

UDC 159.946:65.012.4

Emilija Marković¹, Aleksandar Milojević¹, Slavko Milojković²

¹ Učiteljski fakultet

Leposavić

² Republički zavod tržišta rada, Filijala Niš

Niš

KONATIVNE OSOBINE LIČNOSTI KAO ČINIOCI PREFERENCIJE STILOVA RUKOVOĐENJA

Rezime

Ovo istraživanje bilo je motivisano pokušajem da utvrdimo da li neke konativne dimenzije ličnosti, utiču na preferenciju stilova rukovođenja. Varijabla stilova rukovođenja podeljena je na tri kategorije: autokratski, demokratski i integrativni stil rukovođenja.

U ovom istraživanju korišćeni su sledeći testovi: KON-6. Momirovića, B. Volfa i Z. Džamonje i Upitnik o preferencijama stilova rukovođenja. Za obradu dobijenih podataka korišćeni su koeficijenti korelacije (Spirmanov i Pirsonov). Osnovne pretpostavke bile su u duhu Maslovljevih tvrdnji da je demokratska ličnost zdrava ličnost.

Dobijeni rezultati potvrđuju neke hipoteze. Oni ukazuju da preferenciju demokratičnosti možemo povezati sa ekstraverzijom, pojačanom podložnošću stresu i jačom anksioznošću. Preferencija autokratičnosti potvrdila je povezanost sa agresivnošću, ali u izvesnoj meri i sa ekstraverzijom.

Ključne reči: menadžment, liderstvo, preferencija stilova rukovođenja, konativne dimenzije ličnosti.

Uvod

Krajem 19. i početkom 20. veka pojavile su se prve ideje naučnog menadžmenta, i tokom vremena ove ideje evoluiraju. Počev od Frederika Tejlora, koji je analizom poslova došao do najbržeg puta za obavljanje poslova eliminisanjem nepotrebnih pokreta i operacija i postavio osnove profesionalne selekcije, zalažući se za to da rukovodioci treba da pronađu radnike koji fizički i mentalno najviše odgovaraju nekim poslovima, nauka o menadžmentu počinje da se razvija. Fajol identifikuje funkcije menadžmenta, a Veber utvrđuje tipove autoriteta ističući racionalno-pravni autoritet kao efikasniji u rukovođenju u odnosu na tradicionalni i harizmatički koji su više emocionalno i iracionalno zasnovani. Revolucionisanje ideja o menadžmentu nastupa posle Hotorn istraživanja, u kojima Me-

jo i Retlisberger utvrđuju značajnost međuljudskih odnosa za produktivnost i aktivnosti menadžmenta okreću ka delovanju na stvaranju uslova i poboljšavanju međuljudskih odnosa.

Nauka o menadžmentu, počev od stavljanja naglaska na proces (i funkcije koje se odvijaju u njegovom okviru) i ponašanje (međuljudski odnosi), okreće se ka posmatranju menadžmenta kao sistema, celine koja je otvorena i u kojoj se neprekidno odvija neka međuzavisnost i međudelovanje. Ispitivanja funkcije vođenja, počevši od istraživanja crta ličnosti, preko istraživanja ponašanja dovela su do pojave kontigencijskih modela koji stavljaju akcenat na to da različiti uslovi i razne situacije diktiraju različito ponašanje rukovodilaca (reagovanja na konkretnu situaciju sa svim njenim posebnostima).

U ovom istraživanju pokušali smo da na prigodnom uzorku utvrdimo da li postoji povezanost između nekih konativnih osobina ličnosti i preferencije autokratskog, demokratskog ili integrativnog stila rukovođenja.

Teorijski kontekst problema

U literaturi su danas navedena suprotstavljena shvatanja o odnosu rukovođenja ili menadžmenta kao procesa i vođenja – liderstva. Po nekim autorima, vođenje je samo integralni deo rukovođenja, usmeren na ponašanje sledbenika, dok drugi autori vođenje smatraju širim od rukovođenja u smislu da nije svaki rukovodilac i vođa i da vođenje zahteva i osobine, sposobnosti i znanja integrisane u jednom čoveku koje nema svaki rukovodilac. U tom smislu možemo govoriti o klasičnom shvatanju menadžmenta, menadžmentu orijentisanom na vođenje, i liderstvu.

Klasično shvatanje menadžmenta tretira ga kao proces koji obuhvata: planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, vođenje i kontrolu.

Za razliku od klasičnog koncepta menadžmenta koji je orijentisan na autoritet i hijerarhiju, danas se menadžment razmatra sa pozicije orijentacije na vođenje. Deming (Deming, prema Covey, 2000, str 294) govori da ključna transformacija zapadnjačkog poslovnog upravljanja zahteva da menadžeri postanu vođe, a suština je u shvatanju da su ljudski resursi ključ poslovanja, da oni stvaraju sve ostalo na organizacionom, međuljudskom, poslovnom planu i osnova su organizacione kulture. Nagrada i kazna više nisu osnovna motivaciona sredstva, već se polazi od toga da ljudi imaju i kreativne potrebe i da njihovu kreativnost treba staviti u funkciju ciljeva organizacije.

Dirkes, Bertoin, Antal, Čaild i Nonaka (2001)¹ analizirajući liderstvo nalaze da je to koncept koji se svodi na sledeće komponente:

¹ Dierkes, M, Berthoin Antal, A, Child, J, Nonaka, I, *Organizational Learning and Knowledge*, str. 415

1. Liderstvo je socijalni proces.
2. Odlučujući kvalitet ovog procesa je uticaj koji se može ostvariti različito, persuazivnom elokvencijom ili ličnim primerom.
3. Proces uključuje interakciju učesnika u kojoj su svi i lideri i sledbenici. Ovakva interakcija stvara dvosmeran proces uticaja između lidera i sledbenika.
4. Proces ima različite rezultate – najočiglednije u postignuću organizacionih ciljeva, ali nastaju i posledice kao što su obavezivanje individue organizaciji i njenim ciljevima, povećanje grupne kohezije i učvršćivanje ili promena organizacione kulture.

Liderstvo obuhvata niz procesa koji prevashodno kreiraju organizacije ili ih prilagođavaju promenljivim okolnostima. Ono definiše budućnost, usmerava ljude u pravcu dostizanja vizije budućnosti i inspiriše ih da se cilj ostvari uprkos svim preprekama. Liderstvo, dakle, obuhvata viziju i širenje vrednosti i ciljeva među sledbenicima s jedne strane, kao i motivisanje ljudi da tu viziju i vrednosti prihvate iskreno kao svoje i da zajednički deluju u pravcu realizacije. Ono je orijentisano na svrhu, načela, dosledno pridržavanje određenih vrednosti, poverenje, komunikaciju, obučavanje i izgrađivanje ljudi, izgrađivanje kulture (i njeno menjanje), emocionalno ulaganje i motivisanje sledbenika. "Rukovođenje mora ljudima pružiti mogućnost da se raduju uspešnom poslu koji dobrovoljno obavljaju za sebe i preduzeće" (Dyckerhoff, prema Sprenger, 2000, str. 164).

Lideri stvaraju viziju. "Vizija u poslovnom svetu znači dalekosežan pogled i nov način reagovanja na značajne probleme. Lider posmatra sadašnjost i vidi drugačiji put ka budućnosti tako što odbacuje način na koji su stvari rešavane do tada i maštovito sagledava sve oblasti posla" (Howard, Tamarkin, 1992, str. 115).

Liderstvo se (za razliku od menadžmenta) oslanja na fleksibilnu strukturu, saradničke odnose i nije hijerarhijski organizovano. Lider se može naći na nekoj hijerarhijskoj lestvici, ali njegovo ponašanje nije bazirano na formalnoj, legitimnoj moći. Svaka promena zahteva požrtvovanost, odanost i kreativnost, a ništa od toga se ne dešava pod pritiskom.

Stilovi rukovođenja

U istraživanjima stilova rukovođenja mogu se izdvojiti različiti pristupi: pristup *crti ličnosti* koji nastoji da da odgovor na to po kojim se osobinama dobri rukovodioci razlikuju od loših; *bihejvioristički* pristup koji nastoji da odgovori na pitanje: šta rukovodilac treba da radi, kako treba da se ponaša da bi bio efikasan; *kontigencijski* pristup koji polazi od toga da ni jedan stil rukovođenja nije univerzalno najbolji, već ga treba odrediti prema karakteristikama zadatka, osobinama, očekivanjima i ponašanju zaposlenih, kao i karakteristikama okruženja; pristup *grupne dinamike* koji stavlja naglasak na transakciono i transformaciono rukovo-

đenje i na pojedince koji imaju veliki uticaj na svoje organizacije kako bi mogli da sprovedu promene; pristup *virtuelnog vođstva*, karakterističan za virtuelne organizacije i sa naglaskom na veliko poverenje i fleksibilnost.

U ovom istraživanju ispitivane su preferencije tri stila rukovođenja: autokratskog, demokratskog i integrativnog. Razlog ovome je taj što se u većini modela rukovođenja navedenih u literaturi mogu prepoznati postupci karakteristični za autokratsko i demokratsko rukovođenje, a imajući u vidu realnost da nijedan stil nije univerzalno najbolji, ispitivali smo i integrativni stil rukovođenja koji je u velikoj meri zasićen situacionim faktorima i obuhvata elemente prethodna dva stila, u odnosu na situaciju.

Autokratsko rukovođenje

Ovde jedna ličnost stoji u centru grupe i ima isključivu ili dominantnu vlast. Ona sama donosi sve odluke i jedina je odgovorna za njih. Ovaj vođa nema poverenja u podređene, i oslanja se na formalni autoritet. Za motivisanje podređenih koristi prinudu. On kontroliše ponašanje podređenih. Iako ovakvo rukovođenje može nekada dati dobre radne rezultate, ovi rezultati nisu posledica saradnje, već prisile i pokoravanja. Tom pokoravanju mogu doprinostiti pojedinci, članovi grupe koje odlikuje autoritarna struktura ličnosti, ili nemanje izbora članova grupe i njihova procena da egzistencijalni faktori pretežu. Stepenn upotrebe prinude od strane vođe može biti različit, u zavisnosti od ponašanja pojedinaca u grupi.

Oblik komunikacije koji ovaj vođa podstiče jeste ona koja ide od njega ka podređenima ili obrnuto, ali ne dozvoljava komunikaciju među podređenima. Time obezbeđuje vlastiti značaj i kontrolu.

Lipit i Vajt (Lipit and White, 1960) navode da ovakvo rukovođenje često dovodi do frustracije, apatije i agresivnosti kod podređenih, Ardžiris (Argyris, 1958); da dugotrajno autoritarno vođenje proizvodi pasivnost i zavisnost, nezadovoljstvo, sklonost konfliktima, nezainteresovanost, apatičnost, smanjenje produktivnosti. Iako ovakvo rukovođenje u početku dovodi do dobrih rezultata, zbog svoje okrenutosti poslu, vremenom raste nezadovoljstvo radnika, napetost u grupnoj klimi, dolazi do konfliktata, a ovo se odražava i na pad produktivnosti.

Demokratsko rukovođenje

Demokratski vođa vodi grupu na osnovu saradnje sa članovima. On prima sugestije članova grupe, uključuje ih u planiranje zadataka, u donošenje odluka, ima poverenja u podređene, poštuje njihove individualne slobode. On daje direktije, ali dopušta da grupa napreduje slobodno, podstiče podređene da ostvaru-

ju svoje ciljeve, daje sugestije, ali podstiče rasprave o problemima i poštuje mišljenje drugih. Koristi referentnu i ekspertsku moć da bi uticao na druge.

Komunikacija koja je ovde zastupljena ide u svim pravcima, ohrabruje se komunikacija među članovima organizacije. Odlučivanje je decentralizovano i deo vlasti i odgovornosti prenosi se i na druge članove grupe.

Eksperimentalni rezultati pokazuju da ovakvo rukovođenje ima za posledicu zadovoljstvo, efikasnost grupe i rast produktivnosti. Ono pozitivno deluje na stavove i na moral.

Međutim, danas se autokratsko i demokratsko rukovođenje retko sreću u čistom obliku. Neki rukovođenje posmatraju kao kontinuum sa dva suprotna pola, jer ni jedan od ovih oblika ne zanemaruje u potpunosti izvršenje zadatka, ili brigu o ljudima. Neki modeli rukovođenja predstavljaju različite nivoe demokratskičnosti ili autokratskičnosti. Što se efikasnosti tiče, ona zavisi od mnogo faktora, kao što su karakteristike zadatka, karakteristike okruženja, osobine podređenih, veličina organizacije – danas se navodi da male organizacije traže autokratsko rukovođenje, sve dok su u početnoj fazi kreiranja preduzeća i kulture, dok sa rastom organizacije dolazi do decentralizacije i preovladavanja demokratskog stila rukovođenja.

Integrativni stil rukovođenja

Integrativni stil rukovođenja karakteriše objedinjavanje pojedinih elemenata prethodna dva stila. Dobrim delom on je određen situacionim faktorima. Rukovodilac uspostavlja svoj odnos prema zaposlenima zavisno od situacije. Situacija određuje stepen učešća podređenih u procesu odlučivanja, organizovanja posla i razmeni mišljenja, a takođe i odnos rukovodioca prema načinu motivisanja podređenih (nagrada, kazna), upućivanju u posao i načinu kontrole obavljanja posla (prema Nikolić i Kovačević, 2001).

Pregled istraživanja

Najveći broj istraživanja koja su se bavila rukovođenjem izučavala su crte ličnosti rukovodilaca. Sproveden je veliki broj istraživanja, od kojih ćemo ovde pomenuti samo neka.

U pokušaju da utvrde po kojim se to osobinama rukovodioci razlikuju od drugih članova grupe, Katel i Stajls nalaze sledeće osobine: moralna zrelost, uticaj na okolinu, snaga karaktera, socijalna kompetentnost, preduzimljivost, procljivost, nezavisnost od snažnih, negativnih osećanja, snaga volje, kontrola ponašanja, odsustvo nervne napetosti.

Stogdil (1948) je napravio pregled 124 istraživanja i zaključio da često ima kontradiktornih rezultata. Na osnovu ovog pregleda on zaključuje da je, osim

socijalnog statusa, za vođenje najsvojstveniji sledeći sklop crta: inteligencija, težnja za znanjem, pouzdanost, sigurnost, odgovornost, aktivnost, socijalno učešće. Stogdil naglašava da će u raznim situacijama rukovodioci biti najefikasniji ispoljavajući različiti sklop ličnih karakteristika.

Sličan zaključak na osnovu analize mnogih istraživanja doneo je Man. Po njemu, važne osobine koje utiču na ponašanje vođe i određuju njegov odnos prema okolini jesu: inteligencija, sposobnost adaptacije, ekstravertnost, sposobnost uticanja na ljude, odsustvo konzervativizma, osetljivost i empatija.

Prema rezultatima istraživanja Čempona u Velikoj Britaniji, potrebne karakteristike vođa su: pronicljivost, bogatstvo ideja, zdrav um, rasuđivanje, sposobnost prenošenja svojih misli i ideja drugima, sposobnost verbalnog izražavanja, adekvatni standardi samoprocene, snaga, uravnoteženost, zrelost.

Luton i Rouz utvrđuju da su neophodne osobine vođenja sledeće: dalekovidost, umeće uviđanja pravaca i definisanje zadataka, umeće određivanja prioriteta, sposobnost razlikovanja bitnog od nebitnog, stimulisanje stalnim iskazivanjem priznanja za uspeh, posedovanje iskustva u međuljudskim odnosima, umeće slušanja i podsticanja, politička pronicljivost, sposobnost razumevanja informacija iz okruženja i onih koji dolaze sa vrha, izdržljivost, nepokolebljivost pred licem oponenta, harizma ili šarm, sposobnost da se plene i inspirišu drugi, spremnost za prihvatanje rizika i pokretanje pitanja kao što su prenošenje odgovornosti za rad drugima i njihovo ovlašćivanje, fleksibilnost, sposobnost prihvatanja novih ideja, rešenost, istrajnost, temeljnost.

Štajnberger i Čizmić (1991) nalaze da uspešni rukovodioci poseduju sledeće osobine: integritet ličnosti, fizičko i mentalno zdravlje, samosvest, mogućnost strateškog razmišljanja, sposobnost prenošenja ideja na saradnike, sposobnost podele odgovornosti, snalaženje u različitim situacijama i pronalaženje pravog rešenja u njima.

I pored mnogih istraživanja, nije pronađen neki psihološki profil vođe koji bi bio prediktivan za njegovu uspešnost. Neki kritičari ovog pristupa navode da ne postoji optimalni sklop karakteristika za sve situacije, da ovaj pristup u potpunosti ignoriše grupni kontekst u kom se rukovođenje odvija, da individualne crte tretira kao statične, a ne razvojne. Iako nije nađena uzročno-posledična veza crta ličnosti i uspešnosti vođenja, neke osobine koje su najčešće davale pozitivne korelacije bile su: inteligencija, dominantnost, samouverenost, energičnost, profesionalna znanja i veštine relevantne za zadatak.

Helrigel i Slokum zaključuju da iako nije postignuta saglasnost oko osobina uspešnih vođa, to ne znači da ovaj pristup treba napustiti već u istraživanja treba uključiti i druge varijable koje će pojasniti složenost ovog fenomena.

Problem istraživanja

Problem istraživanja bio je utvrđivanje da li neke konativne osobine ličnosti utiču na preferenciju stilova rukovođenja. U osnovi nas zanima da li slabija ili jača izraženost nekih dimenzija određuje izbor autokratskog, demokratskog ili integrativnog stila rukovođenja.

Varijable istraživanja

Zavisna varijabla – preferencija stila rukovođenja:
– autokratski stil,
– demokratski stil,
– integrativni stil.

Nezavisna varijabla – konativne dimenzije ličnosti:

- faktor EPSILON,
- faktor HI,
- faktor ALFA,
- faktor SIGMA,
- faktor DELTA,
- faktor ETA.

Hipoteze

Opšta pretpostavka (H1) je bila da postoji povezanost konativnih osobina ličnosti i preferencije stila rukovođenja i to tako da će u duhu Maslovljevih pretpostavki zdrava ličnost preferirati demokratski ili integrativni stil rukovođenja, a da će ličnost sa nekim neurotskim tendencijama preferirati autokratski stil rukovođenja.

Specifične hipoteze odnosile su se na to da će:

- H2 ekstovertne ličnosti preferirati demokratski stil rukovođenja,
- H3 osobe sa neurotičnim predispozicijama preferirati autokratski stil rukovođenja,
- H4 agresivne ličnosti preferirati autokratski stil rukovođenja,
- H5 osobe sa tendencijama socijalne dezadaptacije preferirati autokratski stil rukovođenja.

Instrumenti

Za ispitivanje *konativnih osobina* ličnosti korišćena je baterija testova KON-6, autora K. Momirovića, B. Volfa i Z. Džamonje, u izdanju Saveza društva-

va psihologa Srbije, 1992 god. Baterija je zasnovana na kibernetičkom modelu strukture konativnih faktora.

Baterija se sastoji od šest petostepenih skala Likertovog tipa, sa po trideset tvrdnji (ukupno 180), koje mere šest konativnih dimenzija.

Za ispitivanje zavisne varijable (*preferencija stila rukovođenja*) korišćen je upitnik, autora S. Kovačević i R. Nikolić iz 2001. god. Ovaj instrument je sastavljen iz tri skale koje mere preferenciju autokratskog, demokratskog i integrativnog stila rukovođenja. Svaka skala sadrži po 12 stavki (ukupno 36). Zadatak ispitanika je da označi svoj stepen slaganja sa pojedinom stavkom, od četiri ponuđene ("sasvim se slažem", "uglavnom se slažem", "uglavnom se ne slažem" i "uopšte se ne slažem"). Odgovori su bodovani od 1-4, tako da odgovor "sasvim se slažem" nosi 4 poena, "uglavnom se slažem" nosi 3 poena, "uglavnom se ne slažem" nosi 2 poena, a "uopšte se ne slažem" nosi 1 poen. Konačan rezultat se dobija zbrajanjem poena po stavkama skala.

Za utvrđivanje povezanosti konativnih osobina ličnosti sa preferencijom stila rukovođenja korišćeni su Pirsonov i Spirmanov koeficijent korelacije.

Uzorak ispitanika

Uzorak se sastojao od 212 ispitanika. Obuhvatao je ispitanike oba pola, različitih godina starosti i dužine radnog staža, različitog stepena stručne spreme i ekonomskog statusa, kako u privatnim tako i u državnim preduzećima, rukovodiocima i izvršiocima.

Rezultati istraživanja

Tabela 1. Povezanost između konativnih osobina ličnosti sa preferencijom stilova rukovođenja

	A	D	I	A	D	I
Epsilon	.124	.216**	.218**	.158*	.200**	.179**
Hi	.055	.235**	.103	.018	.215**	.127
Alfa	-.017	.216**	.058	.040	.212**	.059
Sigma	.292**	.119	.148*	.292**	.104	.216**
Delta	.094	.070	.068	.072	.062	.069
Eta	.017	.161*	.086	-.014	.138*	.059
	Pirsonov koeficijent korelacije			Spirmanov koeficijent korelacije		

** – Koeficijent korelacije značajan na nivou 0.01.

* – Koeficijent korelacije značajan na nivou 0.05.

A – autokratski; D – demokratski; I – integrativni.

Rezultati istraživanja pokazuju da postoji povezanost većine konativnih osobina ličnosti sa preferencijom stilova rukovođenja, ali visina korelacija nam ukazuje da ih ne možemo tretirati kao definitivne prediktore preferencije stilova rukovođenja. Takođe početna hipoteza o zdravoj ličnosti koja preferira demokratski stil rukovođenja i neurotičnoj koja preferira autokratski stil nije potvrđeno.

Jedini faktor koji nije dao značajnost za preferencije stilova rukovođenja jeste faktor DELTA, što nije iznenađujuće, pre svega zbog toga što ovaj faktor koji ukazuje na psihotične tendencije ima najmanji varijabilitet u normalnoj populaciji, kakva je i ispitivana.

Faktor EPSILON koji odgovara Ajzenkovom faktoru ekstroverzija–introverzija pokazuje povezanost sa preferencijom sva tri stila rukovođenja, s tim što je izrazitija preferencija demokratskog i integrativnog stila rukovođenja, nego autokratskog. Ovo ne iznenađuje s obzirom na to da različita ispitivanja (Lipit i Vajt na primer) ukazuju na demokratsku grupu kao onu u kojoj se održavaju prisi odnosi među članovima, u kojoj se ljudi međusobno pomažu i prihvataju jedni druge itd., što je prevashodno karakteristično za ekstroverte. Možda je ipak najbolje objašnjenje izvesne preferencije autokratskog stila rukovođenja ekstraverata u Ajzenkovim istraživanjima koja govore o tome da su ekstraverterti sa konzervativnom vrednosnom orijentacijom između ostalog skloni predrasudama, što govori u prilog jedne dodatne varijable-vrednosne orijentacije – koja može posredovati u dobijenim preferencijama autokratske ličnosti nekih ekstroverata. Najzad, dobijeni nalaz o povezanosti faktora EPSILON sa svim stilovima rukovođenja može nam ukazati i na opštu zainteresovanost ekstroverata za rukovođenje uopšte, tj. njihov pozitivan odnos prema rukovođenju kao funkciji.

Ono što je u ovom istraživanju iznenadilo jeste povezanost HI i ALFA faktora sa preferencijom demokratskog stila rukovođenja. S obzirom na to da rast HI faktora ukazuje i na porast tendencije ka psihosomatskom reagovanju i na slabiju toleranciju stresa, a da rast ALFA faktora ukazuje i na porast anksioznosti (ova dva faktora indikuju neuroticizam), pretpostavljali smo da ovakve osobe nisu spremne za preuzimanje odgovornosti, te da će im jedan autoritarni okvir koji će im jasno odrediti zadatke i prostor za delovanje više odgovarati. Ono što je zanemareno u hipotezi jeste to da je autoritarna atmosfera i sama stresogena i u osnovi uzrokovana strahom, te je očigledno da osobama koje su inače anksiozne i slabo otporne na stres ovakva atmosfera predstavlja samo dodatni izvor stresa i anksioznosti.

Takođe i faktor ETA čiji povišen i visok stepen intenziteta ukazuje na socijalno dezadaptirana ponašanja pokazuje povezanost sa preferencijama demokratskog stila rukovođenja. U suštini, adekvatan stepen socijalizovanosti preferira demokratsku ličnost, što i jeste logično s obzirom na to da adekvatna socijalizovanost jeste socijalna prilagođenost ili zrelost, a koja se ogleda u razvijenoj socijalnoj percepciji, uviđanju društvenih odnosa, emocionalnoj stabilnosti, postojanju jas-

nih kriterijuma, brizi za druge ljude, odgovornosti za dobrobit drugih itd. Dakle, povišen i visok ETA faktor pokazuje zaista da je integrisanost u socijalno polje ovih osoba slabija, ali to ne znači da oni ne mogu da anticipiraju demokratski stil kao dobar način rukovođenja.

Agresivnost, koja se ogleda kroz porast SIGMA faktora pokazuje očekivano svoju povezanost sa preferencijom autokratskog stila rukovođenja, ali takođe i povezanost sa preferencijama integrativnog stila. Ovde se mora imati u vidu da agresivnost ne mora biti samo destruktivna, već se isto tako može manifestovati i kroz životnu ekspanzivnost koja vodi napredovanju. I Katel i Stajls u svojim istraživanjima pronalaze nametljivo-agresivnu individuu kao nezavisnu, kritičnu, spremnu da vodi one ispod sebe, ali i da se suprotstavi nadređenima.

Zaključak

Možemo zaključiti da konativne dimenzije ličnosti utiču na preferencije stilova rukovođenja i da prevashodno osobe sa povišenim i visokim stepenom neurotičnosti ne trpe stresogenu atmosferu, autoritarno vođenje grupe koja već postojećoj anksioznosti još više doprinosi. Dakle, stresne situacije samo povećavaju napetost izazivaju stresne reakcije, pa ove osobe biraju demokratski stil rukovođenja kao vid odbrane od ovakvih stanja.

Osobe sa povišenim stepenom agresivnosti i ekstravertnosti preferiraju autokratski stil rukovođenja, pa se može reći da povišenost ova dva konativna faktora može imati prediktivnu vrednost kod procenjivanja ponašanja u realnim uslovima. Dakle, iako smo već napomenuli da dosadašnja istraživanja nisu dala u potpunosti odgovor na pitanje kakav je psihološki profil ljudi koji preferiraju određeni stil rukovođenja, ipak ovim našim radom možemo doprineti preciznijem otkrivanju osoba koje preferiraju određene stilove rukovođenja. Na ovaj način bismo omogućili da psiholozi u praksi sa većom verovatnoćom prepoznaju i predviđaju ponašanje budućih rukovodilaca u realnim uslovima.

Literatura

1. Čizmić, S., Bojanović, R., Štajnberger, I., Petrović, I. (1995). *Psihologija i menadžment*. Beograd, Filozofski fakultet – Institut za psihologiju.
2. Covey, S. (2000). *Principi uspešnog liderstva*. Beograd, Grmeč-privredni pregled.
3. Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (2001). *Organizational Learning and Knowledge*. New York, Oxford University Press Ince.
4. Drucker, P. (1995). *Menadžment za budućnost*. Beograd, Grmeč - Privredni pregled.
5. Frigon, N.L., Jackson, H.K., (1996). *The Leader - Developing the Skills and Personal Qualities You Need to Lead Effectively*. New York, Amacon.
6. Hol, S., Lindzi G. (1983). *Teorija ličnosti*. Beograd, Nolit.
7. Howard, G., Tamarkin, B. (1992). *The Leader Within...*, New York, Harper Colins.

8. Maslow, A.H, (1968). *Toward a Psychology of Being*. New York, D. Van Nostrand Comany.
9. Mašić, B. (1996). *Strategijski menadžment*. BK Institut, Beograd.
10. Milojević, A., Marković, E., Milojković, S., Komlenić, M. (2004). *Preferencije stilova rukovođenja u sportskim organizacijama*. I Srpski kongres pedagoga fizičke kulture i II Evropski kongres FIEP-a, Vrnjačka Banja, Zbornik radova, str. 130.
11. Momirović, K., Ignjatović I. (1997). Struktura konativnih faktora. *Psihologija*, 3-4.
12. Sprenger, R. (2000). *Načelo samoodgovornosti*, Beograd, Grmeč – Privredni pregled.
13. Šulc, D., Šulc, S. (2003). *Psihologija i rabota*. Piter, Moskva, (prevod na ruski jezik, Schultz, D., Schultz, S. *Psychology and Work The Day – An Introduction to Industrial and Organizacional Psychology*, New Jersey, Prentice Hall).
14. Wreen, D., Voich, D. (1994). *Menadžment – proces, struktura i ponašanje*. Beograd, Grmeč – Privredni pregled,.

Emilija Marković, Aleksandar Milojević, Slavko Milojković

CONATIVE DIMENSIONS OF PERSONALITY AS FACTORS OF THE PREFERENCE OF STYLES OF MANAGEMENT

Summary

This investigation was motivated by trying to determinate if some conative dimensions of personality, influence on preference of styles of management. The variable of styles of management is divided on three categories: autocratic, democratic and integrative style of management.

The following tests were used in this investigation: KON-6 of K. Momirovic, B. Wolf and Z. Dzamonja and the Questionary for preferences of styles of management. For result's elaboration there were used coefficients of correlation (Spearman's and Pearson's), The basic hypothesis were harmonized with Maslow's statement that a democratic person is the healthy one.

The results that are obtained confirme some hypothese. They show us that the preference of democracy could be related to extraversion, intensified allegiance to stress and anxiety. The preference of autocracy has confirmed its conection to agresivness, but to extraversion two.

Key words: management, ledership, preference of styles of management, conative dimensions of personality.

