lenjost i izgovore...“), zatim kao „podrška i zaštita“ („Tim me vidi kao podršku i zaštitu.“), ali isto tako i kao „strogi, poštovani“ („Tim me doživljava kao strogu i zahtevnu, možda i zastrašujuću.“). Pojavljuje se i slika lidera koji je „pristupačan i korektan“, kao i one koji su „distancirani i rezervisani“. Ovi obrasci potvrđuju da stil liderstva ima direktan uticaj na to kako tim percipira lidera. Na primer, lideri koji koriste participativni stil često su viđeni kao korektni i podržavajući, dok oni s direktivnim stilom bivaju viđeni kao strogi, što može dovesti do poštovanja, ali i udaljenosti. Takva složenost implicira da percepcija lidera u timu i okruženju nije statična već zavisi od interakcije stila, osobina i očekivanja organizacione kulture. Ovo potvrđuje istraživanja koja pokazuju da efektivnost lidera zavisi i od toga koliko je njihova samopercepcija usklađena s percepcijom tima i okruženja (Avolio & Bass, 2002).

Tema o prirodi liderstva (urođeno/stečeno) ukazuje da lideri u praksi imaju složen, često ambivalentan odnos prema sopstvenoj liderskoj ulozi, kao i da percepcija liderstva odražava ravnotežu između osobina, iskustva i konteksta. Nalazi potvrđuju da se u implicitnim teorijama liderstva savremenih rukovodilaca javlja sinteza urođenog i stečenog — liderstvo se ne doživljava ni isključivo kao dar, ni isključivo kao rezultat obuke, već kao dinamičan proces oblikovan i osobinama i razvojnim putanjama kroz karijeru. Prvi stav — da se lider „rađa“ — javlja se u izjavama koje naglašavaju instinkt, harizmu i prirodnu sklonost vođenju („Liderstvo nije kurs – to je instinkt.“). Ova perspektiva odgovara klasičnim pristupima Teorije velikog čoveka (James, 1890) i teorijama urođenih osobina, kao i percepciji lidera kao nekoga ko poseduje visoku ekstraverziju, samopouzdanje i izraženu interpersonalnu energiju. Drugi stav — da se lider „postaje“ — ističe razvoj, praksu i učenje kao ključne elemente liderstva („Ja sigurno nisam rođena za to, ali opstala sam 25 godina.“). Ovaj pogled se uklapa u savremene pristupe koji naglašavaju važnost iskustva, refleksije i adaptacije, a u domenu osobina najčešće se povezuje sa izrazitom savesnošću, stabilnošću i upornošću. Kombinovani model prepoznaje dvosmernost procesa liderstva: „Lider se rađa sa iskrom, ali postaje kroz neuspehe i krize.“ Ovakvo razumevanje oslikava dominantan trend u savremenoj literaturi: liderstvo se posmatra kao rezultat međudejstva bazičnih predispozicija i razvojnih iskustava, pri čemu ni jedan faktor nije dovoljan sam za sebe (Day & Zaccaro, 2007).

Kako je uzorak činilo 14 muških i 7 ženskih lidera, moguće je bilo uvidete određene razlike u njihovim percepcijama iako, zbog strukture uzorka, ne možemo generalizovati ozbiljnije zaključke. Rodne razlike u liderstvu, iako nisu uvek drastične, otkrivaju različite obrasce samopercepcije i društvenih očekivanja. Muškarci češće preuzimaju tradicionalnu, hijerarhijsku ulogu lidera, dok žene grade autoritet kroz relacije i etičku doslednost. Ove razlike su u skladu sa teorijama o rodno specifičnim stilovima rukovođenja i pokazuju kako se liderstvo u Srbiji oblikuje i kroz rodne norme i organizacijski kontekst (Eagly & Carli, 2007). Muški lideri, kao pozitivne osobine lidera odnosno načina na koji definišu liderstvo, češće ističu viziju, odlučnost i kontrolu kao ključne parametre. Tipični odgovori uključuju izraze poput „lider mora da povuče“, „postavi standard“, „ide ispred drugih“. Ovo ukazuje na veću orijentaciju ka instrumentalnom i direktivnom aspektu liderstva, što je u skladu sa nalazima da muškarci češće ispoljavaju instrumentalne i ciljno orijentisane osobine liderstva (Eagly & Karau, 2002). Ženske liderke, s druge strane, naglašavaju emocionalnu inteligenciju, odgovornost prema timu i etičnost. Njihovi opisi lidera češće uključuju reči poput „slušati“, „podržati“, „graditi poverenje“. Ova razlika je u skladu sa literaturom koja ukazuje na to da žene u rukovodećim ulogama češće primenjuju saradnički i relacijski pristup (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Kada je u pitanju antiprototip lidera odnosno koje osobine ne bi trebalo lider da poseduje, muški ispitanici češće označavaju slabost, nesigurnost i izostanak kontrole kao glavne negativne osobine lidera. Uglavnom naglašavaju da je lider koji ne donosi odluke i koji „popušta“ – loš lider. Ova orijentacija reflektuje tradicionalnu mušku ulogu kao zaštitnika i donosioca odluka. Žene češće izražavaju zabrinutost za gubitak moralnog kompasa i identiteta u ulozi lidera. Npr. navode da lider nije onaj koji „klima glavom da bi opstao“. Njihova kritika često je usmerena na integritet i etičnost, što ukazuje na veći naglasak na savesti i vrednostima. Muškarci se češće opisuju kao odlučni, autoritativni, ponekad i zahtevni. Naglašavaju rezultate, disciplinu i brzinu donošenja odluka („Kod mene nema rasprave“). Stilovi koje navode češće su direktivni i transformacioni – fokus na vođenju kroz primer, ali i kroz strogu kontrolu. Žene liderke se češće opisuju kroz ulogu zaštitnika tima – pokazuju visoku savesnost, brigu i empatiju. Iako neke izražavaju autoritarnost, češće je ona predstavljena kao nužnost, a ne prirodna tendencija. Participativni stil i emocionalna podrška tima su izraženiji u ženskim narativima, što potvrđuju nalazi o ženskoj sklonosti ka demokratskim stilovima rukovođenja (Eagly et al., 2003). Muški lideri češće su percipirani kao autoritativni, distancirani, ali efikasni. Njihove kolege i timovi ih opisuju kao „one koji rešavaju“, ali ne nužno kao emocionalno dostupne. Ovakva percepcija oslikava tradicionalni model muškog lidera – jak, ali manje

relacijski povezan. Žene su češće opisivane kao podrška, zaštita, ali i kao stroge. Interesantno je da i kod njih postoji dualitet – percepcija kao emocionalno dostupnih, ali i zahtevnih. Ženska liderska figura balansira između očekivanja da bude brižna i da pokaže autoritet – što potvrđuje tezu o dvostrukim standardima prema ženama u liderstvu (Heilman, 2012).

U cilju povezivanja kvantitativnog i kvalitativnog dela istraživanja, posredno je moguće identifikovati niz osobina ličnosti koje lideri sami ističu kao ključne za uspešno obavljanje liderske uloge, kao i one koje prepoznaju kao karakteristike loših lidera – antiprototipova. Osobine koje se najčešće povezuju sa dobrim liderstvom uključuju ekstraverziju, otvorenost za iskustva, saradljivost i savesnost, kao i poštenje. Nasuprot tome, loš lider se percipira kao neko sa niskom emocionalnom stabilnošću, slabom savesnošću i fleksibilnim moralnim granicama. Kao najvažnija osobina dobrog lidera ističe se ekstraverzija, odnosno samopouzdanje i dominantna prisutnost. Ispitanici često govore da „ako ti kao lider izgubiš energiju, tim se raspada“, te da je lider onaj „ko uliva autoritet, čak i kada nije najpametniji u sobi“. Ovakvi iskazi svedoče o važnosti harizme i prisustva, koji su u literaturi često povezani sa liderima u turbulentnim okruženjima.

Zatim, podjednako istaknut atribut lidera je vizionarnost, odnosno sposobnost strateškog razmišljanja i usmeravanja ka cilju. Ispitanici ovu osobinu opisuju kroz metafore vođstva i predvođenja: „Lider mora da vidi dalje od drugih i da povede ljude ka tom cilju“, „Vizija znači da znaš kako će oblast kojom upravljaš izgledati u budućnosti“, ili „Ako ljudi ne veruju da znaš kuda ideš, neće te pratiti“. Ova osobina se može povezati sa visokom otvorenošću za iskustva, što podrazumeva kreativnost, intelektualnu radoznalost i spremnost na promene.

Sledeći važan skup osobina tiče se poštenja – doslednost, odgovornost i integriteta i elemenata savesnosti (pre svega u vidu lične odgovornosti i samoregulacije). Lideri koji ističu da ih tim percipira kao dosledne i pravedne često izražavaju stav da lider ne treba da bude poslušnik već „zaštitnik principa“, kao i da „ne donose odluke iz straha, već iz uverenja“. Ovakve reprezentacije reflektuju visoku unutrašnju kontrolu i motivaciju koja se zasniva na vrednostima, a ne na pritisku ili spoljašnjoj validaciji.

Emocionalna stabilnost i empatija su takođe visoko cenjene osobine. U transkriptima, lideri često opisuju sebe kao one koji „slušaju ljude i ne ostavljaju ih same pred problemom“, ili „znaju kada da pruže podršku, a kada da postavе granice“. Takve izjave upućuju na razvijenu emocionalnu inteligenciju, sposobnost samoregulacije i razumevanja potreba drugih, što su ključne komponente uspešnog liderstva u savremenim organizacijama.

S druge strane, loš lider – antiprototip – najčešće se definiše kroz neodlučnost, izbegavanje konflikta, i moralnu fleksibilnost. Lider koji „vaga, preispituje se, boji se konflikta“, koji „pokazuje emocije i sumnja u odluke“, ili koji „ćuti i ćuti dok ga ne pregaze“, percipira se kao neko kome nedostaje osnovna stabilnost i autoritet. Ovo su osobine koje se mogu povezati sa niskom emocionalnom stabilnošću, visokom anksioznošću i slabom tolerancijom na pritisak. Takođe, negativno se vrednuje preterano udovoljavanje i potreba za prihvatanjem, koje se vidi kao slabost: „Ako pokušava da svima udovolji – takvi brzo nestanu sa scene“, ili „oni slabiji žele da budu previše 'prijatelji' sa zaposlenima“. Ove izjave upućuju na nizak nivo asertivnosti i problem u očuvanju autoriteta.

Konačno, iako se osobine iz mračne trijade (narcizam, makijavelizam, psihopatija) ne pominju često kao loše, kod nekih ispitanika one su čak deo poželjne liderske slike. Na primer, „U ovom svetu moraš da igraš igru“, ili „Lider mora da zna da manipuliše situacijama“, što ukazuje na latentno prisustvo makijavelističkih tendencija kod pojedinaca koji liderstvo vide kao borbu za opstanak u kompetitivnom okruženju.

Dalje, kada uporedimo kvalitativne nalaze sa rezultatima kvantitativnih studija, uočava se zanimljiva dinamika u razumevanju i doživljavanju osobina ličnosti koje doprinose liderskoj efikasnosti.

U prvoj studiji, ekstraverzija i saradljivost pokazale su se kao najznačajniji pozitivni prediktori procene liderskog učinka, što je u skladu sa nalazima kvalitativne analize. Lideri su često opisivali sebe kao inspirativne, energične i komunikativne („Ako ti kao lider izgubiš energiju, tim se raspada“), što oslikava dimenziju ekstraverzije. Saradljivost se takođe snažno pojavljuje kroz izjave koje ističu empatiju, brigu za tim i želju za uključivanjem drugih („Za mene je najvažnije da ljudi znaju da ih slušam“; „Volim da uključujem tim, da čujem mišljenja“). Dezintegracija, kao negativni prediktor učinka, takođe nalazi podršku u kvalitativnim iskazima – osobine kao što su emocionalna nestabilnost, impulzivnost i strah od konflikta često se opisuju kao karakteristike loših lidera („Ako stalno vaga i preispituje se, to je znak lošeg lidera“), što dodatno potvrđuje štetnost ovih osobina za lidersku funkciju. Poštenje je u kvantitativnoj studiji imalo slab doprinos u objašnjenju učinka, ali se u kvalitativnim podacima pojavljuje kao važan aspekt moralnog legitimiteta lidera – naročito u domenu integriteta i principijelnosti. Ipak, lideri nisu eksplicitno navodili „poštenje“ kao ključnu osobinu, već su ga više implicitno povezivali sa otpornošću na pritiske i kompromis sa sopstvenim vrednostima. Stoga, moguće je da dimenzija poštenja u kvantitativnom istraživanju nije precizno obuhvatila nijansirane oblike integriteta koje lideri ističu u narativima.

Jedan od teorijski zanimljivijih nalaza ovog istraživanja odnosi se na dimenziju savesnosti, koja se u konačnim diskriminativnim analizama pokazala kao najstabilniji i najznačajniji pozitivni faktor diferencijacije lidera u odnosu na nelidere. Ovaj rezultat je u skladu sa dominantnim nalazima u literaturi, koji savesnost dovode u vezu sa odgovornošću, pouzdanošću, istrajnošću i sposobnošću samoregulacije, ključnim za rukovodeće uloge (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). U prvoj studiji, savesnost nije bila značajan faktor procene radnog učinka lidera, kako ukupno tako ni u pojedinačnim aspektima procene. Istovremeno, kvalitativni nalazi ukazuju da savesnost u kontekstu liderstva ne funkcioniše kao jedinstvena i linearno pozitivna osobina, već da njen efekat zavisi od načina na koji se manifestuje. Naime, u narativima lidera i njihovim implicitnim teorijama liderstva jasno se razlikuje adaptivna, fleksibilna savesnost, koja podrazumeva organizovanost, odgovornost i jasno postavljanje standarda, od rigidne, preterano kontrolisane savesnosti, koja se povezuje sa perfekcionizmom, mikromenadžmentom i birokratskim formalizmom. Iako se stručnost i poznavanje procedura percipiraju kao važne („Moraš imati znanje“), preterana potreba za kontrolom i insistiranje na pravilima opisuju se kao iscrpljujući i demotivišući obrasci („Meni je trebalo tri godine da naučim da ne kontrolišem sve“). U tom smislu, savesnost doprinosi liderskom statusu i diferencijaciji lidera od nelidera samo onda kada je integrisana sa fleksibilnošću, razboritošću i interpersonalnom senzitivnošću.

Ovi nalazi sugerišu da savesnost sama po sebi nije dovoljna da obezbedi lidersku legitimnost, već da njen adaptivni potencijal zavisi od odsustva rigidnosti i kompulzivne kontrole. Lideri koji se previše oslanjaju na formalne procedure mogu biti percipirani pre kao administrativni rukovodioci nego kao nosioci vizije i autoriteta („Ako stalno gledaš pravilnike i procedure, ljudi te ne vide kao lidera, nego kao birokratu“). Nasuprot tome, lideri koji kombinuju organizovanost sa sposobnošću da procene kada je odstupanje od pravila u funkciji cilja, doživljavaju se kao legitimni i inspirativni („zna pravila, ali i kada da ih prekrši u korist cilja“). U tom smislu, rezultati ovog istraživanja ne dovode u pitanje značaj savesnosti za liderstvo, već preciziraju da je u pitanju zrela, regulisana i fleksibilna savesnost, a ne njene rigidne ili birokratske manifestacije. Ovakvo tumačenje omogućava integraciju kvantitativnih i kvalitativnih nalaza i potvrđuje da se efektivno liderstvo zasniva na balansu između discipline i adaptabilnosti, a ne na ekstremima bilo kog pojedinačnog ličnosnog obrasca.

Zaključno, integracija kvalitativnih i kvantitativnih podataka pokazuje da osobine kao što su ekstraverzija, saradljivost i psihološka integrisanost ostaju dosledni pokazatelji efektivnog liderstva. Savesnost, međutim, zahteva diferencirano tumačenje: određeni aspekti savesnosti (organizovanost, profesionalizam) su korisni, dok rigidnost i kontrola mogu štetiti

fleksibilnosti i liderskom učinku. Ova nijansiranost pruža važan doprinos razumevanju kompleksnosti liderskih osobina i naglašava potrebu za integracijom narativnih i numeričkih pristupa u istraživanju liderstva.

Na osnovu detaljne analize transkripata, može se zaključiti da lideri retko eksplicitno identifikuju osobine iz domena mračne trijade (narcizam, makijavelizam, psihopatija) kao poželjne ili otvoreno prisutne kod sebe. Međutim, određeni elementi ovih osobina pojavljuju se implicitno i ponekad se čak vide kao nužne ili funkcionalne u specifičnim kontekstima liderstva, naročito kada je reč o visoko kompetitivnim, složenim ili kriznim situacijama.

Elementi narcizma — kao što su visoko samopouzdanje, osećaj posebnosti, potreba za priznanjem i centralno mesto u timu — prisutni su u izjavama pojedinih ispitanika, ali se ne prepoznaju kao negativne osobine. Naprotiv, često se opisuju kao nužni aspekti liderstva („Na vrhu nema mesta za nebitne.“; „Ako ljudi ne osećaju strahopoštovanje kad uđeš u prostoriju, teško da ćeš biti pravi lider.“). Ovi citati odražavaju narcisoidnu potrebu za grandioznošću i centralnom pozicijom, ali ispitanici to ne vide kao problem — već kao preduslov za autoritet i vođstvo. Dakle, narcizam se percipira kao funkcionalan ako je povezan sa harizmom i efikasnošću, što je u skladu sa nekim istraživanjima koja pokazuju da subklinički narcizam može doprineti liderskoj percepciji (Grijalva & Harms, 2014).

Makijavelistički elementi – manipulacija, strateško razmišljanje, instrumentalno korišćenje ljudi i konteksta – pominju se u transkriptima više puta, posebno kod lidera u državnim strukturama („U ovom svetu moraš da igraš igru.“). Ove izjave ukazuju na pragmatični, ciljno orijentisani pristup, koji u nekim kontekstima ima pozitivnu konotaciju – kao sposobnost „preživljavanja“ i efikasnog upravljanja moći. Međutim, ni ovde se ne koristi direktno jezik makijavelizma — ispitanici to formulišu kao snalažljivost, mudrost ili političku zrelost. Osobine iz spektra psihopatije – poput emocionalne hladnoće, neempatije, impulzivnosti – niti se eksplicitno pominju, niti implicitno favorizuju. Štaviše, osobine koje bi se mogle povezati s psihopatskim stilom (npr. bezosećajnost, emocionalna distanca) najčešće se percipiraju kao nedostatak ili nužno zlo, ne kao prednost.

Dakle, kvalitativni nalazi pokazuju da lideri ne koriste jezik mračne trijade da bi opisali sebe ili idealnog lidera. Međutim, pojedini aspekti narcizma i makijavelizma se implicitno pojavljuju i racionalizuju kao korisni, dok je psihopatija potpuno odsutna iz pozitivnog narativa. Ovi rezultati mogu pomoći u tumačenju zašto hipoteza o pozitivnim efektima mračne trijade nije potvrđena ni u kvantitativnoj studiji — jer iako su prisutni funkcionalni aspekti

nekih osobina, lideri ih ne internalizuju niti priznaju kao deo svog identiteta, već ih vide kao deo „igre“ ili sistema, često sa zadržkom.

Važno metodološko pitanje u interpretaciji ovih nalaza odnosi se na prirodu korišćenih mera ličnosti. U oba dela istraživanja ličnost lidera ispitivana je putem samoprocene, što znači da dobijeni rezultati reflektuju pre svega internalizovani identitet i osobine sa kojima se ispitanici identifikuju, a ne nužno celokupan repertoar ponašanja koje mogu situaciono ispoljavati. U tom smislu, izostanak pozitivnih efekata mračne trijade u kvantitativnoj studiji ne mora nužno značiti da se određena instrumentalna ili kontrolna ponašanja ne koriste u praksi, već da lideri ta ponašanja ne doživljavaju kao deo sopstvene ličnosti.

Ovakva interpretacija dodatno je podržana kvalitativnim nalazima, u kojima se uočava distancirano izražavanje i atribucija „tamnih“ obrazaca kontekstu („u ovom svetu moraš da igraš igru“, „nekad moraš biti nepopularan“), uz odsustvo lične identifikacije sa manipulativnošću ili narcizmom. Nijedan ispitanik ne opisuje sebe kroz takve kategorije, već potencijalno kontroverzna ponašanja interpretira kao profesionalnu nužnost ili odgovornost u okviru uloge. Ovi nalazi sugerišu da, čak i kada se funkcionalni aspekti „tamnih“ osobina situaciono koriste, oni ostaju ego-distonični i izvan središta liderskog identiteta, zbog čega samoprocene nisu osetljive na njihovo registrovanje. U oba dela istraživanja (kvantitativnom i kvalitativnom), ključno je da su lideri svoje osobine procenjivali samostalno, kroz samoprocenu. To znači da ono što oni izveštavaju o sebi zavisi od toga koliko te osobine internalizuju i identifikuju se s njima.

PRAKTIČNE IMPLIKACIJE

Nalazi dobijeni ovim istraživanjem imaju značajne implikacije za selekciju i razvoj lidera u organizacijama. Praksa u oblasti ljudskih resursa u Srbiji pokazuje da se lideri najčešće biraju iz korpusa postojećih zaposlenih na osnovu postignutih ciljeva. Najčešće, postavljanje zaposlenog na lidersku poziciju bazira se na njegovom iskusstvu, preporukama, a neretko i na "osećaju" menadžementa da bi određeni zaposleni mogao efikasno obavljati lidersku ulogu. Iako su kognitivne sposobnosti značajan prediktor radne uspešnosti lidera, oslanjanje na predhodne rezultate nije dovoljan kriterijum u selekciji lidera. Rezultati pokazuju da osobine ličnosti znatno doprinose proceni motivacije lidera, kao i da su značajan diskriminativni faktor u odnosu na neliderske pozicije. Međutim, kao što je i predhodno pomenuto, u praksi organizacione selekcije, instrumenti za procenu ličnosti – a naročito oni koji mere maladaptivne crte – skoro se uopšte ne koriste prilikom izbora lidera. Kao što je Hogan naveo, u svetu poslovne prakse dominiraju popularne knjige koje nude pojednostavljene smernice za identifikaciju „dobrih lidera“, često zanemarujući naučne osnove (Hogan & Kaiser, 2004).

Kada su u pitanju instrumenti kojima se može dobiti značajniji uvid u potencijalne maladaptivne karakteristike ličnosti, postoje i određeni objektivni problemi:

- Pravna ograničenja i diskriminacija – postoje pravni okviri koji ograničavaju upotrebu klinički obojenih instrumenata u selekciji. Organizacije zakonski ne mogu ulaziti u prostor koji je podložan potencijalnoj diskriminaciji ili povredi privatnosti, naročito ako bi kandidati mogli tvrditi da su odbijeni zbog „psihološkog profila“ (Hogan & Kaiser, 2005).
- Etika i stigmatizacija – poslodavci često izbegavaju čak i upotrebu instrumenata kojima možemo dobiti podatke o maladaptivnim osobinama, jer postoji rizik od stigmatizacije kandidata. Rezultati takvih testova mogu biti interpretirani kao „psihijatrijska dijagnoza“, što otvara pravna i etička pitanja (Ones, Viswesvaran, & Dilchert, 2005).
- Dominacija „pozitivnih“ modela ličnosti – tradicionalno, u selekciji se koriste Big Five ili slični modeli adaptivnih osobina, jer se lakše uklapaju u narativ da su „lideri otvoreni, savesni i ekstravertni“. Maladaptivne crte se retko uključuju, iako teorijski predstavljaju važan deo slike o liderstvu (Hogan & Hogan, 2001).

Dakle, odluka da li nekoga postaviti na lidersku poziciju, a naročito kako ga graditi dalje sa ciljem efikasnijeg vođenja ljudi i ostvarivanja ciljeva, potrebno je da se bazira na korišćenju standardizovanih instrumenata procene (npr. procena ličnosti putem instrumenata poput HEXACO modela, jer obuhvata dimenziju poštenja i pruža diferenciranije uvide od

tradicionalnog Big Five modela). U procene je potrebno uključiti instrumente koji mere integrisanost ličnosti, kao i maladaptivne karakteristike (npr. kroz instrumente poput Testa maladaptivnih karakteristika koji je primenjen u istraživanju) kako bi se identifikovali potencijalni rizični profili, bez obzira na trenutni učinak kandidata. Takođe, korisno sa aspekta dobijanja potpunijih informacija su assesment metodologije (testiranje lidera kroz konkretne scenarije, simulacije kriznih situacija i dilema sa fokusom na odlučnosti, emocionalnoj regulaciji, i sposobnosti da se održi balans između cilja i vrednosti) kao i 360-stepeni feedback već u fazi selekcije za interne kandidate, kako bi se uporedila samopercepcija sa percepcijom kolega i saradnika. Praktična implikacija ovoga je da bi savremeni modeli selekcije lidera trebalo da kombinuju adaptivne i maladaptivne crte ličnosti. Time bi se dobila realnija slika o tome ne samo ko može biti percipiran kao lider (pojavno liderstvo), već i ko će dugoročno biti efikasan i neškodljiv po organizaciju.

Dodatno, rezultati sugerišu da je neophodno da organizacije razviju balansiran pristup: dok mračne crte mogu doprineti pojavi liderstva, istinske efikasne liderske osobine i dalje ostaju ukorenjene u stabilnim i prosocijalnim crtama. Ova razlika između pojavnoga i efektivnog liderstva ima važnu implikaciju za HR praksu – kandidati koji brzo dobijaju pozicije zbog harizme ili dominantnog nastupa možda neće biti i najefikasniji lideri na duži rok.

Na kraju, implikacije se odnose i na organizacione intervencije: umesto isključivog oslanjanja na testove sposobnosti i adaptivnih crta, selekcionni procesi bi trebalo da uključuju instrumente koji mere i potencijalne disfunkcionalne obrasce ponašanja. Takav pristup omogućio bi prevenciju destruktivnog liderstva i smanjio rizik od pojave lidera čije bi patološke tendencije mogle imati negativne posledice po organizaciju i zaposlene (Kaiser, LeBreton, & Hogan, 2015). U programima razvoja lidera, najčešće u praksi su organizacije fokusirane na veštine kao što su komunikacija, upravljanje konfliktima ili donošenje odluka. Uzimajući u obzir rezultate ovog istraživanja u celini, preporuke za razvoj lidera idu u pravcu obuka koje integrišu psihološku edukaciju, npr. trening emocionalne inteligencije, samoregulacije, tolerancije na frustraciju, reflektivnog donošenja odluka. Kvalitativna analiza pokazala je da ispitanici kao ključne osobine lidera prepoznaju viziju, emocionalnu inteligenciju, integritet i sposobnost da inspirišu. To znači da programi razvoja liderstva treba da obuhvate treninge koji jačaju interpersonalne veštine, etičko odlučivanje i strateško razmišljanje. Takođe, obuka bi trebalo da bude usmerena i na emocionalnu samoregulaciju i refleksiju o sopstvenom stilu rukovođenja, jer su ti aspekti ključni za usklađivanje samopercepcije lidera i načina na koji ih tim doživljava. Veoma korisnim u ovom segmentu pokazali su se mentorski i coaching programi fokusirani na razvoj samosvesti. Kroz edukacije i širenje svesti, raditi na upravljanju

moći i integritetu – posebno u organizacijama gde su prisutni implicitni podsticaji za manipulaciju, oportunitizam ili makijavelistička ponašanja. U transkriptima jasno se vidi da neki lideri koriste „sive zone“ sistema kao opravdanje za manipulativno ponašanje („moraš da igraš igru“). Stoga, kompanije koje ne regulišu ove neformalne obrasce mogu podsticati upravo osobine koje kasnije smanjuju poverenje i moralni legitimitet lidera. Zato se preporučuje razvijanje jasnog etičkog okvira za liderstvo, kroz različita dokumenta organizacije kojima se definišu određeni etički postulati (u državnim sistemima postoji obaveza visokih rukovodilaca da prolaze obuku iz domena etike i integriteta koju organizuje Agencija za borbu protiv korupcije). Razvoj sistema nagrađivanja koji vrednuje dugoročni učinak, razvoj ljudi i etičko vođenje, a ne samo kratkoročne rezultate i lojalnost nadređenima je takođe jedna od efikasnih metoda za praćenje i podržavanje onih oblika ponašanja kod lidera koji će dovesti do dugoročno pozitivnih efekata na timove i organizaciju u celini.

Jedan od nalaza istraživanja odnosi se na to da su kao efikasniji bolje procenjivi lideri koji su viši u hijerarhiji. Ovakvi nalazi imaju važne praktične implikacije. Ukoliko se prilikom procene leaderskog učinka ne uzimaju u obzir moguće pristrasnosti procene, postoji rizik da se lideri vrednuju više na osnovu statusa i titule nego na osnovu stvarnih rezultata. To može dovesti do reprodukcije hijerarhije bez dovoljno kritičkog preispitivanja leaderske efektivnosti, što predstavlja izazov za sisteme selekcije i razvoja kadrova.

Dalje, organizacije bi trebalo da uvedu rodno senzitivne prakse procene, edukuju procenjivače o implicitnim rodnim predrasudama i osiguraju da se osobine ličnosti vrednuju u kontekstu kompetencija, a ne kroz stereotipe. Interakcija pola i crta ličnosti na procenu efektivnosti lidera gde je jasno uočeno da se neke osobine vezuju za radni učinak drugačije kod muškaraca i žena, takođe imaju značajne implikacije za selekciju i obuku lidera jer naglašava važnost konteksta i rodne uloge u razumevanju šta čini lidera uspešnim. Organizacije koje koriste evaluacije liderstva (npr. 360° evaluacije, razvojne centre, procene kompetencija) treba da budu svesne potencijalnog rodnog pristrasnog efekta u percepciji osobina ličnosti. Žene liderke koje ne ispoljavaju izražene osobine ekstraverzije – poput društvenosti, samopouzdanja i dominantnosti – mogu biti procenjivane drugačije od svojih muških kolega, što može uticati na njihov profesionalni razvoj i karijeru (Ely et al., 2011). Ovo osvetljava važnu dinamičku povezanost između ličnosti i rodne percepcije u organizacionom kontekstu i naglašava potrebu za većom pažnjom u procesima procene i razvoja lidera.

OGRANIČENJA I PREPORUKE ZA DALJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje nosi nekoliko važnih ograničenja koja je potrebno uzeti u obzir pri tumačenju nalaza.

Prvo, uzorci u obe studije bili su relativno mali. Prva studija obuhvatila je 141 lidera iz jedne kompanije, što obezbeđuje internu konzistentnost i kontrolu konteksta, ali ograničava eksternu validnost nalaza i mogućnost generalizacije na druge sektore, industrije i organizacione kulture. Druga studija obuhvatila je 138 lidera iz različitih kompanija, čime je postignuta veća heterogenost, ali je i dalje reč o skromnom uzorku za kompleksnije statističke modele i testiranje interakcija. Kvalitativni deo sa 21 intervjuom omogućio je dubinsko razumevanje implicitnih teorija liderstva, ali je broj sagovornika mali za potpunu saturaciju tema.

Drugo, u prvoj studiji efektivnost lidera operacionalizovana je procenom radnog učinka na osnovu interne metodologije kompanije. Rezultati su pokazali da su ocene radnog učinka uglavnom visoke, uz nisku varijabilnost među liderima. Dodatno, korelacije između različitih aspekata procene efektivnosti bile su izuzetno visoke što ukazuje na moguću redundanciju kriterijuma. Ova homogenost značajno smanjuje diskriminativnu moć mere i ograničava mogućnost detektovanja finijih odnosa između osobina ličnosti i efektivnosti.

Treće, istraživanje je sprovedeno u transverzalnom dizajnu, što ne omogućava pouzdano izvođenje kauzalnih zaključaka o odnosima između crta ličnosti i liderstva. Uz to, podaci se oslanjaju na samoprocene ili procene u okviru iste organizacije, što povećava rizik od zajedničke metode varijanse. Dakle, ne možemo pouzdano tvrditi šta je uzrok povezanosti – da li npr. ekstraverzija pomaže da lider bude ocenjen kao efikasan ili onaj koji je bolje ocenjen se samoprocenjuje kao drušveniji i samopouzdaniji ili su u pitanju drugi faktori kao što je organizaciona kultura kompanije. Za preciznije zaključke potrebno je sprovesti longitudinalni dizajn istraživanja, sa višestrukim merenjima ličnosti i liderske efikasnosti kroz vreme, čime bi se omogućilo ispitivanje vremenske prethodnosti, dvosmernih odnosa i uticaja organizacionog konteksta na razvoj liderstva.

Četvrto, kriterijumi liderstva svedeni na efektivnost i pojavno liderstvo u širem smislu (zauzimanje liderske pozicije). Time nisu obuhvaćeni drugi važni ishodi, poput kvalitet odnosa lider–sledbenik, zadovoljstvo zaposlenih, inovativnost timova ili fluktuacija kadrova.

Na kraju, oba uzorka potiču iz srpskog organizacionog konteksta. Ovo predstavlja vrednost u pogledu popunjavanja praznine u literaturi jer se istraživanja mračnih crta i liderstva u ovom regionu retko sprovode, ali istovremeno ograničava mogućnost uporedivosti sa istraživanjima iz drugih kulturnih i poslovnih sredina.

Na osnovu navedenih ograničenja, mogu se izdvojiti sledeći pravci za buduća istraživanja:

- Proširenje i diversifikacija uzoraka – uključiti lidere iz različitih sektora, nivoa menadžmenta i kulturnih okruženja, kao i povećati veličinu uzoraka. Longitudinalna istraživanja omogućila bi proveru stabilnosti odnosa između crta ličnosti i liderstva tokom vremena.
- Unapređenje kriterijuma efektivnosti – korišćenje višestrukih izvora procene (samoprocene, procene nadređenih i podređenih). Razvoj diferenciranijih kriterijuma, koji obezbeđuju veću varijabilnost i smanjuju efekat redundancije i halo efekta, doprineo bi validnijoj proceni efektivnosti lidera.
- Širenje konstrukata – buduća istraživanja trebalo bi da obuhvate i različite aspekte liderstva, uključujući kvalitet odnosa lider-sledbenik, zadovoljstvo zaposlenih i inovativnost timova.
- Kombinovanje metoda – preporučuje se dalji razvoj mixed-methods pristupa, kroz kombinovanje kvantitativnih analiza sa kvalitativnim tehnikama kako bi uporedili iste ispitanike, što nije bio slučaj u ovom istraživanju. Time bi se omogućilo dublje razumevanje konteksta i značenja koje lideri i sledbenici pridaju crtama ličnosti i liderstvu.
- Komparativne studije – poređenje nalaza iz Srbije sa međunarodnim istraživanjima moglo bi da osvetli univerzalne obrasce, ali i kulturne specifičnosti odnosa između crta ličnosti i liderstva.

REFERENCE

- Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, M. B., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W., & Kashy, D. A. (2011). What does the narcissistic personality inventory really measure?. *Assessment, 18*(1), 67–87.
- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics, 35*(6), 1078–1091.
- Anderson, G., & Viswesvaran, C. (1998, April). An update of the validity of personality scales in personnel selection: A meta-analysis of studies published after 1992. In *13th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, Dallas (p. 10).
- Babiak, P. (1995). When psychopaths go to work: A case study of an industrial psychopath. *Applied Psychology, 44*(2), 171–188.
- Babiak, P. (2007). From darkness into the light: Psychopathy in industrial and organizational psychology. In H. Hervé & J. C. Yuille (Eds.), *The Psychopath: Theory, Research and Practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Babiak, P., Hare, R. D., & McLaren, T. (2007). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York: Harper.
- Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law, 28*(2), 174–193.
- Bäckström, M., & Björklund, F. (2013). Social desirability in personality inventories: Symptoms, diagnosis and prescribed cure. *Scandinavian Journal of Psychology, 54*(2), 152–159.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barker, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human Relations, 54*(4), 469–494.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), 1–26.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). The ethics of transformational leadership. In *KLSP: Transformational Leadership, Working Papers*.
- Bass, B. M., & Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Baumeister, R. F., Muraven, M., & Tice, D. M. (2000). Ego depletion: A resource model of volition, self-regulation, and controlled processing. *Social Cognition, 18*(2), 130–150.
- Berns, R. G. (1980). Marketing and distributive education: Review and synthesis of the research, 1969–1978. *Information Series No. 213*.
- Bertl, B., Pietschnig, J., Tran, U. S., Stieger, S., & Voracek, M. (2017). More or less than the sum of its parts? Mapping the Dark Triad of personality onto a single Dark Core. *Personality and Individual Differences, 114*, 140–144.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics, 10*(4), 20–43.
- Bowden, A. O. (1926). A study of the personality of student leaders in colleges in the United States. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 21*(2), 149.
- Braun, S., Kark, R., & Wisse, B. (2018). Exploring the dark sides of leadership and followership: Introduction to the special issue. *Leadership Quarterly, 29*(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Cleckley, H. (1988). *The mask of sanity* (5th ed.). St. Louis: Mosby.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior, 15*(5), 439–452.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(5), 853.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2024). *Maximizing the impact and ROI of leadership development: A theory- and evidence-informed framework*. *Current Directions in Psychological Science, 33*(2), 123–132. <https://doi.org/10.1177/0963721424123456>
- Day, D. V., & Zaccaro, S. J. (2007). "Leadership: A developmental process." In: Day & Antonakis (Eds.), *The Nature of Leadership*.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eden, D., & Leviathan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology, 60*, 736–741.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology, 89*(2), 293–310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.293>

Eysenck, H. J. (1990). Biological dimensions of personality.

Falkenbach, D., Poythress, N., & Creevy, C. (2008). The exploration of subclinical psychopathic subtypes and the relationship with types of aggression. *Personality and Individual Differences, 44*(4), 821–832.

Farkas, C. M., & Wetlaufer, S. (1998). The ways chief executive officers lead. In *Harvard Business Review on Leadership* (pp. 1–15). Harvard Business School Press.

Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review, 2*(4), 290–309.

Foti, R. J., Hansbrough, T. K., Epitropaki, O., & Coyle, P. (2017). Dynamic viewpoints on implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly, 28*(2), 261–267.

Freud, S. (1921/2001). *Group psychology and the analysis of the ego*. In J. Strachey (Ed. & Trans.), *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud* (Vol. 18, pp. 65–144). London: Vintage.

Furnham, A. (2010). *The elephant in the boardroom: The psychology of leadership derailment*. Palgrave Macmillan.

Galton, F. (1869). *Hereditary genius*. New York: Appleton.

Geerts, J. M. (2024). Maximizing the impact and ROI of leadership development: A theory- and evidence-informed framework. *Behavioral Sciences, 14*(10), 955. <https://doi.org/10.3390/bs14100955>

Gibb, C. A. (1969). Leadership. In L. Gardner & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. IV, pp. 205–281). Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Glenn, A. L., & Sellbom, M. (2015). Theoretical and empirical concerns regarding the dark triad as a construct. *Journal of Personality Disorders, 29*(3), 360–377.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(6), 1216–1229.

Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment, 4*(1), 26–42.

Grant, A. M., & Schwartz, B. (2011). Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted U. *Perspectives on Psychological Science, 6*(1), 61–76. <https://doi.org/10.1177/1745691610393523>

Graziano, W. G., & Tobin, R. M. (2009). Agreeableness. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 46–61). New York: Guilford Press.

- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Schweiger, E. B. (2025). *The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions*. *Journal of Business Research*, 168, 114239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114239>
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1–47. <https://doi.org/10.1111/peps.12072>
- Guerreiro, F. (2023). Leadership Dark Triad Traits and Employee Stress in SMEs: A Contextual Approach. *Social Sciences*, 4(3), 21. <https://www.mdpi.com/2673-7116/4/3/21>
- Gustafson, S. B., & Ritzer, D. R. (1995). The dark side of normal: A psychopathy-linked pattern called aberrant self-promotion. *European Journal of Personality*, 9(3), 147–183.
- Hare, R. D. (2003). *The psychopathy checklist—Revised*. Toronto, ON: Multi-Health Systems.
- Hare, R. D., & Neumann, C. S. (2008). Psychopathy as a clinical and empirical construct. *Annual Review of Clinical Psychology*, 4(1), 217–246.
- Harms, P. D., Paterson, T. A., Wood, D., & Fezzey, T. N. (2024). Is it normal to lead? Evaluating the role of superiority and similarity in leader emergence. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1357196.
- Helgeson, V. S., & Fritz, H. L. (1999). Unmitigated agency and unmitigated communion: Distinctions from agency and communion. *Journal of Research in Personality*, 33(2), 131–158.
- Hill, N. C., & Ritchie, J. B. (1977). The effect of self-esteem on leadership and achievement: A paradigm and a review. *Group & Organization Studies*, 2(4), 491–503.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 40–51. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71(5), 387–397.
- Hough, L. M. (1992). The Big Five personality variables—Construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5(1–2), 139–155.
- House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- Howard, A., & Bray, D. W. (1990). Predictions of managerial success over long periods of time: Lessons from the Management Progress Study. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 113–130). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Homewood, IL: Irwin.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869–879.
- Huszczo, G., & Endres, M. L. (2017). Gender differences in the importance of personality traits in predicting leadership self-efficacy. *International Journal of Training and Development*, 21(4), 304–317.
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331–339.
- James, W. (1880). Great men, great thoughts, and their environment. *Atlantic Monthly*, 46, 441–459.
- Johnson, A. M., Vernon, P. A., McCarthy, J. M., Molson, M., Harris, J. A., & Jang, K. L. (1998). Nature vs. nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style. *Twin Research and Human Genetics*, 1(4), 216–223.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542–552.
- Kaiser, R. B., & Hogan, R. (2010). How to (and how not to) assess the integrity of managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 216–234.
- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M., & Hogan, J. (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(2), 100–118. <https://doi.org/10.1037/cpb0000036>

Kang, W., & Malvaso, A. (2023). Associations between personality traits and areas of job satisfaction: Pay, work itself, security, and hours worked. *Behavioral Sciences, 13*(6), 445. <https://doi.org/10.3390/bs13060445>

Kantor, M. (2006). *The psychopathy of everyday life: How antisocial personality disorder affects all of us*. Westport, CT: Praeger.

Katz, D., & Kahn, R. L. (2015). The social psychology of organizations. In J. B. Miner (Ed.), *Organizational behavior 2: Essential theories of process and structure* (pp. 152–168). New York: Routledge.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology, 81*(1), 36–51.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Leadership: Do traits matter? In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work* (6th ed., pp. 186–199). New York: McGraw-Hill.

Knežević, G. (2014). *Profesionalna selekcija: elementi, izazovi i jedno praktično rešenje. Knjiga II: Ličnost*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.

Lim, S. L., Bentley, P. J., Peterson, R. S., Hu, X., & Prouty McLaren, J. (2023). *Kill chaos with kindness: Agreeableness improves team performance under uncertainty*. *Collective Intelligence, 2*(1), 26339137231158584.

Lindberg McGinnis, J. T. (2006). The relative and incremental validity of the Big Five and maladaptive personality characteristics for predicting leadership effectiveness. Doctoral dissertation, University of Minnesota.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.

Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*(3), 343–378. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90043-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6)

Mackey, J. D., McAllister, C. P., Maher, L. P., & Wang, G. (2020). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research, 132*, 109–124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>

Mann, F. C. (1965). Toward an understanding of the leadership role in formal organizations. In R. Dubin, G. C. Homans, F. C. Mann, & D. C. Miller (Eds.), *Leadership and productivity* (pp. 68–103). San Francisco: Chandler.

Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences, 59*, 83–88.

- McCrae, R. R. (1996). Social consequences of experiential openness. *Psychological Bulletin*, *120*(3), 323–337.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*(1), 81–90.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, *52*(5), 509–516.
- McHoskey, J. W., Worzel, W., & Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(1), 192–210.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Wiley.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, *60*(3), 683–729.
- Moynihan, L. M., & Peterson, R. S. (2004). The role of personality in group processes. In B. Schneider & D. B. Smith (Eds.), *Personality and organizations* (pp. 341–370). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Neuvicka, B., De Hoogh, A. H., Van Vianen, A. E., Beersma, B., & McIlwain, D. (2011). All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, *22*(5), 910–925.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, *5*(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-7)
- Oh, I. S., Wang, G., & Mount, M. K. (2011). Validity of observer ratings of the five-factor model of personality traits: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 762–773.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, *18*(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Paulhus, D. L., & John, O. P. (1998). Egoistic and moralistic biases in self-perception: The interplay of self-deceptive styles with basic traits and motives. *Journal of Personality*, *66*(6), 1025–1060.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, *36*(6), 556–563.
- Paunonen, S. V., & Ashton, M. C. (2001). Big Five factors and facets and the prediction of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, *81*(3), 524–539.

- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80–109.
- Popper, M. (2021). Distinctions and Affinities Between Leadership Emergence and Leadership Effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 12, 624377.
- Preszler, J., Marcus, D. K., Edens, J. F., & McDermott, B. E. (2018). Network analysis of psychopathy in forensic patients. *Journal of Abnormal Psychology*, 127(2), 171–182.
- Raskin, R., & Hall, C. S. (1981). The narcissistic personality inventory: Alternative form reliability and further evidence of construct validity. *Journal of Personality Assessment*, 45(2), 159–162.
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890–902.
- Rauthmann, J. F., & Will, T. (2011). Proposing a multidimensional Machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 391–403.
- Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 132(1), 3–27.
- Rush, M. C., Thomas, J. C., & Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 93–110.
- Salekin, R. T., Chen, D. R., Sellbom, M., Lester, W. S., & MacDougall, E. (2014). Examining the factor structure and convergent and discriminant validity of the Levenson Self-Report Psychopathy Scale: Is the two-factor model the best fitting model? *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 5(3), 289–302.
- Samuel, D. B. (2013) — *Personality Disorders as Maladaptive Extreme Versions of the Same Traits that Describe Normal Personality*
- Samuel, D. B., & Widiger, T. A. (2011). Conscientiousness and obsessive–compulsive personality disorder. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 2(3), 161–174. <https://doi.org/10.1037/a0021216>
- Smollan, R. K., Sayers, J. G., & Matheny, J. A. (2010). Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change. *Time & Society*, 19(1), 28–53.
- Sorcher, M. (1985). Predicting executive success: What it takes to make it into senior management. *Personnel Journal*, 64(4), 12–17.*
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111–121.

- Southard, A. C., Noser, A. E., Pollock, N. C., Mercer, S. H., & Zeigler-Hill, V. (2015). The interpersonal nature of dark personality features. *Journal of Social and Clinical Psychology, 34*(7), 555–586.
- Spain, S. M., Harms, P. D., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S41–S60. <https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Stead, R., & Fekken, G. C. (2014). Agreeableness at the core of the Dark Triad of personality. *Individual Differences Research, 12*(2), 37–45.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology, 25*(1), 35–71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Taggart, M. (Ed.). (1997). *The province of administrative law*. Hart Publishing.
- Tannenbaum, A. S. (1961). Control and effectiveness in a voluntary organization. *American Journal of Sociology, 67*(1), 33–46.
- Terman, L. M. (1904). A preliminary study in the psychology and pedagogy of leadership. *The Pedagogical Seminary, 11*(4), 413–483.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500–517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology, 44*(4), 703–742.
- Tokunbo, A., & Borisade, M. (2023). Dark Triad Personality Traits and Organizational Leadership: A Review of Long-Term Consequences. *Journal of Research in Humanities and Social Science, 13*(1), 32–36. <https://www.questjournals.org/jrhss/papers/vol13-issue1/13013236.pdf>
- Torrington, D., & Chapman, J. (1983). *Personnel management*. London: Prentice-Hall.
- Urrútia, G., & Bonfill, X. (2020). The impact of dark personality traits in unstructured organizational environments: A meta-analytical review. *Journal of Organizational Psychology, 20*(3), 45–60.
- van Nima, K., Pfattheicher, S., & Böhm, R. (2021). Dark Triad traits and leadership levels. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, 52*, 131–139. <https://doi.org/10.1365/s42681-021-00025-6>
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Hough, L. M. (2001). Do impression management scales in personality inventories predict managerial job performance ratings? *International Journal of Selection and Assessment, 9*(4), 277–289.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, *44*(1), 134–143.

Wallis, J. (2002). Drawing on revisionist economics to explain the inspirational dimension of leadership. *The Journal of Socio-Economics*, *31*(1), 59–74.

Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767–793). Academic Press.

Watson, D., & Hubbard, B. (1996). Adaptational style and dispositional structure: Coping in the context of the five-factor model. *Journal of Personality*, *64*(4), 737–774. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1996.tb00943.x>

Weiss, H. W., & Adler, S. (1981). Cognitive complexity and the structure of implicit leadership theories. *Journal of Applied Psychology*, *66*(1), 69–78.

Widiger, T. A., & Mullins-Sweatt, S. N. (2009). Five-factor model of personality disorder: A proposal for DSM-V. *Annual Review of Clinical Psychology*, *5*(1), 197–220. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.032408.153542>

Widiger, T. A., & Samuel, D. B. (2005). Diagnostic categories or dimensions? A question for the Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders—Fifth Edition. *Journal of Abnormal Psychology*, *114*(4), 494–504.

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, *1*(2), 6–66.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, *18*(2), 293–321.

Wymer, W., Self, D., & Findley, C. S. (2008). Sensation seekers and civic participation: Exploring the influence of sensation seeking and gender on intention to lead and volunteer. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *13*(4), 287–300.

Xu, L., Fu, P., Xi, Y., Zhang, L., Zhao, X., Liao, Y., ... Ge, J. (2014). Adding dynamics to a static theory: How traits evolve and how they are expressed. *The Leadership Quarterly*, *25*(6), 1095–1119.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, *15*(2), 251–289.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Zettler, I., & Hilbig, B. E. (2010). Honesty-humility and a person–situation interaction at work. *European Journal of Personality*, *24*(7), 569–582.

Zuckerman, M. (2007). *Sensation seeking and risky behavior*. Washington, DC: American Psychological Association.

PRILOG A

Rezultati klaster analize uzorka lidera na dimenzijama maladaptivnih karakteristika ličnosti

Tabela A1

Srednje vrednosti dimenzija ličnosti po klasterima lidera (z-skorovi)

Dimenzija	Klaster 1 (n=20)	Klaster 2 (n=38)	Klaster 3 (n=25)	Klaster 4 (n=18)	Klaster 5 (n=17)	Klaster 6 (n=20)
Avanturizam-Oprez	-1.45	0.85	-0.33	-1.79	-1.00	-1.09
Samodivljenje-Samopoštovanje	-1.89	-1.27	-1.48	-1.63	-1.25	-1.22
Antisocijalnost-prosocijalnost	-1.91	-1.52	-1.68	-1.20	-0.39	-1.26
Manipulativnost-razboritost	-2.40	-2.09	-2.31	-2.09	-2.01	-1.91
Nestabilnost-upornost	-1.99	-1.21	0.01	-1.28	-1.54	-2.10
Rigidnost-Fleksibilnost	-0.09	0.60	-0.46	-1.41	-0.38	0.09
Zavisnost-Nezavisnost	-0.42	-1.44	-1.78	-0.63	-1.22	-1.48
Izblegaanje-Samopouzdanje	-1.76	-1.82	-1.76	-0.46	-1.55	-1.70
Opozicija-saradnja	-1.23	-1.06	-0.62	-0.92	0.23	-0.93

Napomena. Prikazane su standardizovane vrednosti (z-skorovi).

Tabela A2

Testovi jednakosti srednjih vrednosti dimenzija ličnosti između klastera lidera

Dimenzija	Wilks' λ F(5, 132) p		
Avanturizam_oprez	.470	29.77	< .001
Samodivljenje-Samopoštovanje	.886	3.39	.006
Antisocijalnost-prosocijalnost	.772	7.80	< .001
Manipulativnost-Razboritost	.956	1.22	.305
Nestabilnost-Postojanost	.837	5.13	< .001

Dimenzija	Wilks' λ F(5, 132) p		
Rigidnost-Fleksibilnost	.855	4.49	< .001
Samoizolacija-soc.integracija	.788	7.11	< .001
Neobičnost-Uklopljenost	.611	16.81	< .001
Teatralnost-nenametljivost	.592	18.18	< .001
Zavisnost-Samostalnost	.646	14.45	< .001
Sumljičavost-poverenje	.803	6.47	< .001
Izbegavanje-Samopouzdanje	.584	18.78	< .001
Opozicija-Saradnja	.732	9.65	< .001

Napomena. Prikazani su rezultati testova jednakosti srednjih vrednosti za šest klastera identifikovanih hijerarhijskom klaster analizom (Wardova metoda).

Tabela A3

Sažetak kanoničkih diskriminativnih funkcija za klastere lidera (N = 138)

Funkcija Eigenvalue % varijanse Kumulativni % Kanonička r

	Eigenvalue	% varijanse	Kumulativni %	Kanonička r
1	1.88	32.8	32.8	.81
2	1.64	28.7	61.5	.79
3	1.02	17.8	79.3	.71
4	0.65	11.3	90.6	.63
5	0.54	9.4	100.0	.59

Napomena. Sve kanoničke diskriminativne funkcije su statistički značajne prema Wilksovom lambda kriterijumu ($p < .001$).

Tabela A4

Strukturalna matrica kanoničkih diskriminativnih funkcija za klastere lidera (N = 138)

Dimenzija	Funkcija 1	Funkcija 2	Funkcija 3	Funkcija 4	Funkcija 5
Avanturizam-oprez	.73*	-.20	.07	.05	.32
Teatralnost-nenametljivost	.56*	.23	.01	-.18	-.03

Dimenzija	Funkcija 1	Funkcija 2	Funkcija 3	Funkcija 4	Funkcija 5
Izbegavanje-Samopouzdanje	-.49*	-.10	.28	.27	.47
Neobičnost-uklopljenost	.10	-.60*	-.09	.13	-.12
Opozicija-Saradnja	-.11	-.10	-.52*	-.08	.30
Zavisnost-Samostalnost	-.29	.33	.16	.53*	-.14
Nestalnost-Postojanost	-.06	.01	-.16	.45*	.23
Samoizolacija-Soc.integracija	-.12	-.23	.23	-.35*	.21
Rigidnost-Felksibilnost	-.07	-.14	-.07	.34*	.30
Antisocijalnost-prosocijalnost	-.13	.05	-.30	-.11	.55*
Sumnja-poverenje	-.17	.06	.04	-.21	.54*
Samodivljenje-Samopoštovanje	.12	-.03	-.07	-.26	.32*
Manipulativnost-Razboristost	-.00	.04	.01	-.15	.23*

*Napomena. Prikazane su korelacije između dimenzija ličnosti i diskriminativnih funkcija. Prikazane su samo korelacije $\geq |.30|$. * $p < .05$.*

PRILOG B

Grafički prikazi distribucija skorova na dimenzijama maladaptivnih karakteristika ličnosti u celokupnom uzorku

Figura B1

Distribucija skorova na varijabli Avanturizam-oprez

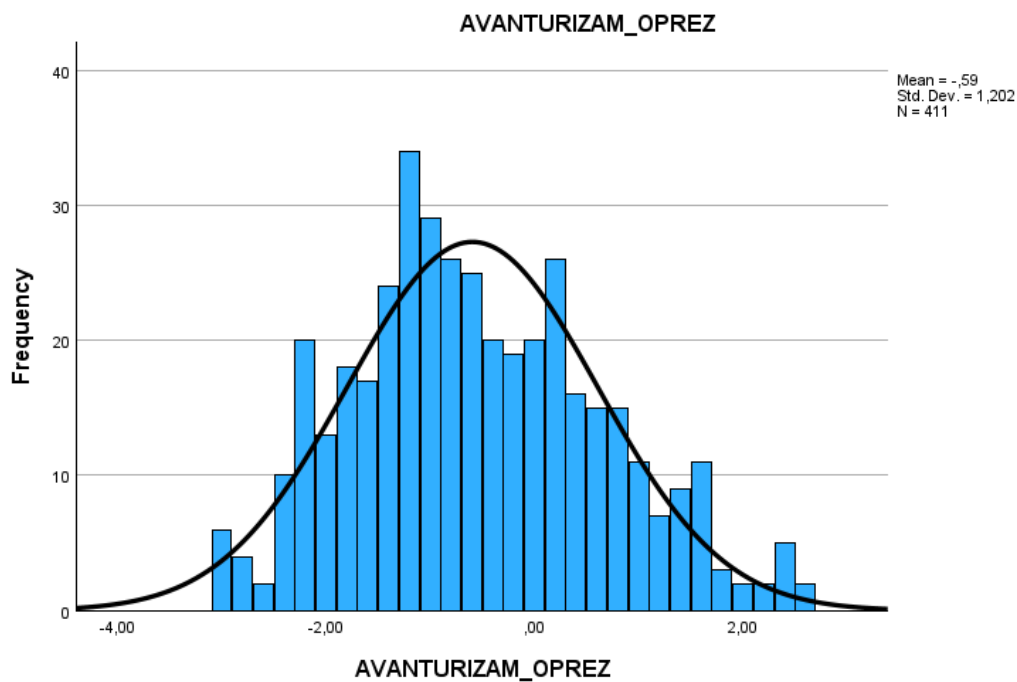


Figura B2

Distribucija skorova na varijabli Samodivljenje-samopoštovanje

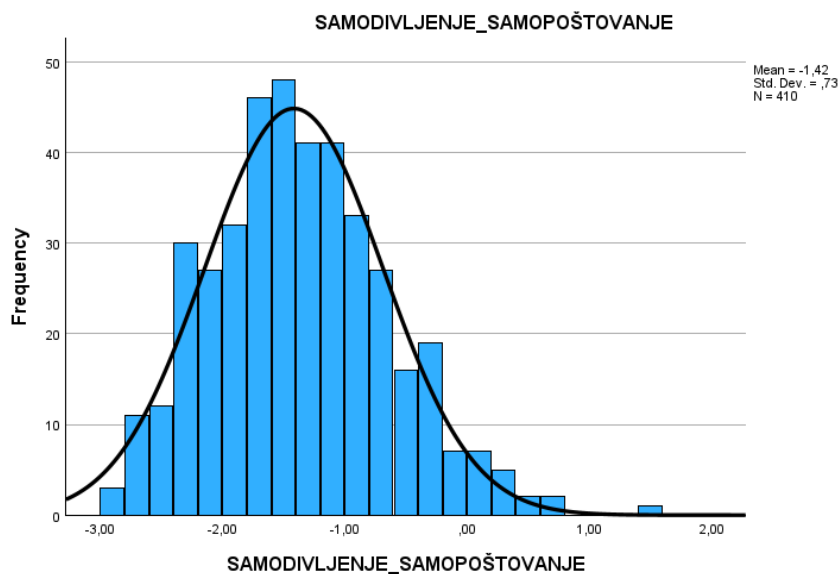


Figura B3

Distribucija skorova na varijabli Antisocijalnost_prosocijalnost

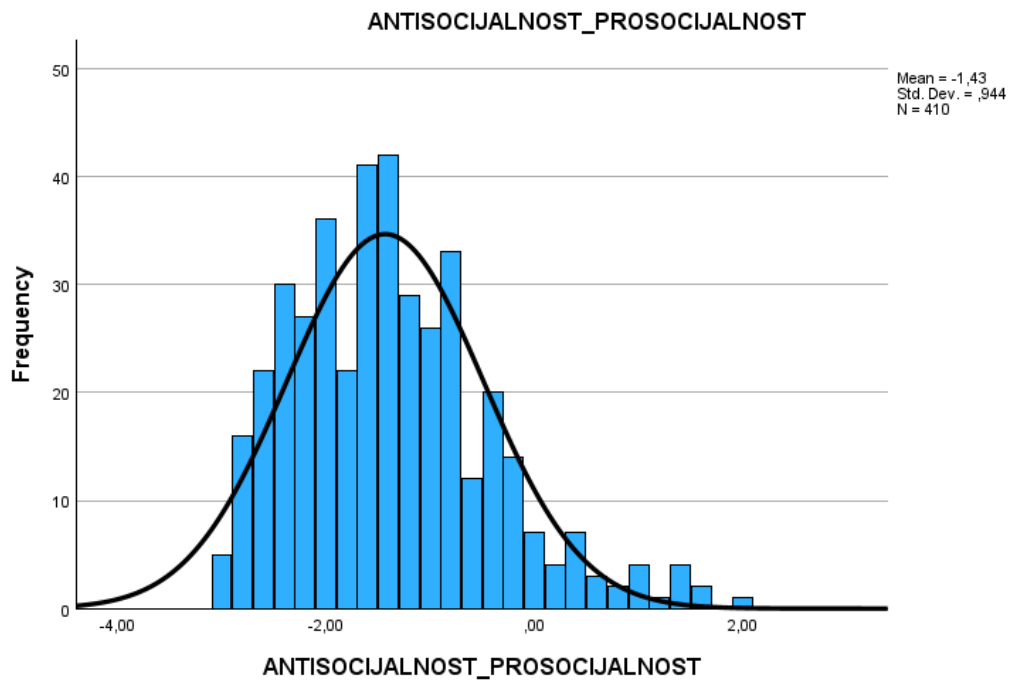


Figura B4

Distribucija skorova na varijabli Manipulativnost-razboritost

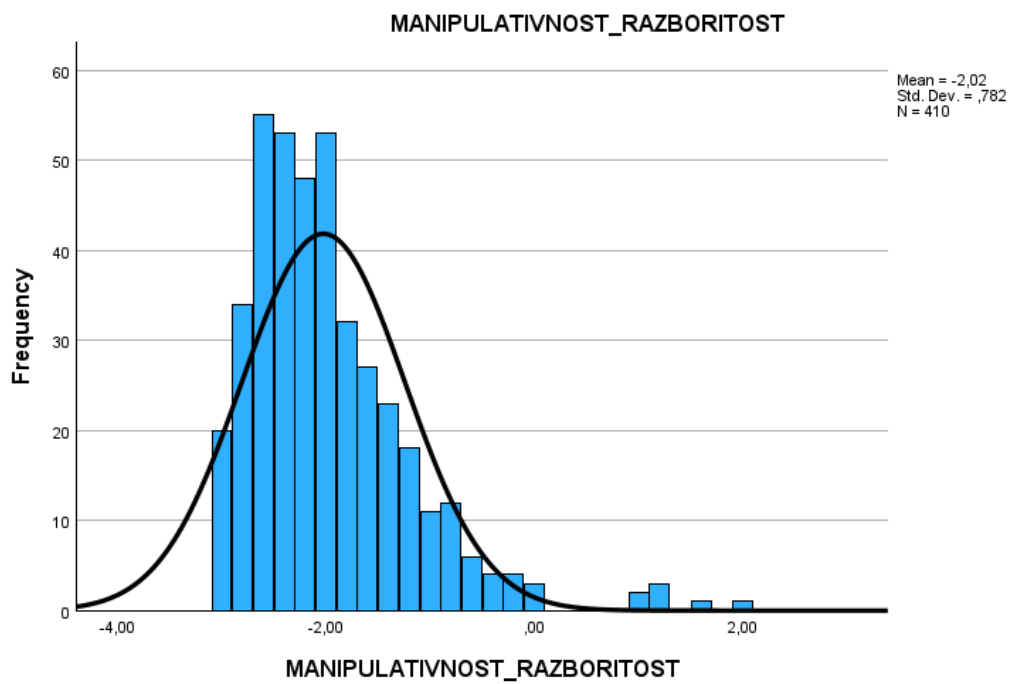


Figura B5

Distribucija skorova na varijabli Nestalnost-upornost

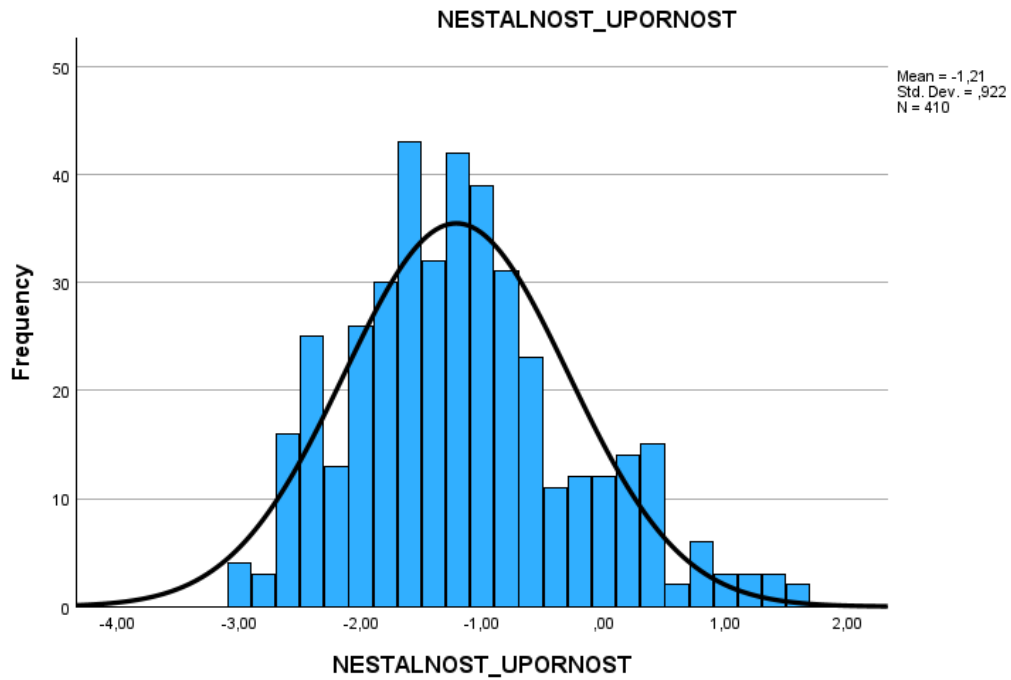


Figura B6

Distribucija skorova na varijabli Rigidnost-fleksibilnost

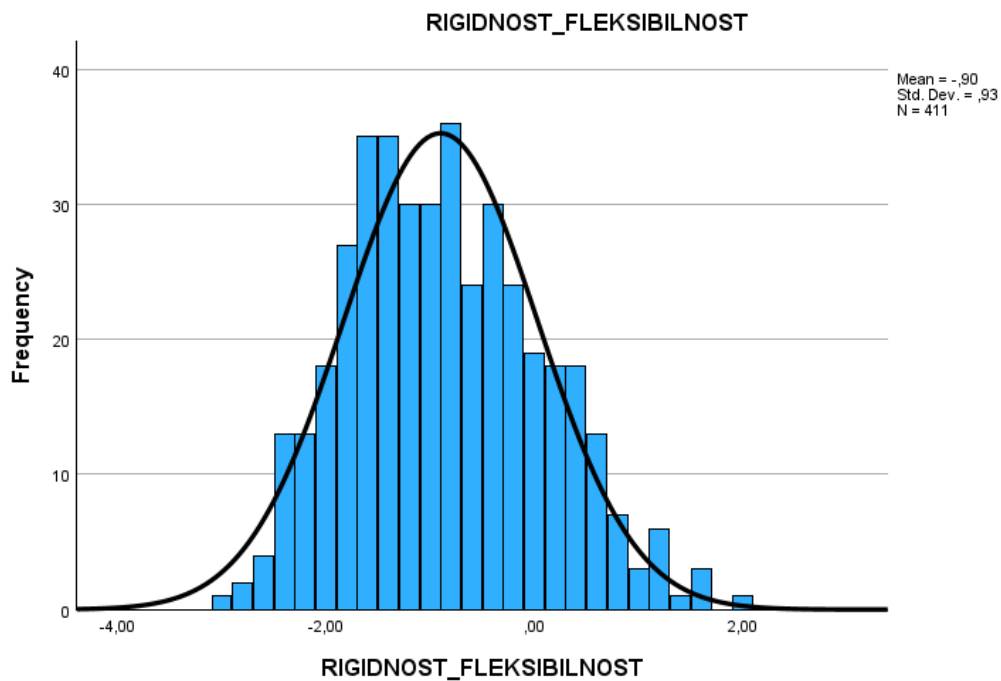


Figura B7

Distribucija skorova na varijabli Samoizolacija-soc.interacija

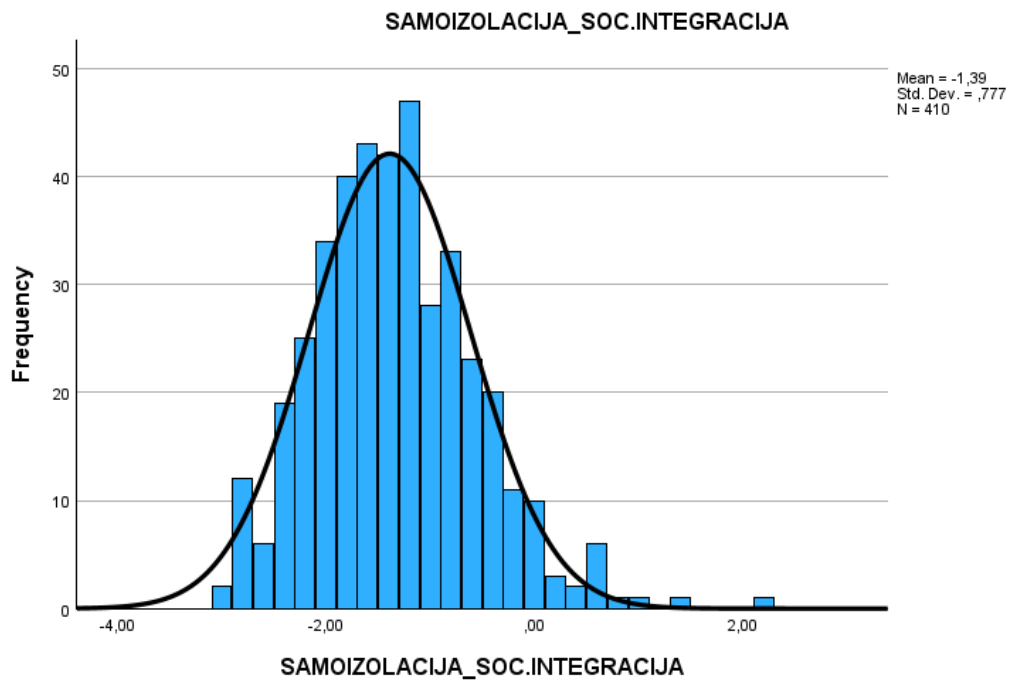


Figura B8

Distribucija skorova na varijabli Neobičnost-Inkluzija

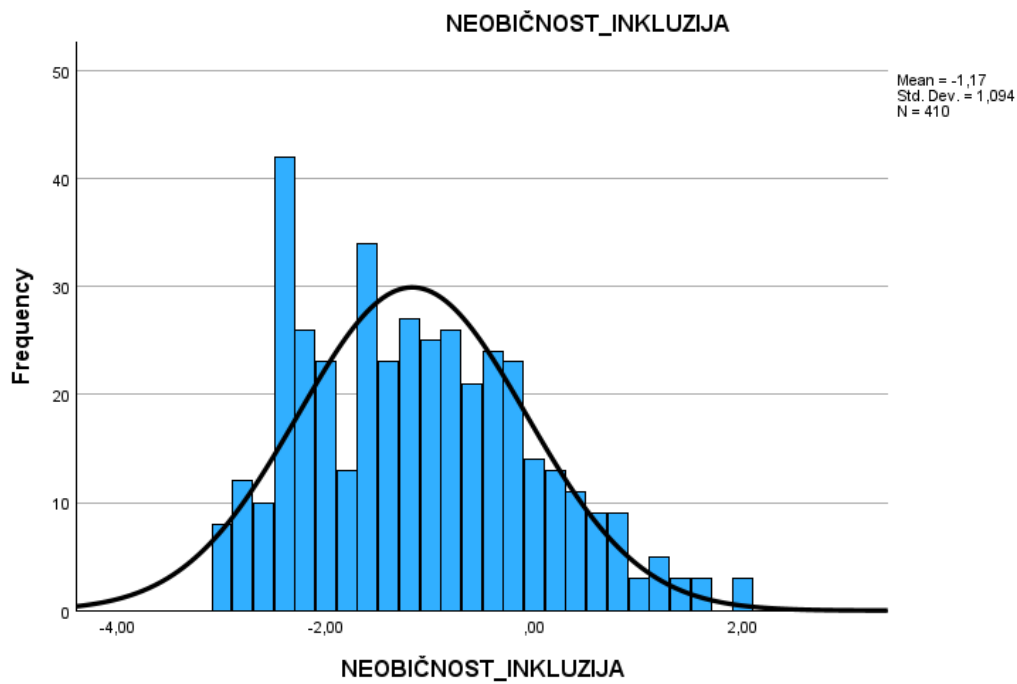


Figura B9

Distribucija skorova na varijabli Teatralnost-nenametljivost

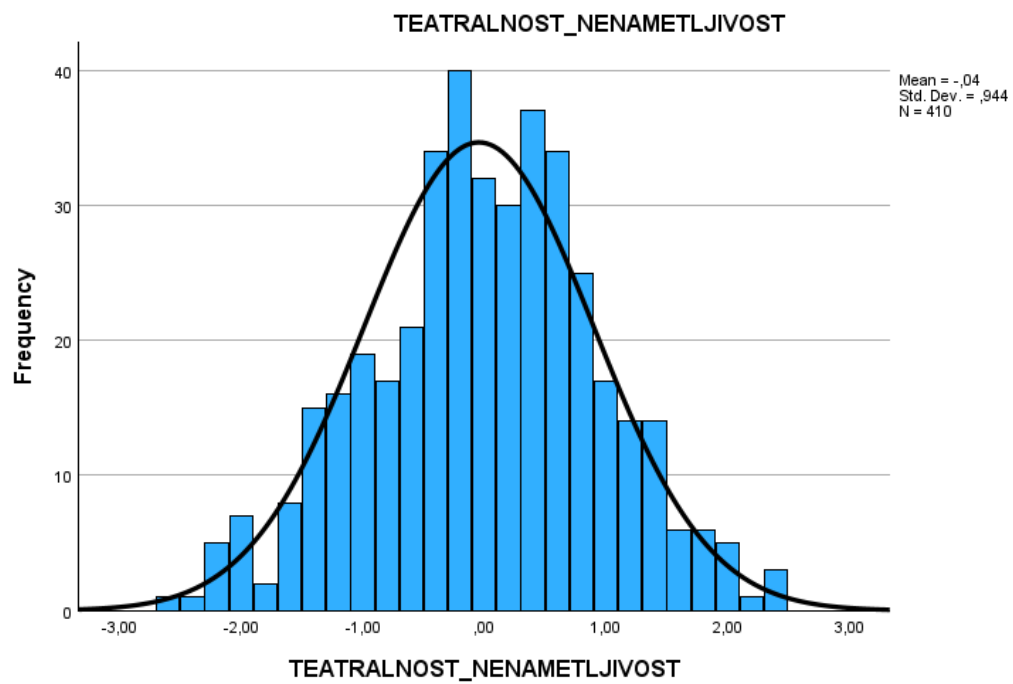


Figura B10

Distribucija skorova na varijabli Zavisnost-nezavisnost

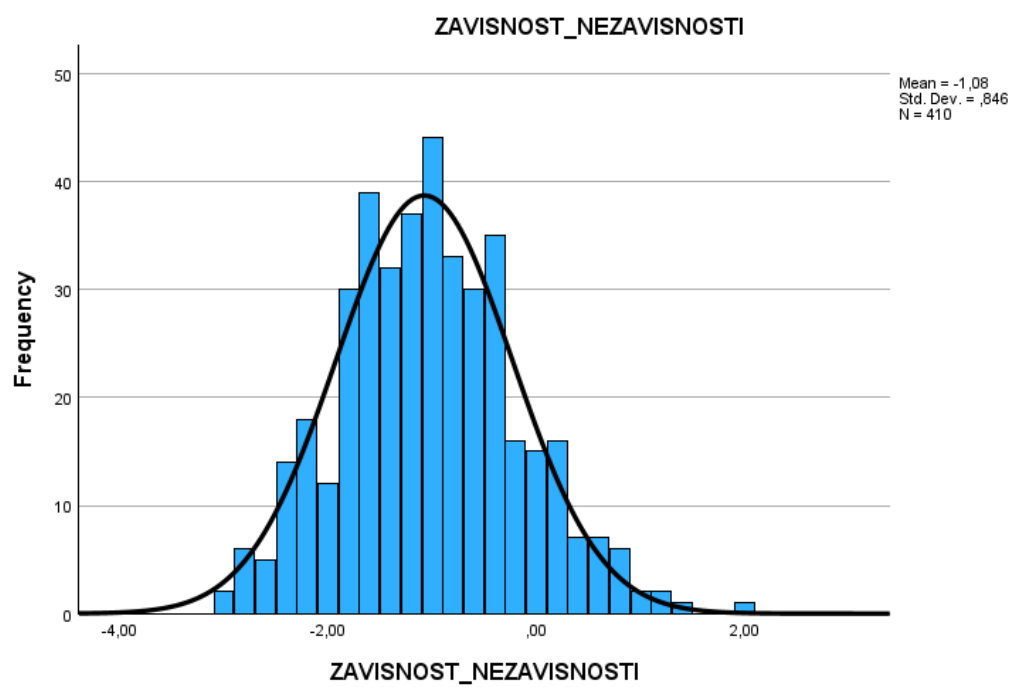


Figura B11

Distribucija skorova na varijabli Sumljičavost-poverenje

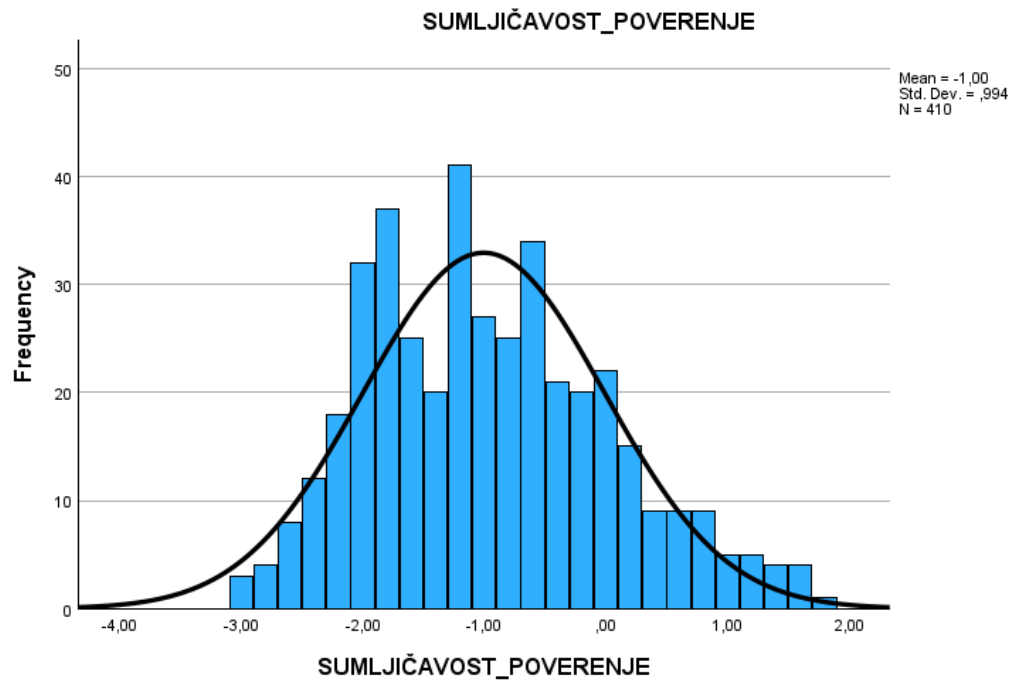


Figura B12

Distribucija skorova na varijabli Izbegavanje-samopouzdanje

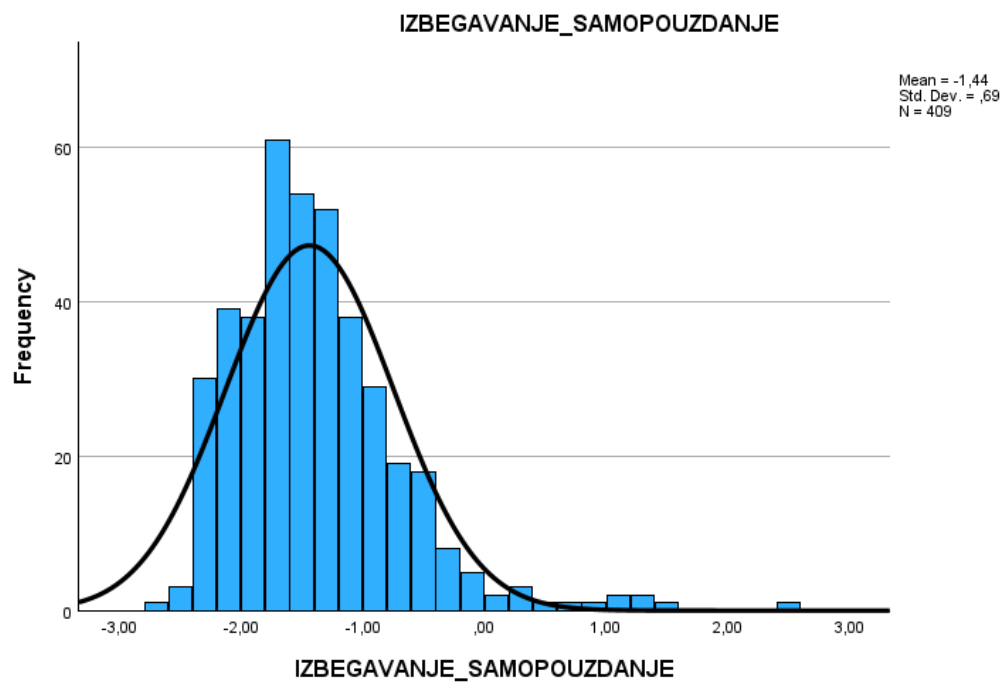
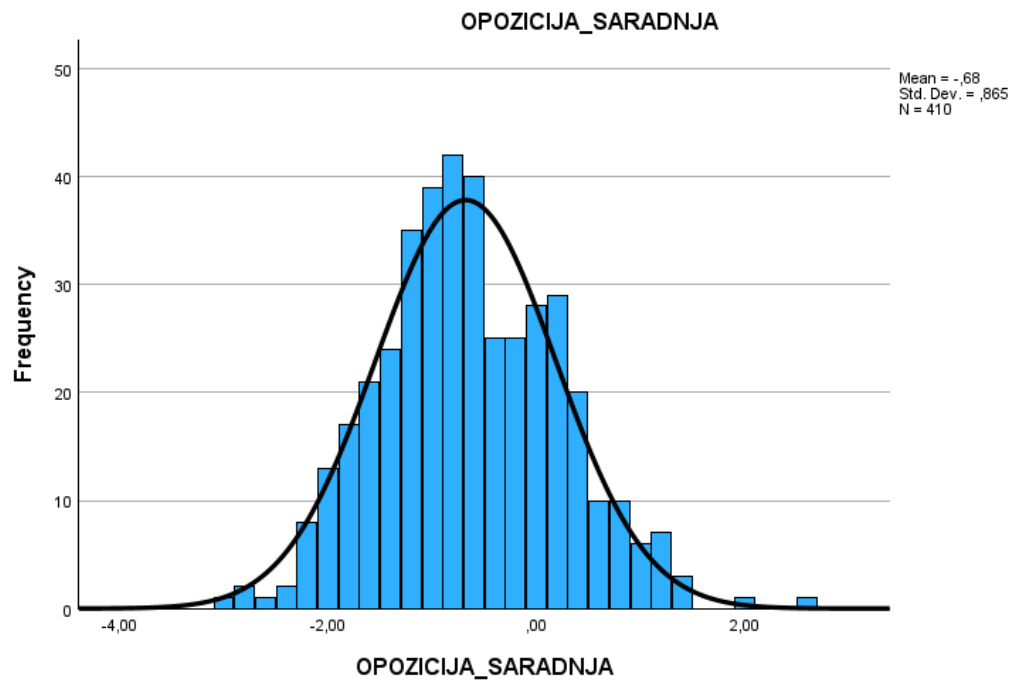


Figura B13

Distribucija skorova na varijabli Opozicija-saradnja



BIOGRAFIJA AUTORA

Svetlana Radović, master psiholog, rođena je 13. 11. 1981. godine u Beogradu. Osnovne akademske studije psihologije na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu upisala je 2000. godine, a završila 2006. godine sa prosečnom ocenom 8,67. Master akademske studije upisala je 2014. godine, a završila 2017. godine sa prosečnom ocenom 9,33 odbranivši master rad pod nazivom „Kompozicija tima i radna uspešnost“. Doktorske akademske studije psihologije upisala je školske 2020/2021. godine.

Završila je edukaciju iz sistemske porodične terapije na Institutu za mentalno zdravlje, kao i edukaciju iz osnova kognitivno-bihevioralne terapije. Posедуje sertifikat za primenu Roršah metode (Eksnerov sistem).

Profesionalnu karijeru u oblasti ljudskih resursa započela je 2006. godine i ima gotovo dvadeset godina relevantnog radnog iskustva u ovoj oblasti. Karijeru je započela u kompaniji Telekom Srbija na poslovima regrutacije i selekcije kandidata, a od 2010. godine obavljala je funkciju šefa službe za regrutovanje i selekciju, gde je bila zadužena za planiranje i upravljanje procesima zapošljavanja, razvoj zaposlenih i upravljanje internim tržištem rada. Od 2017. godine radila je u kompaniji Elektromreža Srbije na rukovodećim pozicijama u oblasti razvoja ljudskih resursa, sa fokusom na strateški razvoj, obrazovanje i procenu zaposlenih. Trenutno je zaposlena kao savetnik generalnog direktora za HR i operativno poslovanje u kompaniji Pinales d.o.o. Beograd. Od 2019. godine angažovana je kao saradnik u nastavi na Fakultetu za medije i komunikacije, na master akademskim studijama na predmetima Organizacijsko savetovanje, Mentalna higijena i Korporativni i sistemski koučing. Od 2021. godine angažovana je kao saradnik u nastavi na osnovnim akademskim studijama na predmetima Statistika i Osnove interpersonalnih veština. Od 2025. godine izabrana je u zvanje asistenta na Fakultetu za medije i komunikacije.

Član Društva psihologa Srbije. Tečno govori i piše engleski i francuski jezik.

Bibliografija naučnih i stručnih radova:

Radovic, S., et al. (2020). Personality traits composition and team performance. *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*.

Radovic, S., & Bojović, K. (2019). An assessment of educational needs of employees in organization. *EDULEARN19 Proceedings* (pp. 5630–5636). IATED.

Radovic, S., & Bojović, K. (2023). Women leaders: Special challenges in the energy and mining sector. *INTED2023 Proceedings* (pp. 6948–6953). IATED.

Izjava o autorstvu

Ime i prezime autora: Svetlana Radović

Broj indeksa: 4P-20-07

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom

Ličnost kao faktor liderstva

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada;
- da disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za sticanje druge diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova;
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršio/la autorska prava i koristio/la intelektualnu svojinu drugih lica

U Beogradu, _____

Potpis autora

Svetlana Radović

Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada

Ime i prezime autora: Svetlana Radović

Broj indeksa: 4P-20-07

Studijski program: Psihologija

Naslov rada: Ličnost kao faktor liderstva

Mentor: prof. dr Goran Opačić

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao/la radi podhranjivanja u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog naziva doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

U Beogradu, _____

Potpis autora

Svetlana Radović

Izjava o korišćenju

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

LIČNOST KAO FAKTOR LIDERSTVA

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim priložima predao/la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu i dostupnu u otvorenom pristupu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio/la.

1. Autorstvo (CC BY)
2. Sutorstvo-nekomercijalno (CC BY-NC)
3. Autorstvo-nekomercijalno-bez prerada (CC BY-NC-ND)
4. Autorstvo-nekomercijalno-deliti pod istim uslovima (CC BY-NC-SA)
5. Autorstvo-bez prerada (CC BY-ND)
6. Autorstvo-deliti pod istim uslovima (CC BY-SA)

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci. Kratak opis licenci je sastavni deo ove izjave).

U Beogradu _____

Potpis autora

Svetlana Radović

1. **Autorstvo.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, čak i u komercijalne svrhe. Ovo je najslobodnija od svih licenci.

2. **Autorstvo – nekomercijalno.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.

3. **Autorstvo – nekomercijalno – bez prerada.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela. U odnosu na sve ostale licence, ovom licencom se ograničava najveći obim prava korišćenja dela.

4. **Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada.

5. **Autorstvo – bez prerada.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.

6. **Autorstvo – deliti pod istim uslovima.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada. Slična je softverskim licencama, odnosno licencama otvorenog koda.