



**UNIVERZITET U NIŠU**  
**FILOZOFSKI FAKULTET**

**Bojan M. Veljković**

**PSIHOLOŠKI KORELATI PREFERIRANOG STILA  
RUKOVOĐENJA: VREMENSKA PERSPEKTIVA,  
PERCIPIRANI STRES, MEHANIZMI  
PREVLADAVANJA I SAMOEVALUACIJA  
ZADOVOLJSTVA ŽIVOTOM**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

Niš, 2017.



**UNIVERSITY OF NIŠ  
FACULTY OF PHILOSOPHY**

**Bojan M. Veljković**

**PSYCHOLOGICAL CORRELATES OF PREFERRED  
LEADERSHIP STYLE: TIME PERSPECTIVE,  
PERCEIVED STRESS, COPING MECHANISMS AND  
SELF ASSESSMENT OF LIFE SATISFACTION**

**DOCTORAL DISSERTATION**

Niš, 2017.

## Подаци о докторској дисертацији

Ментор:	Др Зорица Марковић, ванредни професор, Универзитет у Нишу, Филозофски факултет.
Наслов:	Психолошки корелати преферираног стила руковођења: временска перспектива, перципирани стрес, механизми превладавања и самоевалуација задовољства животом.
Резиме:	<p>Циљ ове студије је испитивање повезаности варијабли доминантне временске перспективе, перципираног стреса, механизма превладавања стреса и задовољства животом, са преферираним стилем руковођења.</p> <p>Истраживање је спроведено на узорку од 845 учесника, оба пола, са подзорцима руководиоца и извршилаца(неруководилаца). Примењени инструменти: Зимбардов упитник временских перспектива, (адапт.), Коенов упитник перципираног стреса, Упитник механизма превладавања стреса (адапт.), Скала задовољства животом, и Фидлеров упитник преферираног стила руковођења (адапт.). Резултати указују да је одабраним психолошким конструктима могуће предвидети општу склоност ка руковођењу, тенденцију рада у државним или приватним организацијама, као и преференцију одређеног стила руковођења, уз значајан модераторски утицај дужине стажа на руководећој позицији. Због динамике развоја вештина управљања и руковођења, та повезаност и могућност предикције је најснажнија на подзорку руководиоца са стажом руковођења 12-16 година. Добијени резултати дискутовани су у контексту контингенцијског модела руковођења и упоређени са резултатима претходних истраживања.</p>
Научна област:	Друштвене науке
Научна дисциплина	Психологија
Кључне речи:	стили руковођења, временске перспективе, перципирани стрес, механизми превладавања, задовољство животом.
УДК:	159.923:005
CERIF класификација:	S 260 Психологија
Тип лиценце Креативне заједнице:	CC BY-NC-ND

## Data on Doctoral Dissertation

Doctoral Supervisor:	PhD Zorica Marković University of Niš, Faculty of Philosophy
Title:	Psychological correlates of preferred leadership style: time perspective, perceived stress, coping mechanisms and self assessment of life satisfaction
Abstract:	<p>The aim of this study is to establish if there is a connection between the variables such as dominant time perspective, perceived stress, coping mechanisms and satisfaction with life on the one hand, and preferred leadership style on the other hand. The research was conducted with the whole sample consisting of 845 research participants of both genders, and subsamples consisting of managers and members of the workforce (non-managers). The instruments: Zimbardo Time Perspective Inventory, (adapt); Cohen Perceived Stress Scale, Coping Inventory for Stressful Situations, (adapt.), Satisfaction with Life Scale, and Fiedler's Inventory for Preferred Leadership Style (adapt.). The research results indicate that by means of the selected psychological constructs a general tendency towards management, a tendency to work in state or private organisations as well as the preference of a certain leadership style can be predicted, with the period of time spent in the managerial position having a significant moderating influence. Due to the dynamics of development of managerial and governing skills, this connection and the possibility of prediction is the most prominent on the subsample of managers holding the position for 12-16 years. The obtained results were discussed in the context of contingency leadership model and were compared to the results from the previous research.</p>
Scientific Field:	Social science
Scientific Discipline:	Psychology
Key Words:	leadership styles, time perspectives, perceived stress, coping mechanisms, satisfaction with life
UDC:	159.923:005
CERIF Classification:	S 260 Psychology
Creative Commons License Type:	Selected License Type: <b>CC BY-NC-ND</b>

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	7
2. <b>TEORIJSKA RAZMATRANJA</b> .....	14
2.1. Teorije vođstva i rukovođenja .....	14
2.2. Tipologija stilova rukovođenja .....	23
2.3. Vremenska perspektiva .....	31
2.4. Percipirani stres .....	38
2.5. Mehanizmi prevladavanja stresa .....	45
2.6. Zadovoljstvo životom .....	50
3. <b>METOD</b> .....	54
3.1. Predmet istraživanja .....	54
3.2. Problem istraživanja .....	54
3.3. Ciljevi istraživanja .....	54
3.3.1. <i>Opšti cilj istraživanja</i> .....	54
3.3.2. <i>Specifični ciljevi istraživanja</i> .....	55
3.4. Varijable istraživanja .....	55
3.5. Uzorak .....	56
3.6. Osnovne postavke istraživanja .....	58
3.6.1. <i>Osnovno istraživačko pitanje</i> .....	59
3.6.2. <i>Specifična istraživačka pitanja</i> .....	59
3.7. Statističke tehnike za obradu podataka .....	59
3.8. Naučni značaj istraživanja .....	59
3.8.1. <i>Teorijski značaj istraživanja</i> .....	59
3.8.2. <i>Praktični značaj istraživanja</i> .....	60
3.9. Instrumenti .....	60
3.9.1. <i>Zimbardov Upitnik o vremenskoj perspektivi (ZTPI)</i> .....	60
3.9.2. <i>Strategije prevladavanja stresnih situacija (CISS)</i> .....	61
3.9.3. <i>Percipirani stress (PSS)</i> .....	61
3.9.4. <i>Zadovoljstvo životom (SWLS)</i> .....	61
3.9.5. <i>Preferirani stil rukovođenja (LPC)</i> .....	62
3.10. Postupak istraživanja .....	62
4. <b>REZULTATI</b> .....	64
4.1. Analiza podataka .....	64
4.2. Pouzdanost instrumenata .....	64
4.3. Deskriptivne mere na celom uzorku i na poduzorcima rukovodilaca i izvršilaca .....	67
4.4. Rezultati testiranja postavljenih istraživačkih pitanja .....	70
4.4.1. <i>Osnovno istraživačko pitanje</i> .....	70
4.4.2. <i>Specifična istraživačka pitanja</i> .....	80

5. <b>DISKUSIJA</b> .....	98
6. <b>ZAKLJUČAK</b> .....	118
7. <b>LITERATURA</b> .....	120
<b>PRILOG 1</b> .....	130
<b>PRILOG 2</b> .....	131

## REZIME

Brojna istraživanja fenomena rukovođenja i stilova rukovođenja nisu dovela do konsekvusa istraživača o koherentnim sklopovima ličnih osobina ili kontekstualnih faktora koji su opredeljujući u odnosu na preferenciju stila rukovođenja. Ipak, postoji saglasnost u stavu da interakcija ličnosnih obeležja i situacionih činilaca svakako jeste jedan od ključnih faktora za objašnjenje složenog procesa rukovođenja i da je u polje istraživanja neophodno uvoditi nove varijable, kako bi se doprinelo što kvalitetnijem objašnjenju ali i efektivnosti rukovođenja u organizacijama. Stoga je cilj ove studije utvrđivanje povezanosti varijabli dominantne vremenske perspektive, percipiranog stresa, mehanizama za prevladavanje stresa i zadovoljstva životom sa preferiranim stilom rukovođenja. Nakon utvrđivanja prediktivne moći modela i identifikovanja sklopova psiholoških konstrukata karakterističnih za određene stilove rukovođenja, ispitana je i povezanost stilova rukovođenja sa socio-demografskim varijablama istraživanja.

Istraživanje je sprovedeno tokom 2016/17 godine, na teritoriji centralne i južne Srbije i Autonomne Pokrajine Vojvodine, na uzorku od 845 učesnika u istraživanju, oba pola (44,6% muškaraca i 55,4% žena), sa poduzorcima rukovodilaca (N=432) i izvršilaca, nerukovodilaca (N=413). Poduzorak rukovodilaca bio je ujednačen po polu. Prosečna starost učesnika u istraživanju je u poduzorku rukovodilaca 44,73 godine (sd = 9,73), a u poduzorku izvršilaca 37,60 (sd = 11,25). Rukovodioci obuhvaćeni istraživanjem bili su na različitim hijerarhijskim nivoima rukovođenja u organizacijama, od vođa grupa, šefova timova, odseka i odeljenja, do načelnika i direktora. Primenjeni instrumenti u istraživanju su: ZTPI- Zimbardov upitnik vremenskih perspektiva, Zimbardo & Boyd, 1999, adaptacija Kostić i Nedeljković, 2008; PSS-10- Koenov upitnik percipiranog stresa, Cohen et al.,1983; CISS- Upitnik mehanizama prevladavanja stresa, Endler & Parker, 1990, adaptacija Sorić i Proroković, 2002; SWLS- Skala zadovoljstva životom, Diener et al.,1985, i LPC- Fidlerov upitnik preferiranog stila rukovođenja, Fiedler, 1967, adaptacija Čukić, 2004.

Rezultati istraživanja ukazuju da je odabranim psihološkim konstruktima moguće predvideti opštu sklonost ka rukovođenju, tendenciju rada u državnim ili privatnim organizacijama, kao i preferenciju određenog stila rukovođenja, uz značajan moderatorski uticaj dužine staža na rukovodećoj poziciji. Zbog dinamike razvoja veština upravljanja i rukovođenja, ta povezanost i mogućnost predikcije je najsnažnija na poduzorku rukovodilaca sa stažom rukovođenja 12-16 godina. Kod rukovodilaca početnika, kao i kod onih koji su na rukovodećim pozicijama proveli preko 16 godina, uticaj ove grupe osobina, predstavljenih kroz naše prediktorske varijable, nije dominantan. Dobijeni rezultati diskutovani su u kontekstu kontingencijskog modela rukovođenja i upoređeni sa rezultatima prethodnih istraživanja. Nalazi istraživanja otvaraju i nova pitanja o pojedinačnim i interakcijskim efektima brojnih varijabli na kompleksni fenomen rukovođenja i preferenciju stilova rukovođenja, i mogu predstavljati polazište za naredna istraživanja.

**Ključne reči:** stilovi rukovođenja, vremenske perspektive, percipirani stres, mehanizmi prevladavanja, zadovoljstvo životom.

## ABSTRACT

Numerous kinds of research on management and leadership styles have not led to an agreement among researchers regarding the coherent sets of personal traits or contextual factors which are determining in relation to the preferred leadership style. However, there is an agreement in attitude that the interaction of personal attributes and situational components is one of the key factors for explaining a complex management process and that it is necessary to introduce new variables into the research field so as to contribute not only to a better explanation but also to the effectiveness of management in organisations. Therefore, the aim of this study is to establish if there is a connection between the variables such as dominant time perspective, perceived stress, coping mechanisms and satisfaction with life on the one hand, and preferred leadership style on the other hand. After determining the predictive power of the model and identifying the groups of psychological constructs characteristic of certain leadership styles, the connection between leadership styles and socio-demographic research variables was examined. The research was conducted in 2016 and 2017, on the territory of Central and Southern Serbia and the Autonomous Province (AP) of Vojvodina, with the whole sample consisting of 845 research participants of both genders (44.6% male participants and 55.4% female participants) and subsamples consisting of managers (N=432) and members of the workforce, non-managers (N=413). The subsample of managers was equalled in terms of gender. The average age of research participants is 44,73 years in the subsample of managers (sd=9,773), and 37,60 years in the subsample of members of the workforce (sd=11,252). The managers participating in the research were at different hierarchical leadership levels in their organisations, starting from group leaders, team leaders, section chiefs, department chiefs to heads of department and general managers.

The instruments used in the research are: ZTPI – Zimbardo Time Perspective Inventory, (Zimbardo & Boyd, 1999, adapted by Kostić and Nedeljković, 2008); PSS-10-Cohen Perceived Stress Scale, Cohen et al., 1983; CISS – Coping Inventory for Stressful Situations, Endler & Parker, 1990, adapted by Sorić and Proroković, 2002; SWLS – Satisfaction with Life Scale, Diener et al., 1985, and LPC – Fiedler's Inventory for Preferred Leadership Style, Fiedler, 1967, adapted by Čukić, 2004. The research results indicate that by means of the selected psychological constructs a general tendency towards management, a tendency to work in state or private organisations as well as the preference of a certain leadership style can be predicted, with the period of time spent in the managerial position having a significant moderating influence. Due to the dynamics of development of managerial and governing skills, this connection and the possibility of prediction is the most prominent on the subsample of managers holding the position for 12-16 years. The influence of these traits represented through our predictor variables is not dominant in managers who are beginners and in those who have been in managerial positions for more than 16 years. The obtained results were discussed in the context of contingency leadership model and were compared to the results from the previous research. The research results inspire new questions regarding individual and interactive effects of numerous variables on the complex management phenomenon and preferred leadership styles, and can represent a starting point for further research.

**Key words:** leadership styles, time perspectives, perceived stress, coping mechanisms, satisfaction with life.



## 1. UVOD

Procesi globalizacije i ubrzanog tehnološkog i informacionog razvoja doprinose da socijalni i makroekonomski kontekst i sposobnost rukovodilaca da se suoče sa različitim, složenim i često novim situacijama, postaju sve važniji faktori uspešnosti organizacija (Giorgi et al., 2015). Zato rukovodioci moraju posedovati kompetencije, kreativnost, inovativnost i efikasnost. Prema Koteru, (Kotter, 2012, p. 18) „verovatno je najveći izazov sa kojim se rukovodioci danas susreću, očuvanje sopstvene kompetitivnosti u konstantno stresnom okruženju.“

Sposobnost efikasnog rukovođenja postaje najvažnija komparativna prednost organizacije i snažno utiče na diferencijaciju uspešnih i neuspešnih organizacija, što je uslovalo i značajan porast interesovanja istraživača za fenomen rukovođenja. Rukovodioci, putem svojih stavova i uverenja, stratejskih odluka i liderskih praksi, vrše ključan uticaj na kulturu organizacije i razvoj ljudi u organizaciji (Moller, 2009; Ross & Berger, 2009; Seashore et al., 2010; prema Stanković i sar., 2015). Ako kreativne ideje i produktivna ponašanja poteknu od članova organizacije, rukovodilac je taj koji će ih podstaći i obezbediti uslove za dodatno unapređenje njihove kreativnosti (Shalley & Gilson, 2004, prema Zhang et al., 2016). Rukovođenje kao proces sinergije kognitivnih, emocionalnih i bihevioralnih potencijala ličnosti, zato je veoma važan segment uspešnog funkcionisanja svake organizacije. Pregled naučnih studija koje su se bavile ovim složenim fenomenom ukazuje na veliku raznolikost teorijskih pristupa i metodologije empirijskih istraživanja. Još krajem prošlog veka Rost (Rost, 1991, prema Northouse, 2016) je napravio obuhvatnu analizu materijala napisanog o rukovođenju u periodu 1900 -1990. godine i samo u okviru tog perioda pronašao više od 200 definicija rukovođenja, a taj broj se u poslednjih dvadesetak godina još uvećao. Navešćemo samo neke od njih, radi prikaza raznolikosti pristupa u definiciji i sagledavanju značaja pojedinih segmenata ovog složenog konstrukta. Rukovođenje je jedan od najkritičnijih faktora u unapređenju organizacijskih performansi (Riaz & Haider, 2010), glavni element održavanja i poboljšavanja organizacione kompetitivnosti (Zhu et al., 2005; Rowe 2001; Riaz & Haider, 2010; Long & Thean, 2011). Pojedini istraživači rukovođenje definišu i kao međusobni uticaj i odnos rukovodilaca i sledbenika, sa svrhom postizanja organizacijskih ciljeva (Hamiditar, 2010, prema Long & Thean, 2011), ili kao specifični integrativni mehanizam koji promoviše jedinstvo stavova i nastojanja da se realizuju zacrtani ciljevi organizacije (Stojanović-Aleksić i sar., 2007). Prema Koteru (Kotter, 1999), rukovođenje se sastoji u postavljanju pravaca razvoja za organizaciju i

strategija za sprovođenje neophodnih razvojnih promena. Nema dileme da je rukovođenje, između ostalog, i projekcija ličnosti rukovodioca (Marković, 2006), a rukovodilac kroz ispoljavanje podržavajućeg i inspirišućeg ponašanja direktno utiče na intrinzičku motivaciju sledbenika, koja će se reflektovati kroz njihovu posvećenost, inicijativnost i efektivnost (Kenneth, 2000, prema Cvetković, 2016).

Brojne studije su potvrdile da je rukovođenje, kao segment organizacione politike i ukupne klime u organizaciji, jedna od ključnih varijabli koja utiče na produktivnost članova organizacije (Gumusluoglu & Ilsev, 2009), dok, sa druge strane, neefikasno rukovođenje je često veoma pouzdan prediktor organizacionog neuspeha (Bennis & Nanus, 1985, prema Arvidsson et al., 2007). Dobri rukovodioci postavljaju dobru “dijagnozu” situacije i koriste adekvatne stilove rukovođenja u pravo vreme i u pravim situacijama (Yukl, 2002). Pojedini autori (Gilbert, Stoner & Freeman, 1997) određuju rukovođenje u najširem smislu kao sprovođenje jedinstvene akcije u ostvarivanju postavljenih ciljeva organizacije kroz planiranje akcija, vođenje i kontrolu članova organizacije, i korišćenje svih organizacionih resursa radi ostvarenja postavljenih ciljeva organizacije. Većina današnjih definicija rukovođenja uključuje i rukovodioce i sledbenike, članove organizacija, sa konceptom da je rukovođenje proces u kom rukovodioci utiču na misli i ponašanja sledbenika (Yukl, 2002; Northouse, 2016). Uspostavljanje i razvijanje mehanizama za identifikaciju i aktivaciju resursa organizacije, a posebno ljudskih resursa, zapravo predstavlja suštinu rukovođenja (Kiboss & Jemiryott, 2014, prema Stojanović-Aleksić i sar., 2016). Percipirana organizaciona podrška (*POS- Perceived Organizational Support*) koju članovi organizacije doživljavaju pre svega kroz podršku i podsticaje od strane rukovodilaca, može značajno da podstakne njihovo zalaganje, kreativnost i posvećenost, a zaposleni sa višim nivoom POS-a često imaju bolje ukupne performanse (Rhoades & Eisenberger, 2002). Svesni da zaposlenima treba njihova podrška, rukovodioci usklađuju svoja ponašanja sa emocionalnim potrebama i kompetencijama ostalih članova organizacije (Vries, Ramo & Korotov, 2009). Dakle, pojedini istraživači definišu rukovođenje kao *osobinu* ili kao *ponašanje*, dok drugi rukovođenje prvenstveno vide kao *obradu informacija* i posmatraju ga sa relacionog stanovišta (Northouse, 2016).

Filozofska, psihološka, konceptualna i kritička analiza, ali i empirijska istraživanja, predstavljaju neke od osnovnih izvora znanja o procesu rukovođenja (Stanković i sar., 2015). Empirijska istraživanja, kad je u pitanju doprinos teorijama rukovođenja, treba da obezbede konceptualni doprinos kroz stvaranje novih originalnih znanja i postepenog napretka u objašnjenju datog fenomena (Mathieu, 2016). Prema Kunu, (Kun, 1974), normalan razvoj

nauke jeste onaj kad se nauka razvija postepeno, u okviru date paradigme, kao sistem znanja i verovanja zasnovanih na empirijskim istraživanjima. S druge strane, ima i autora koji naglašavaju značaj otvaranja novih, širokih pitanja kod gradnji teorija rukovođenja, a ne samo davanja preciznih odgovora na suviše konkretna pitanja. To ne mora uvek da bude revolucionarno menjanje paradigme, ali ponekad postavljanje potpuno novih pitanja, na koja nemamo brz i precizan odgovor, može biti bolja strategija za razvoj teorija rukovođenja (Davis, 2010). Organizacije koje su u potpunosti implementirale modele savremenog rukovođenja u svoje funkcionisanje još uvek nisu brojnije od onih koje to nisu uradile, i zato je važno da se nauka konstantno bavi rukovođenjem (Konja, 2014). Razvoj misli o rukovođenju prošao je brojne faze od najranijih perioda ljudske civilizacije do danas, a ovaj fenomen zaokuplja pažnju istraživača iz teorijskih i praktičnih razloga: da bi se fenomen što kvalitetnije objasnio, i rukovođenje u organizacijama učinilo uspešnijim (Marković, 2006).

Svi aspekti izazova istraživanja fenomena rukovođenja sastoje se iz brojnih dilema, a jedna od ključnih je: da li je rukovodilac „rođen“, ili naučen putem različitih iskustava i sticanjem određenih veština? Radeći na identifikaciji i integraciji elemenata koji čine kompleksan fenomen rukovođenja, Avolio je u svojoj poznatoj studiji o gradnji teorija rukovođenja govorio o tome da istraživači polje istraživanja ovog fenomena uglavnom uokviruju pitanjem “da li je rukovodilac rođen ili naučen?”, odnosno da li je ono što čini rukovođenje više specifično, bazično i stabilno, ili je kulturološki i situaciono uslovljeno (Avolio, 2007). U tom kontekstu možemo navesti kao primer istraživanje Arveja i saradnika (Arvey et al., 2006) kojim je bilo obuhvaćeno 238 identičnih blizanaca i 138 “običnih” blizanaca, odraslih, zaposlenih ispitanika. Istraživači su ispitivali uticaj genetskih faktora i ličnosti na rukovođenje i njihovi nalazi govore da se 30% varijanse u liderstvu može pripisati genetskim faktorima (uz mogućnost da su varijable ličnosti delimično posredovale u odnosu genetskih faktora i rukovođenja). Iz rezultata dosadašnjih istraživanja pojedini autori zaključuju da su osobe koje preferiraju posao rukovodioca (ili su kasnije i postali rukovodioci) ambicioznije, agresivnije, kompetitivnije, sklonije self-evaluacijama od drugih (Čizmić i sar., 1995, prema Panić, 2016). Brojni autori su saglasni da je neophodno dalje istraživati empirijsku strukturu ove trostruke povezanosti: genetski faktori, komponente ličnosti i rukovođenje. Kompleksna metodologija istraživanja tog fenomena sadrži različite forme „mapiranja“ tih dilema (Rickards, 2012).

Određenu teškoću u proučavanju radova o rukovođenju i rezultata prethodnih istraživanja koja se mogu naći u literaturi, predstavlja pojmovno izjednačavanje fenomena

rukovođenja, vođstva i liderstva, i njihovo često korišćenje kao sinonima. Pojedini autori smatraju da je liderstvo znatno širi pojam od rukovođenja, kao i da svaki rukovodilac ne može biti i lider. Sažimajući tu dilemu u par rečenica, Adair je zaključio da su rukovodioci oni koji znaju *kako* treba uraditi stvari, a lideri su vizionari koji smišljaju *nove* stvari (Adair, 1991, prema Marković, 2006). Među autorima koji potenciraju razliku između rukovođenja i liderstva izdvajamo Helrigela i Slokuma (Hellrigel & Slocum, 1989, prema Tomić, 2015, str. 21.) koji kažu da je „u rukovođenju naglasak na racionalnoj analizi situacije, postavljanju ciljeva i razvoju strategija, organizovanju resursa, koordinaciji aktivnosti i upravljanju i kontroli ponašanja zaposlenih, dok su lideri osobe koje kreiraju viziju u koju ljudi veruju, koje inspirišu poverenje, lojalnost, i motivišu druge da ih voljno slede“.

Međutim, savremena dinamika i složenost funkcionisanja organizacija, od škola pa do velikih korporacija i mega-sistema, karakterisani su ubrzanim razvojem informatičkih tehnologija, intenzivnim protokom ideja, ljudi i kapitala, pa je uloga savremenog rukovodioca značajno izmenjena u odnosu na ranije periode (Čizmić i sar., 1995). Linija diferencijacije rukovodilaca i lidera je sve fluidnija, a rukovodilac danas mora da donosi mnogo više odluka mnogo brže nego ranije. Zbog sve kompleksnijeg radnog okruženja neophodno je da i rukovođenje kao funkcija trpi promene i udaljava se od nekada osnovnih elemenata-komande i kontrole, ka što boljem razumevanju zaposlenih i kvalitetnijoj komunikaciji sa njima (Cvetković, 2009). Rukovodioci u novim, savremenim uslovima, kroz koordinaciju i komunikaciju, mnogo više nego kroz komandu i kontrolu, organizuju i inspirišu članove organizacije da idu prema postavljenom zajedničkom cilju (Drašković, 2014). Ostvarenje dnevnih ciljeva sve manje može biti merilo uspešnosti rukovođenja jer uspešni rukovodioci, na skoro svim nivoima rukovođenja, treba da su sposobni da pokažu agilnost i potencijal kreiranja plana i vizije, sa ciljevima koji su van okvira dnevnih ili sedmičnih (Lombardo & Eichinger, 2008).

Početak 21.veka primetan je značajan porast broja istraživanja u oblasti obrazovanja koja su potvrdila povezanost kvalitetnog rukovođenja u školama i učeničkog postignuća (Leithwood et al., 2004; Waters et al., 2003; Marzano et al., 2005; McTig & O'Connor, 2005; prema Stanković i sar., 2015). Meta-analitička studija koju je sproveo Lajtano sa saradnicima (Litano et al., 2016), obuhvatala je 40 nezavisnih studija sa ukupnim uzorkom N=18139 zaposlenih, potvrdila je takođe i značaj rukovođenja za ukupan odnos posao-porodica (*engl. Work-life balance*). A sve češće primenjivani konstrukt današnjice, ravnoteža privatnog i poslovnog života, tj. odnos posao-porodica, intenzivno dotiče i rukovodioce jer organizacije

danas od svojih članova, a posebno od rukovodilaca, očekuju da privatni život i porodicu postave u drugi plan u odnosu na ciljeve i uspeh organizacije (Knežević, 2016). *Work-life balance* je složen konstrukt i definiše se na različite načine, a jedna od najaktuelnijih operacionalizacija ovog konstrukta je da on predstavlja ...“sposobnost da se bude produktivan i konkurentan na poslu, a u isto vreme da se brine o ličnom zadovoljstvu, zdravlju, životu u porodici, slobodnom vremenu...” (Davidson, 2014, prema Vujić, Suvajdžić i Nikolić, 2016). Posledice narušenog *work-life balansa* mogu biti brojne, i u slučajevima rukovodilaca, koji u proseku provode više vremena na radu nego izvršioc, one imaju brojne implikacije na proces rukovođenja i ukupnu klimu u organizaciji (Vujić, Suvajdžić i Nikolić, 2016).

Kod nas, problemom rukovođenja, uglavnom u kontekstu povezanosti stilova rukovođenja i drugih varijabli, bavili su se: Čukić (1970), istražujući povezanost stila rukovođenja koje karakteriše vršenje pritiska i radne uspešnosti rukovodioca, Bojanović i Čizmić (1997), istražujući međusobnu povezanost izbora različitih stilova rukovođenja, Marković (2006), istražujući profil ličnosti rukovodioca i preferenciju stila rukovođenja i odlučivanja, Mitrović i sar. (2011), istražujući zastupljenost stilova rukovođenja kod rukovodilaca u Srbiji, Mitrić-Aćimović i sar. (2012), ispitujući relacije o ljudskoj prirodi i preferencije stila rukovođenja, Marković E. (2004), istražujući povezanost konativnih osobina ličnosti i stila rukovođenja, Janićijević (2014), baveći se organizacionom kulturom i rukovođenjem, Drašković (2014), istražujući liderstvo i organizacione promene, Milićević (2014) istražujući povezanost stilova rukovođenja i međuljudskih odnosa, Stojanović-Aleksić i sar. (2016), istražujući povezanost pola i preferencije stila rukovođenja, itd.

Tokom decenija istraživanja fenomena rukovođenja, različiti konstrukti i prediktori su predstavljani kao determinante rukovođenja: opšta inteligencija, struktura ličnosti, sistem vrednosnih normi, kulturni milje, odnosno situacioni kontekst (Arvey, 2006). Početna istraživanja rukovođenja stavljala su fokus na ulozu individualnih razlika u strukturi ličnosti rukovodioca (npr. “teorija velikih ljudi”, Carlyle, 1907) pa su neke osobine (kao što su upornost, samopouzdanje, poštenje, lični integritet, motivacija, unutrašnji lokus kontrole, opšte kognitivne sposobnosti) smatrane obeležjima uspešnih rukovodilaca (Den Hartog & Koopman, 2001; Yukl, 1998; Kirkpatrick & Locke, 1991, prema Avolio, 2007). Kriterijumi prepoznavanja efektivnog liderstva i rukovođenja menjali su se tokom vremena, od lako uočljivih, tipičnih liderskih atributa, do integrativnog pristupa koji uključuje međudejstvo ličnih osobina i kontekstualnih faktora (Zaccaro, 2007, Kalisch & Gil, 2016). Još je Platonova filozofska rasprava o moralnim ciljevima rukovođenja isticala značaj konteksta, a i

Veber (Weber, 1924/1947, prema Avolio, 2007) je kasnije tvrdio da je neophodna društvena kriza da bi se pokazao uspešan lider. Marion i Albien (Marion & Uhlbien, 2001, prema Avolio, 2007) komentarišu da istraživači treba da odustanu od potcenjivanja pojedinih elemenata koji su svakako uključeni u složeni fenomen rukovođenja. Braun i Frajberg (Brown & Frieberg, 1999) ističu da sledbenici (članovi organizacije, ne-rukovodioci) ostaju neistraženi izvor varijanse u razumevanju procesa rukovođenja. Prema rezultatima velikog empirijskog istraživanja činilaca uspešnog rukovođenja, sprovedenog na uzorku rukovodilaca u hrvatskim preduzećima 2000-2003.godine (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004, prema Tipurić i Podrug, 2016), najvažniji činilac uspešnog rukovođenja jesu njihove vlastite karakteristike (39%), zatim karakteristike situacije u kojoj se rukovodi (34%), a najmanje važnim činiocem rukovođenja smatrali su karakteristike sledbenika, odnosno ne-rukovodilaca (27%). Značaj šireg socijalnog konteksta, odnosno nacionalne kulture za rukovođenje, istakli su Tomas i saradnici u svojoj meta-analitičkoj studiji (Thomas et al., 2012) koja je obuhvatila 282 nezavisne studije i ukupan uzorak od 68587 zaposlenih iz 23 države. Rezultati su pokazali da je odnos rukovodilac-član organizacije (*engl. LMX: leader-member exchange*) sasvim drugačiji u zapadnjačkim (individualističkim) kulturama, posebno u segmentima percepcije pravednosti, zadovoljstva poslom i poverenja u rukovodioca, nego u istočnjačkim (kolektivističkim), čiji su članovi pod snažnim uticajem kolektivnih interesa i socijalne uloge pojedinca koja individualni interes podređuje opštem.

Pored brojnih istraživanja ipak nije pronađen apsolutno prediktivan profil rukovodioca kad je u pitanju njegova uspešnost. Takođe, nije potvrđena uzročno-posledična veza crta ličnosti i efikasnosti rukovođenja ali su neke osobine ipak najčešće davale pozitivne korelacije, kao što su ekstraverzija, dominantnost, samouverenost, energičnost, uz visok nivo sposobnosti i veština relevantnih za zadatak (Marković i sar., 2004). Riđio (Riggio, 2009) takođe navodi da je ekstraverzija najčešće povezana sa rukovođenjem, ali dodaje da su značajne povezanosti dokazane i sa asertivnošću, socijalnom inteligencijom i empatijom. Mnogobrojne studije pokazale su povezanost viših nivoa samopoštovanja i sklonosti ka rukovođenju (Bass, 1990; Andrews, 1984, Mumford, O Connor, Clifton, Connelly & Zaccaro, 1983, prema Atwater et al., 1998). Meta-analitička studija Džadža i saradnika (Judge et al., 2002) pokazuje da varijable ličnosti dosledno i pouzdano koreliraju sa rukovodećim sposobnostima i efektivnim rukovođenjem. Iz prethodno navedenih primera sledi da ne postoji potpuni konsezus istraživača o optimalnom sklopu karakteristika rukovodioca koji bi predikovao uspešnost za sve situacije, što naglašava važnost situacionog konteksta u kom se rukovođenje odvija.

Zato pojedini autori zaključuju da, iako nije postignuta saglasnost oko ključnih osobina uspešnog rukovodioca, ovaj pristup ne treba napustiti već u istraživanja treba uključiti i druge varijable koje će pojasniti složenost fenomena rukovođenja (Hellrigger & Slocum, 1989, prema Marković i sar., 2004). Ni jedno od prethodnih istraživanja rukovođenja nije pružilo podatke o prirodi i intenzitetu povezanosti varijabli vremenska perspektiva, percipirani stres, mehanizmi prevladavanja stresa i samoevaluacija zadovoljstva životom i preferiranih stilova rukovođenja. Da li su te varijable psihološki korelati preferiranog stila rukovođenja? Da li o njima možemo govoriti kao o varijablama prediktorima određenog stila rukovođenja? Da li pomenute varijable predstavljaju grupu psiholoških faktora koji mogu diferencirati rukovodioce od ne-rukovodilaca? Svakako treba i dalje širiti broj varijabli čiju povezanost sa stilom rukovođenja ispitujemo, i eventualno formirati strukturalne modele sa većim brojem varijabli.

## 2. TEORIJSKA RAZMATRANJA

### 2.1. Teorije vođstva i rukovođenja

Brojni autori citiraju čuvenu Levinovu rečenicu (Lewin, 1951, p.486, prema Mathieu, 2016) da “ništa nije tako praktično kao dobra teorija”, kao obrazloženje stava da nešto što je predstavljeno kao teorija zapravo može imati suštinsku vrednost i značajne praktične implikacije. Iz bolje teorije možemo razviti bolje istraživačko pitanje, kao i kvalitetnija i korisnija tumačenja podataka. Teorije opisuju kako mi verujemo da stvari funkcionišu, i mogu biti utemeljene na empirijskim dokazima ili su spekulativne. A kao članovi različitih organizacija svi mi u njima funkcionišemo na osnovu naših implicitnih ili eksplicitnih teorija o tome kako stvari funkcionišu u tim organizacijama (Mathieu, 2016). Dugo je kod istraživanja fenomena rukovođenja fokus bio isključivo ili dominantno na rukovodiocima (npr. Teorija crta, Stogdil, 1948; Teorije veština, Katz, 1955; Teorija ponašanja rukovodilaca, Blake & Mouton, 1964; Kontigencijskih teorija, Fiedler, 1967; Situacionih teorija, Hersey & Blanchard, 1969; prema Northouse, 2016). Kasnije dolazi do pomeranja fokusa u istraživanjima prema članovima organizacija, ne-rukovodiocima (Yukl, 2002). LMX-teorija rukovođenja (Leader member exchange) spada u relacione teorije rukovođenja jer uključuje elemente rukovođenja koji podrazumevaju i rukovodioca i sledbenike, ali i njihov odnos (Graen & Uhlbien, 1995). Barns primećuje (Burns, 1978, prema Northous, 2016) da je ova podela istraživanja i teorija rukovođenja na one koje su fokusirane na rukovodioce i one fokusirane na nerukovodioce, jedan od najozbiljnijih propusta kod istraživanja fenomena rukovođenja i gradnji teorija o rukovođenju. Takođe, mnoge teorije organizacionog rukovođenja u psihološkoj literaturi izostavljaju značaj konteksta (situacije). Zato Avolio (2007) započinje promociju integrativnog pristupa u gradnji teorija rukovođenja, koji podrazumeva dinamičku interakciju rukovodilaca i sledbenika kao ključnog faktora unapređenja teorije i prakse rukovođenja, uz podvlačenje značaja konteksta u kom se rukovođenje odvija. Takav pristup je višeslojan, multikomponentan i interdisciplinaran, sa bazičnom tezom da je rukovođenje proizvod funkcija ličnosti rukovodioca i kompleksnih kontekstualnih faktora (Avolio, 2007, Zaccaro, 2007). Avolio citira reči Mariona i Albierna (Marion & Uhlbien, 2001, p.414, prema Avolio, 2007) da “rukovodioci treba da budu deo dinamike organizacije, umesto što su sami dinamični”.

U savremenoj literaturi nailazimo na podele teorija vođstva i rukovođenja koje ih svrstavaju u preko 10 grupa (Northouse, 2016), ali ćemo se u ovom radu osloniti na onu koju



je predložio Riggio (Riggio, 2003, prema Marković, 2006), kojom se one dele u četiri grupe, mada smo je mi, kratkim opisom atribucionih teorija, neznatno proširili na sledećih pet grupa:

- 1) *univerzalističke*,
- 2) *atribucione*
- 3) *bihejvioralne*
- 4) *kontigencijske*
- 5) *aditivne* teorije.

**Univerzalističke teorije**, među kojima su najpoznatije *Teorija velikih ljudi* (Carlyle, 1907) i *Teorija crta* (Stogdil, 1948; Jago, 1982, Bryman, 1986, Rollinson, 1998, prema Marković, 2006), zastupaju stanovište da se vođe i rukovodioci rađaju sa svojim kvalitetima i sposobnostima koje ih diferenciraju od ne-rukovodilaca i čine ih univerzalno uspešnim u rukovođenju, bez obzira na karakteristike zadatka i druge situacione činioce. Te specifične crte ličnosti su stabilne i mogu se identifikovati i meriti, pa samim tim imaju važan prediktivni značaj kod procene sposobnosti za rukovođenje kod određene osobe (Rollinson et al., 1998). Praktične implikacije ovakvih shvatanja bile bi da je sposobnost vođstva data i nepromenjiva, dakle nepodložna razvojnim intervencijama (Zaccaro, 2007). U osnovi, ovde se radi o nomotetskom pristupu jer se istraživači pre svega interesuju za ono što je zajedničko rukovodiocima i nastoje da sačine taksonomije opštih crta i sposobnosti, dinamičkih dispozicija ili osobina ličnosti rukovodioca. Od samih početaka istraživanja potencijala za rukovođenjem kod pojedinaca jedno od suštinskih pitanja odnosilo se na mehanizme utvrđivanja realnih prediktora efektivnog rukovođenja, odnosno kako proceniti rukovodeći potencijal pojedinca (Stogdil, 1948; Mann, 1959; Lord, Foti & De Vader, 1984; Hogan, Curpy & Hogan, 1994; Gough, 1990; prema Luria & Berson, 2013). Tema povezivanja osobina ličnosti rukovodilaca i ishoda rukovođenja bila je predmet interesovanja istraživača i u prethodnih par decenija (npr. Foti & Hauersten, 2007; Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn & Lyons, 2011; Judge, Bono, Ilies & Gerhart, 2002; Smith & Foti, 1998, prema Luria & Berson, 2013; Judge, Piccolo & Kosalka, 2009 ). Ispitivanje crta ličnosti rukovodilaca poprimilo je nove dimenzije razvojem psihometrije i savremene psihologije ličnosti, a posebno razvojem teorije o „velikih pet crta“ (*ekstraverzija, otvorenost, neuroticizam, saradljivost i savesnost*) pojačana su interesovanja za studije o povezanosti osobina ličnosti i rukovođenja. Tri meta-analičke studije obuhvatile su taj istraživački problem, a rezultati, sa određenim varijacijama, pokazuju da su *ekstraverzija*, a posebno

aspekti *samopouzdanja*, *dominantnosti* i *društvenosti*, najjači prediktori sklonosti ka rukovođenju (Lord et al., 1986, Judge et al., 2002, prema Luria & Berson, 2013; Hoffman et al., 2011). Koristeći petofaktorski model kao okvir, Džadž i saradnici (Judge et al., 2002) uradili su metaanalizu na 73 uzorka i 222 korelacije crta ličnosti i vođstva, i utvrdili da su korelacije navedenih dimenzija i vođstva bile značajne, a kao najznačajniji korelat vođstvu pokazala se *ekstraverzija*, bez obzira u kojoj profesionalnoj oblasti je reč, mada su takođe konstatovali da “mere *dominantnosti* i *društvenosti* bolje predviđaju sklonost rukovođenju nego opšta mera *ekstraverzije*” (Hoffman et al., 2011, p. 774). Džadž i saradnici (Judge et al., 2002) su to interpretirali kao čvrstu podršku teoriji crta, kada su one organizovane prema petofaktorskom modelu. U istraživanju na uzorku od 338 ispitanika Cvetković (2016) je kanoničkom diskriminacionom analizom utvrdila da se profil ličnosti rukovodilaca i izvršilaca značajno razlikuju i da izvršiocu pokazuju više vrednosti na *neuroticizmu*, *saradljivosti*, *cinizmu*, *psihosomatici* i *takmičenju*, dok rukovodioci pokazuju više vrednosti na *istrajavanju*, *planiranju*, *savesnosti* i *iscrpljenosti*. Snažan prediktor sklonosti rukovođenju opisan je i kao *dominacija*, a taj konstrukt je operacionalizovan kao “tendencija da se osoba ponaša na asertivan, snažan i samouveren način” (Anderson & Kilduff, 2009, p. 491, prema Luria & Berson, 2013). Dominantne osobe se u grupi diferenciraju težnjom da govore glasnije, ostvaruju direktan kontakt očima i aktivnije su od ostalih (Aries, Gold & Weigel, 1983, prema Luria & Berson, 2013). Uopšteno govoreći, meta-analitičke studije, po Hofmanu, “ukazuju na grupe srodnih prediktora koje su konceptualno slične konstrukcije pod različitim nazivima” (Hoffman et al., 2002, p. 21). Pojavljuju se i kritički osvrti na takav pristup, pa Zakaro u svojoj studiji (Zaccaro, 2007) savetuje pristalice teorije crta da crte ličnosti ne posmatraju kao izolovane osobine već kao integrativne sklopove osobina koje utiču na vođstvo, kao i da kvalitetima za diferencijaciju rukovodilaca od ne-rukovodilaca dodaju i motive, kognitivne sposobnosti, socijalne veštine, kompetencije. To je u skladu sa njegovim modelom liderskih osobina i ponašanja kojeg je promovisao nekoliko godina ranije (Zaccaro, 2007), po kojem integrativne setove osobina rukovodilaca deli na udaljenije (kognitivne sposobnosti, osobine ličnosti, motivi i sistem vrednosti) i bliže (veštine socijalnog procenjivanja, veštine rešavanja problema, stručnost), smatrajući da su ti novi integrativni sklopovi-kombinacije osobina ličnosti i drugih atributa, bolji prediktori rukovodećih sposobnosti nego izdvojene crte ličnosti. Zakaro (Zaccaro, 2007) smatra da je sastavljanje liste poželjnih osobina ličnosti rukovodioca u osnovi pogrešan pristup jer su takve taksonomije osobina retko organizovane, smisljena konceptualna celina koja može

kvalitetno da objasni rukovođenje kao veoma složen obrazac ponašanja. Kao glavni nedostatak teorije crta isticana je njena generalizacija na sve situacije, tipove zadataka i organizacije. Jedan od rodonačelnika teorije crta, Stogdil, u svojim istraživanjima rukovođenja u periodu dugom četrdeset godina, 1904-1947, prešao je put od čvrstog zagovornika karakterističnih osobina ličnosti rukovodilaca do privatanja značaja situacionih faktora, što je rezultiralo njegovom tvrdnjom da „dokazi ukazuju na to da je rukovođenje odnos između osoba u socijalnoj situaciji, i da osobe koje su lideri u jednoj situaciji ne moraju nužno biti lideri u drugim situacijama“ (Stogdil, 1948, p. 65, prema Zaccaro, 2007). Naglašava se, u kritičkom osvrtu, da neke osobine mogu imati *svi* rukovodioci ali nema osobina koje imaju *samo* rukovodioci, kao i da neke osobine, poput samopouzdanja, mogu biti i posledica rukovođenja, a ne samo uzrok (Janićijević, 2014).

***Atribucione teorije*** vođstva ističu u prvi plan konstruisanje kauzalnih objašnjenja fenomena vođstva kroz proces atribucije – osoba nije vođa samo zbog svojih specifičnih osobina, već zato što ga drugi tako vide. Ne negirajući neophodnost dispozicije i određenih crta ličnosti kod rukovodilaca, Kalder (Calder, 1977, prema Marković, 2006) smatra neophodnim i da drugi percipiraju tu dispoziciju i podrže je. To na određen način potvrđuje i Avolio (2007) koji dinamičku interakciju rukovodilaca i sledbenika vidi kao ključnu odrednicu unapređenja teorije i prakse rukovođenja. Na taj način se rukovođenje definiše kao atribucionni mehanizam, kroz proces socijalne interakcije i socijalne percepcije, uz naglasak i na značajnu ulogu moderatora u atribucionim modelima. Kališ i Džil (Kalisch & Gil, 2016) ističu da su se kriterijumi prepoznavanja liderstva kod drugih ljudi menjali tokom vremena, od lako prepoznatljivih liderskih osobina, do složenih integrativnih sklopova osobina. U svojoj studiji Bengeler i saradnici podsećaju na *teoriju konstrukcije liderskog identiteta* (De Rue & Ashford, 2010, prema Buengeler et al., 2016), prema kojoj rukovodilac ne gradi samostalno svoj identitet rukovodioca u organizaciji, već uz pomoć relacionih odnosa sa članovima organizacije koji ga moraju doživeti kao nekog ko će ih voditi.

***Bihevioralne teorije*** vođstva bave se stilom ponašanja rukovodioca. Stil, ili model ponašanja, ispoljava se kao konzistentan i rukovodilac je po njemu prepoznatljiv u specifičnim situacijama (Adižes, 1979, prema Marković, 2006). Od posebnog je značaja kako se ponašanje rukovodioca konfigurise, odnosno kako on kombinuje ponašanja sa elementima podrške ili pritiska, kako bi ostvario svoje ciljeve bez izazivanja negativnih emocija kod

ostalnih članova organizacije. Važno je napomenuti da sve veći broj istraživanja potvrđuje da efekti stila rukovođenja i drugih elemenata (npr. karakteristika zadatka ili karakteristika sledbenika) nisu samo aditivni već su interaktivni (Li et al., 2016). Na značaj interaktivnog efekta kombinovanja stilova rukovođenja, odnosno zadovoljstva zaposlenih *načinom* na koji rukovodilac kombinuje stil orjentisan na zadatak i stil orjentisan na ljude, ukazali su u svom istraživanju Kazimir i Kejt (Casimir & Keith, 2010), tvrdeći da zadovoljstvo zaposlenih povećava efekte oba stila rukovođenja. Knežević (2016, str.14.) ističe da “rukovodioci u svom radu preferiraju stilove koji su uslovljeni njihovim psihološkim sklopom i koji im obezbeđuju bolje funkcionisanje u organizaciji”, predstavljajući tako stilove rukovođenja kao vrstu organizacionog ponašanja, a Milićević (2014) stil rukovođenja vidi kao jedan od presudnih faktora kreiranja organizacione kulture. Dakle, uspešnog rukovodioca ne čine takvim njegove crte ličnosti već određeni modeli ponašanja (Bojanović, 1995). Tipurić i Podrug (2016) iznose da rukovodioci mogu primenjivati različite modele ponašanja, odnosno stilove, ali su uglavnom dosledni i najčešće koriste jedan stil. Oni to tumače kulturološkim kontekstom i tolerancijom socijalne sredine na distancu moći, i navode neke zemlje sa malom distancom moći, poput Danske ili Izraela, gde se često očekuje i potpuno delegiranje odlučivanja (Rodrigues, 1998, prema Tipurić i Podrug, 2016). Pojedini istraživači etiologiju određenog stila rukovođenja vezuju čak i za neurološku osnovu i self-koncept rukovodioca (Hannah et al., 2013), ili porede razvoj stila rukovođenja sa procesom razvoja organizma, tvrdeći kako se stil razvija i sazreva tokom vremena, da ima svoje psihološke i neurološke markere koji zahtevaju operacionalizaciju, zavisno od stila. (Day & Lance, 2004, prema Hannah et al., 2013). Li i saradnici (Li et al., 2016) ponašanje rukovodioca i stil rukovođenja objašnjavaju kroz ispitivanje njihove povezanosti sa emocionalnom intelegencijom. Njihovi rezultati ukazuju da rukovodioci koji preferiraju stil rukovođenja koji više uključuje podršku a manje mehanizme pritiska, imaju viši nivo emocionalne inteligencije. Jusef (Yousef, 1998) stil rukovođenja dovodi u vezu i sa nivoom tehnologije koji se primenjuje u datoj organizaciji, objašnjavajući tako zastupljenost i konzistentnost nekih stilova rukovođenja u pojedinim arapskim zemljama.

***Kontingencijske teorije rukovođenja***, kao što su : Fidlerov kontingencijski model (1967), model Vruma i Itona (1973), model Hansa i Mičela (1974), model Hersija i Blanšarda (1969), pojavile su se delom i kao produkt suprotstavljenih rezultata prethodnih istraživanja o

vezama stilova rukovođenja i ostalih elemenata rukovođenja (Avolio, 2007). Kontigencijski pristup vođstvu ističe tri komponente koje definišu tip vođstva, odnosno rukovođenja:

- karakteristike rukovodioca,
- karakteristike situacije,
- karakteristike sledbenika.

Efektivnost vođstva zavisi od saglasnosti faktora stilova rukovođenja i karakterisika zadataka, odnosno zahteva situacije (Marković, 2006). Fred Fidler je (Fiedler, 1964, 1967) razvio situacioni pristup vođstvu sa polaznim stanovištem da uspešnost rukovođenja zavisi od zahteva određene situacije, te da rukovodioci nerado menjaju stil rukovođenja kojim postižu efektivnost. Prema tom modelu, različiti stilovi rukovođenja biće efikasni u određenim situacijama, ne postoje univerzalno loši ili univerzalno dobri stilovi rukovođenja (Klepić, 2015). Prema Fidleru, rukovođenje će biti uspešno samo ako situacija odgovara stilu rukovođenja, odnosno ako se odabere rukovodilac koji svojim stilom rukovođenja odgovara datoj situaciji, ili da se situacija prilagodi rukovodiocu. Neophodno je „upariti“ stil rukovođenja i zadatak (Stoner et al., 1997, prema Drašković, 2015; Klepić, 2015). Fidler je skeptičan u pogledu nastojanja da se treninzima i obukama koriguje preferirani stil rukovođenja jer smatra da je preferirani stil rukovođenja određen stabilnim osobinama ličnosti. Zato on predlaže „podešavanje“ rukovodilaca (u smislu selektovanja odgovarajućih rukovodilaca) prema karakteristikama zadatka koji se postavlja pred organizaciju. (Marković, 2006). Fidler (1987) je prema svom kontigencijskom modelu načinio šemu primenjivosti dva stila rukovođenja, koje je on definisao kao:

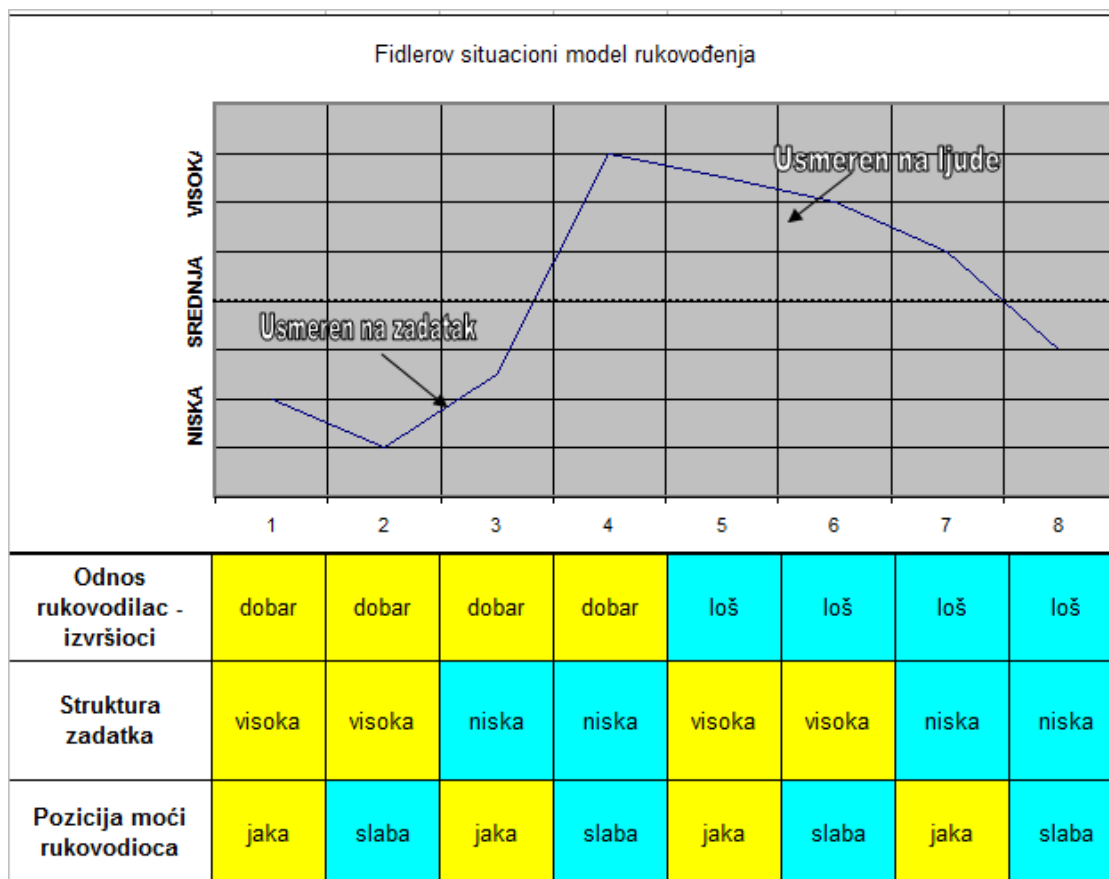
- 1) *permisivni, nedirektivni stil*, rukovođenje orjentisano na odnose sa zaposlenima, orjentisano na ljude,
- 2) *direktivni stil*, rukovođenje orjentisano na zadatak.

Koji će stil rukovođenja biti efikasan u datoj situaciji, prema Fidleru, zavisi od tri situacione varijable :

- a) odnosa rukovodilaca i saradnika,
- b) strukture zadatka, i
- c) moći koja proističe iz pozicije rukovodioca.

Odnos rukovodilac-član ima najveći uticaj na efikasnost rukovođenja i Fidler ga smatra ključnim za efektivnost rukovođenja. Suština je u razlici između rukovodilaca koji su spontano prihvaćeni i prema kojima postoji pozitivan emocionalni odnos, i rukovodilaca koji svoju poziciju pre svega grade na formalnom autoritetu i nekoj vrsti prinude. Struktura

zadatka se odnosi na neophodnost jasnih uputstava, procedura i definisanih očekivanja. Jasno strukturiran zadatak koji rukovodilac sam shvata i razume, i za čije rešenje poseduje kompetencije i neophodne veštine, predstavlja povoljniju situaciju za rukovodioca.



**Slika 1.** Fidlerov situacioni model rukovođenja; izvor- izrada autora

**Napomena:** povoljnost situacije po rukovodioca menja se počev od broja 1 do 8. U situacijama kada je odnos rukovodioca i sledbenika dobar, kada je jasan zadatak i pozicija moći rukovodioca jaka (situacija 1) ili kada je potpuno suprotno, kad je situacija ekstremno teška (sit.8), primereno je direktivno rukovođenje, usmereno na zadatak. U umereno povoljnim situacijama (sit. 4 i 5) primereno je rukovođenje orjentisano na ljude. Prema nekim autorima (Wren & Voih, 1994, prema Marković, 2006) u ostalim konstelacijama situacionih faktora istraživanja nisu potvrdila Fidlerov model.

Kad je u pitanju pozicija rukovodioca, ona je direktan izvor moći i visina položaja rukovodioca u hijerarhiji organizacije implicira i veličinu njegove moći. Veća moć podrazumeva i veću mogućnost uticaja rukovodioca na sledbenike legitimnim autoritetom, prinudom ili autoritetom nagrađivanja (Marković, 2006). Fidler je opisao 8(osam) mogućih kombinacija komponenti koje smo pomenuli, i dva stila rukovođenja (stil orjentisan na ljude, sa visokim LPC-skorom, i stil orjentisan na zadatak, sa niskim LPC-skorom). Model ima praktičnu vrednost za rukovodioca jer ukazuje na načine promene situacionih komponenti u pravcu njihovih prilagođavanja stilu rukovođenja pojedinog rukovodioca (slika 1).

Rukovođenje treba posmatrati kao kontekstualni fenomen i u različitim situacijama različiti stilovi rukovođenja su uslov efikasnosti (Drašković, 2015). Fidlerovo dugogodišnje istraživanje procesa rukovođenja u vojsci, industriji i sportskim organizacijama, rezultiralo je konstrukcijom upitnika kojim se određuje preferirani stil rukovođenja. Upitnikom se meri kako rukovodilac ocenjuje najmanje preferiranog saradnika (least preferred coworker), pa otuda naziv LPC. Logika zaključivanja na osnovu LPC-skora indirektno ukazuje na preferirani stil rukovođenja: ako je LPC-skor visok to znači da rukovodilac nije prestrog, da obraća pažnju na saradnike, da razume njihove potrebe i toleriše nedostatke, generalno orjentisan je na ljude u organizaciji. Nizak LPC-skor ukazuje na sasvim suprotan pristup u rukovođenju od prethodno navedenog, a opšte obeležje takvog stila je orjentacija na zadatak. Na osnovu svojih istraživanja Fidler je, kao što smo već pomenuli, definisao dva stila rukovođenja: *permisivni* (nedirektivni), orjentisan na ljude, i *direktivni* stil, orjentisan na zadatak.

U skladu sa nekim klasičnijim podelama prvi Fidlerov stil u izvesnoj meri odgovara demokratskom tipu rukovođenja, a drugi autokratskom. Uspešan rukovodilac bi trebalo da poznaje faktore koji utiču na stilove rukovođenja i da svoj stil rukovođenja prilagodi tim kontekstualnim faktorima (Drašković, 2015). Empirijski dokazi sve češće idu u prilog kontingencijskim teorijama rukovođenja prema kojima stil rukovođenja u ukupnom kontekstualnom okruženju usmerava ponašanje ostalih članova organizacije (Walumbwa, Lawler & Avolio, 2008). Prema Zakaru (Zaccaro, 2007), situacioni faktori su najčešće povezani sa veštinama i stručnošću rukovodioca, ali savremeni rukovodilac će često biti u situacijama koje su veoma udaljene od njegovih performansi. Zato je ključno pitanje savremenog rukovođenja- koliko su rukovodioci sposobni da pokažu varijabilnost u ponašanju i kombinuju pristupe i stilove rukovođenja?

*Aditivne teorije vođstva* uvode koncepte *transakcionog* i *transformacionog rukovođenja* (Bass, 1999, prema Marković, 2006). Fundamentalni aspekt transakcionog vođstva je proces društvene razmene, a rukovodilac postavlja ciljeve, definiše željene ishode, pruža informacije i razmenjuje razne vrste nagrada i priznanja u zamenu za dostignuća zaposlenih (Burns, 1978, prema Sosik & Godshalk, 2000; Bass & Avolio, 2003). Postoje tri forme ovog stila rukovođenja: 1) prva sadrži nagrađivanje, 2) druga sadrži neki vid kažnjavanja pa se naziva i rukovođenje sa aktivnim isključivanjem, 3) treća sadrži izostanak nagrađivanja, pa se naziva i rukovođenje sa pasivnim isključivanjem (Lyons & Schneider, 2009). Jasno je da transakcija koja se događa između rukovodioca i ostalih članova organizacije može sadržati

materijalne vrednosti, ali i razmenu uvažavanja, priznanja i pohvala, kao i različitih vrsta kazni. To je implicitna ili eksplicitna saglasnost dve strane o razmeni angažovanja za neku vrstu nagrade. Nasuprot tome, kod transformacionog rukovođenja rukovodilac podiže interesovanja svojih sledbenika, generiše svesnost o zajedničkom cilju organizacije, radi na identifikaciji tih ciljeva kao ličnih i zajedničkih. Transformacioni rukovodilac stvara zajedničku viziju i kreativnu bazu, koristi intelektualnu stimulaciju i uvažava individualnost svakog pojedinca (Nielsen et al., 2008). To se manifestuje i kroz verbalizacije koje su, kod transformacionog rukovodioca, po sadržaju bogate izjavama o kolektivnom osećanju i zajedničkoj misiji, dok kod transakcionih rukovodilaca dominiraju verbalizacije tipa “nagradiće nas/nagradiću vas ako uradimo ono što je zacrtano”, ili “niste ispunili standard i ne možete biti nagrađeni” i sl. (Bass & Avolio, 2003). Očigledno je da transformacioni stil rukovođenja lakše možemo povezati sa osećajem sopstvene psihološke dobrobiti (well-being) kod članova organizacije (Bono & Ilies, 2005, prema Arnold et al., 2007). Prema istraživanju Sosika i Gudšalka, na koje se poziva Arnold u svojoj studiji o povezanosti transformacionog stila rukovođenja i mentalnog zdravlja (Sosik & Dinger, 2007; Sosik & Godshalk, 2000, prema Arnold et al., 2007), transformaciono rukovođenje smanjuje doživljaj stresa na random mestu, a takođe ima i pozitivan uticaj na intenzivniji doživljaj pozitivnih emocija (Bono & Ilies, 2006, prema Arnold et al., 2007). Rezultati ukazuju da transformaciono rukovođenje generiše dobru klimu u interpersonalnim odnosima, pospešuje dvosmernu komunikaciju i intelektualnu stimulaciju, kao i da smanjuje broj konflikata u organizaciji, i na kraju, povezano je sa nižim nivoom burnout-a (Stordeur et al., 2001). Istraživanja su potvrdila da jedan od važnih faktora angažovanosti na poslu jesu upravo rukovodioci. Oni mogu imati ključan uticaj na angažovanost budući da poseduju legitimnu moć uticaja na uslove rada, zahteve i resurse posla (Bakker et al., 2012, prema Mladenović i Petrović, 2015). Transformaciono i osnažujuće vođenje jesu tipovi rukovođenja koji najviše pogoduju razvoju angažovanosti zaposlenih, a oba se, pored ostalog, zasnivaju na davanju širokog stepena autonomije i slobode prilikom donošenja odluka (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011, prema Mladenović i Petrović, 2015).

Treba napomenuti da pojedini autori, pozivajući se na rezultate svojih istraživanja, zaključuju da je za održavanje visokih performansi i standarda u pojedinim organizacijama neophodno kombinovanje transakcionog i transformacionog stila rukovođenja. Tako npr. u svom istraživanju na uzorku od 72 rukovodioca (starešina na različitim hijerarhijskim nivoima) u vojnim jedinicama, kao i 1594 vojnika, o uticaju stilova rukovođenja na performanse i koheziju jedinice, Bass i Avolio (Bass & Avolio, 2003) su istakli neophodnost kombinovanja



transakcionog i transformacionog rukovođenja, posebno na nižim nivoima rukovođenja. Oni ističu da transakcioni rukovodilac uspostavlja jasne standarde i očekivanja, što je u osnovi procesa uspostavljanja poverenja sledbenika i rukovodilaca. Na bazi tog bazičnog poverenja rukovodilac kasnije može graditi dublju identifikaciju sa grupom i jaku koheziju oko zajedničkog cilja. U tom kontekstu, interesantno je pomenuti istraživanje Nortgrasa (Notgrass, 2014), koje je izveo u kompanijama u SAD koje sui male preko 1000 zaposlenih, o percipiranom kvalitetu odnosa zaposlenih sa svojim rukovodiocem i povezanosti sa stilom rukovođenja. Nortgras je utvrdio da je kod zaposlenih preferencija ka transakcionom stilu rukovođenja ostala najotpornija, bez obzira na percipirani kvalitet odnosa sa njihovim rukovodiocem. Konkretnije rečeno, oni zaposleni koji preferiraju da njihov rukovodilac primenjuje transakcioni stil, ne obraćaju mnogo pažnje na kvalitet odnosa sa njim već su im bitnija jasna pravila, procedure i definisana nagrada za njihov učinak.

Pored nabrojanih teorija vođstva, u literaturi se mogu pronaći i teorije o modelima vođstva određenim unutrašnjom dinamikom ličnosti – model Flamholca i Rendala iz 1989. godine , ili tipom afektivne vezanosti- Kelerov model iz 2001.godine (Marković, 2006).

## **2.2. Tipologija stilova rukovođenja**

Stil rukovođenja označava specifične karakteristike ponašanja rukovodioca u odnosu prema elementima organizacije (strukturi, funkciji i socijalno-psihološkom okruženju) (Marković, 2006), odnosno manifestuje se kao karakteristično ponašanje vođe u grupi (Frančesko, 2003). Preferencija određenog stila rukovođenja može biti jedan od ključnih faktora ukupne uspešnosti organizacije, a prema Kneževiću (2016), koji stil rukovođenja posmatra kao vrstu organizacionog ponašanja, glavni indikatori stila rukovođenja su: način motivisanja zaposlenih, način donošenja odluka, karakteristični izvori moći za datog rukovodioca, kao i sposobnost rukovodioca da se prilagodi različitim situacijama. Rukovođenje se opisuje i kao proces interakcije između rukovodilaca i sledbenika u kojem rukovodilac nastoji da utiče na sledbenike radi ostvarenja zajedničkih ciljeva (Northouse, 2016; Yukl, 2008, prema Jakopec i sar., 2013), a stil rukovođenja ogleda se u značajnom stepenu doslednosti u ponašanju tokom interakcija. Legud i saradnici (Legood et al., 2016) u svom istraživanju organizacionog poverenja, tvrde da stil rukovođenja, odnosno dosledno i pouzdano ponašanje rukovodioca (posebno onih na srednjem nivou menadžmenta), u znatnoj meri utiče na ukupno organizaciono poverenje. Prema Milićeviću (2014), rukovodilac ima

izražen uticaj u usmeravanju kompletne organizacije u određenom pravcu, a njegov stil rukovođenja sastavni je deo kreiranja politike, strategije i ciljeva organizacije. Hojberg i Kvin (Hojberg & Quinn, 1992, prema Zaccaro, 2007) tvrde da efikasan rukovodilac ima opsežan repertoar ponašanja, što podrazumeva efikasno primenjivanje različitih odgovora na stimulus-situacije iz okruženja, odnosno stil rukovođenja kao dominantan obrazac ponašanja definiše se po S-R modelu (draž-reakcija) kao *odgovor* na delovanje velikog broja internih i eksternih faktora (Snaebjorsson & Edvardsson, 2013).

U osnovi velikog broja istraživanja koja su navedena na predhodnim stranama bila je orijentacija istraživača na otkrivanju, operacionalizaciji i utvrđivanju povezanosti pojedinih elemenata složenog fenomena rukovođenja, kao i nastojanje da se karakteristična ponašanja rukovodilaca definišu kao specifični stilovi rukovođenja. U tom smislu pominjali smo nastojanja da se sačine taksonomije opštih crta, sposobnosti, dinamičkih dispozicija ili osobina ličnosti koje su generalno svojstvene za rukovodioce, ili za određenu grupu rukovodilaca koja preferira neki od stilova rukovođenja. Logičan ishod polazišta da je ličnost jedan od ključnih činilaca efektivnog rukovođenja, bio je zaključak da je neophodno širiti polje istraživanja psiholoških korelata pojedinih stilova rukovođenja, a kao jedno od bitnijih istraživačkih pitanja u odnosu na stilove rukovođenja diferenciralo se pitanje povezanosti pojedinih stilova rukovođenja i karakteristika zadatka, odnosno ukupnog situacionog konteksta. Istraživanja potvrđuju da rukovodioci koriste različite stilove rukovođenja u zavisnosti od individualnih karakteristika (pol, obrazovanje, uzrast, osobine ličnosti), karakteristika organizacije (privatna-državna, mala-velika, proizvodna-uslužna, i sl.) i kulturološkog, odnosno ukupnog socijalnog konteksta (Stojanović-Aleksić i sar., 2016, Tipurić & Podrug, 2016). Pojedini istraživači kao bitan situacioni faktor navode i značaj hijerarhijskog nivoa rukovođenja, navodeći da rukovodioci sa ciljem dostizanja sopstvene kompetitivnosti drugačije kombinuju stilove rukovođenja na različitim nivoima rukovođenja (Jung et al., 2014), dok je u nekim istraživanjima potvrđena povezanost preferencije stila rukovođenja i iskustva rukovodioca na rukovodećoj poziciji, odnosno značaj staža rukovođenja (Marković, 2006; Arvidsson et al., 2007; Knežević, 2016).

Najpoznatija i najklasičnija tipologija stilova rukovođenja je ona koja govori o tri stila rukovođenja:

- 1) *autokratskom*,
- 2) *demokratskom*, i
- 3) *liberalnom*, ili *laissez-faire* stilu. (Čizmić i sar., 1995; Marković, 2006).

Autokratskom stilu rukovođenja bliski su procesi komande i kontrole, dok su demokratskom stilu bliži procesi komunikacije i koordinacije. Laissez-faire stil podrazumeva maksimalan stepen individualnih sloboda, te je kao takav pogodan za grupe naučnih radnika, kreativne timove i sl. (Čizmić i sar., 1995). Istraživanja su pokazala da je takvo rukovođenje, koje sadrži individualizaciju i intelektualnu stimulaciju povezano i sa nižim nivoom izgaranja na poslu i jačim osećajem psihološke dobrobiti (Vanderberghe, 2001, prema Stordeur et al., 2001). Rukovodilac koji aktivno angažuje zaposlene, delegirajući im zadatke ali i kontrolnu funkciju, verovatno će od strane zaposlenih biti percipiran kao sposobniji jer na taj način demonstrira svoju samouverenost. Ta bihejvioralna dimenzija ponašanja rukovodioca koja podrazumeva raspodelu moći i delegiranje kontrole dokazano utiče na podizanje nivoa interpersonalnog poverenja u organizaciji (Podsakoff et al., 1990). Dokazano je, takođe, da autoritarni stil rukovođenja ometa razvoj individualne kreativnosti i značajno utiče na radnu motivaciju (Dixon, Meyer & Day, 2007), često sadrži elemente negativnih stavova prema podređenima, uključujući omalovažavanje, nepoverenje i aroganciju (Knežević, 2016), ali i da se negativni aspekti autokratskog stila rukovođenja mogu ublažiti moderatorskim uticajem kulturoloških shvatanja u datoj sredini (Yu et al., 2016). Rezultati domaćih istraživanja povezanosti preferencije stila rukovođenja i osobina ličnosti potvrdili su povezanost demokratskog stila sa ekstraverzijom i pojačanom podložnošću stresu, kao i sa jačom anksioznošću, dok je preferencija autokratskog stila povezana sa agresivnošću, ali u izvesnoj meri i sa ekstraverzijom (Marković E. i sar., 2004). Proučavajući preferencije stilova rukovođenja na uzorku rukovodilaca u Srbiji, Mitrović i saradnici (2011) nalaze da je procentualno najviše zastupljen mešoviti autokratsko-demokratski tip, pa potom izrazito demokratski. Rezultati drugog istraživanja pokazali su da su mlađi rukovodioci i oni više rangirani u hijerarhiji po stilu rukovođenja više orjentisani ka zadacima (Mitrić-Aćimović i sar., 2012).

Ispitivanjem stilova rukovođenja na državnom univerzitetu Ohajo, pedesetih godina dvadesetog veka, došlo se do druge poznate tipologije stilova rukovođenja:

- 1) rukovođenje orjentisano na razumevanje,
- 2) rukovođenje orjentisano na iniciranje strukture.

Od ispitanika ne-rukovodilaca traženo je da popune upitnik o načinu rukovođenja njihovih rukovodilaca (LBDQ- Leadership Behavior Description Questionnaire) (Schriesheim & Kerr, 1974, prema Marković, 2006). Prvi stil karakteriše razumevanje i uvažavanje potreba radnika, dok drugi stil fokus stavlja na planiranje i organizaciju zadataka i kontrolu izvršavanja.

Treća poznata tipologija stilova rukovođenja nastala je na osnovu istraživanja na Univerzitetu Mičigen, pod vođstvom R. Likerta, 1969.godine, sa podelom stilova na:

- 1) rukovođenje orjentisano na zadatak i
- 2) rukovođenje orjentisano na ljude.

Sa svojim saradnicima u Centru za istraživanje na Mičigenskom univerzitetu (Survey Research Center, The University of Michigan, USA), Likert je istraživao stilove rukovođenja u različitim vrstama organizacija: industrijskim, obrazovnim, zdravstvenim, religioznim, vojnim, itd., kao i na različitim nivoima rukovođenja. Analizirajući razlike između uspešnih i neuspešnih rukovodilaca, Likert je uočio izvesnu sistematičnost i povezanost varijabli koje su povezane sa stilovima rukovođenja (Marković, 2006). Tako je došao do sistematizacije četiri modela rukovođenja: 1) eksploativno autoritativni, 2) benevolentno autoritativni, 3) konsultativni i 4) participativni, grupni (slika 2). Kasnije je pomenute modele jednostavno nazvao brojevima, Modeli:1, 2, 3 i 4. Suštinski, modeli se od prvog do četvrtog razlikuju po stepenu uključenosti svih članova organizacije u proces donošenja odluka, načinu kontrole, nagrađivanja i kažnjavanja članova organizacije, stepenu međusobnog poverenja i uvažavanja između rukovodilaca i članova organizacije, i sl. Model 1 odgovarao bi stilu rukovođenja orjentisanom na zadatak, a model 4 stilu rukovođenja orjentisanom na ljude, dakle podržavajući i sa izraženom dvosmernom komunikacijom.

stilovi rukovođenja  varijable	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	ekstremno autokratski	benevolentno autokratski	konsultativni	participativni
Koliko poverenja se ukazuje podređenima	nimalo	veoma malo	znatno	potpuno
Stepen slobode podređenih da sa nadređenima pričaju o poslu	nulti	minimalan	veliki	maksimalan
Razmena ideja sa podređenima i njihova realizacija ako su dobre	retko	ponekad	često	uvek

**Slika 2:** Likertovi stilovi rukovođenja (adaptirano prema Knežević, 2016).

Lako je uočljivo, posmatrajući navedene tipologije stilova rukovođenja, da između njih postoji izvesna saglasnost, tj. da Likertov stil rukovođenja orjentisanog na ljude odgovara stilu orjentisanom na razumevanje, sa Ohajo Univerziteta, a da su oba pomenuta stila zapravo bliska demokratskom stilu rukovođenja, ili permisivnom stilu rukovođenja, kako ga je definisao Fidler. Nasuprot tome, Likertov stil rukovođenja orjentisanog na zadatak odgovara stilu orjentisanom na strukturu kod istraživača sa Ohajo Univerziteta, ili Fidlerovom direktivom stilu rukovođenja, a po izvesnim karakteristikama taj način rukovođenja blizak je autokratskom stilu rukovođenja (Marković, 2006).

O Fidlerovoj podeli stilova rukovođenja na *direktivni, stil orjentisan na zadatak*, i *permisivni, stil orjentisan na ljude*, govorili smo detaljnije u odeljku o teorijama rukovođenja. Predstavili smo njegov model kombinovanja situacionih faktora i prirode odnosa rukovodioca i sledbenika, u odnosu na efektivnost rukovođenja. Ispitivanja koja su se bavila proverom Fidlerovog modela su potvrdila da je u slučajevima ekstremno povoljne i ekstremno nepovoljne konstelacije situacionih faktora efikasniji stil rukovođenja orjentisan na zadatak, dok je u umereno povoljnim situacijama efikasnije rukovođenje orjentisano na ljude, a u ostalim slučajevima nije potvrđen Fidlerov model (Wren & Voih, 1994, prema Marković, 2006). Uzrok tome mnogi autori su videli u prirodi LPC-mere, smatrajući je nepouzdanom jer meri emotivni odnos rukovodioca prema saradnicima (LPC- least preferred coworker, najmanje preferirani saradnik), i ne definiše u dovoljnoj meri kom stilu rukovođenja pripadaju rukovodioci koji dobiju srednje vrednosti LPC skora, što se u empirijskim istraživanjima često dešava.

Po tipologiji Isaka Adizeša (Adizes, 1979, prema Marković, 2006) stilovi rukovođenja se diferenciraju u odnosu na složenost posla i uloge koju rukovodilac treba da ispuni da bi bio uspešan. Uloge rukovodilaca, a ujedno i stilovi, po Adizešu, su: 1) stil Proizvođača (P), 2) stil Administratora (A), 3) stil Preduzetnika (E), stil Integratora (I), a uravnotežena kombinacija svih ovih stilova predstavlja stil idealnog rukovođenja (PAEI). Stil Proizvođača (P) predstavlja rukovodioca „radoholičara“ koji naporno radi sve poslove uglavnom sam, bez delegiranja zadataka i odgovornosti, bez poverenja u efikasnost drugih. Stil Administratora (A) odlikuje prevashodna orjentacija na poštovanje pravila i procedura, forme a ne suštine. Rukovođenje tim stilom podrazumeva i značajno prisustvo kontrole kao mehanizma u svim segmentima rukovođenja. Stil Preduzetnika (E) odlikuje užurbanost i naglašena dinamičnost, stalna bujica novih ideja praćena lutanjima pri realizaciji. Kod stila Integratora (I), nasuprot prethodnom stilu, karakteristično je odsustvo sopstvenih ideja i inicijativa kod rukovodioca već on osluškuje stavove i ideje ostalih članova organizacije i težište svog angažovanja stavlja na integraciji

članova oko tih ideja jer mu je najvažnije da u organizaciji vlada konsenzus i neka vrsta „mira u kući“. Svestan prednosti i nedostataka svakog od navedenih stilova, Adizes predlaže kao najefikasnije rešenje uravnoteženu kombinaciju svih stilova (PAEI), odnosno preporučuje rukovodiocima da kombinuju uloge proizvođača, preduzetnika, administratora i integratora, kako bi bili efikasni i uspešni u rukovođenju. U takozvanoj “menadžment literaturi” definisani su i drugi stilovi rukovođenja koji nisu sadržinski bitno drugačiji od tri “klasična” stila već su često te definicije bile odraz težnji da se izbegnu termini “autokratski” ili “demokratski” zbog njihove vrednosne konotacije (Bojanović i Čizmić, 1997).

Ono što se ipak može smatrati autentičnom pojavom u sagledavanju stilova rukovođenja jeste definisanje *paternalističkog*, (*PL, ili Janus- stila rukovođenja*), (Sinha, 1990, prema Chan et al., 2012). Paternalistički stil rukovođenja (*engl. PL-paternalistic leadership*) određuje se kao “brižan, pouzdan, požrtvovan ali u isto vreme i veoma zahtevan i autoritaran nastup rukovodioca prema radniku” (Sinha, 1990, p.68, prema Chan et al., 2012). On predstavlja kombinovanje dve komponente paternalističkog odnosa, autoritarnosti i dobrote (brižnosti), i prevladava u ne-zapadnim kulturama, a u izvesnoj meri ima ga i u društvima u razvoju (Martinez, 2003, prema Chan et al., 2012). Zbog ubrzanog razvoja azijskih ekonomija i globalnih svetskih društvenih promena ovaj stil rukovođenja privukao je veću pažnju istraživača poslednjih godina (Erben & Guneser, 2008; Farh & Cheng, 2000; Martinez, 2003; prema Chan et al., 2012). Čeng i saradnici (Cheng et al., 2000) definišu tri dimenzije paternalističkog stila rukovođenja: 1) moralnost (odnosi se na visok stepen moralnog integriteta rukovodioca, on je primer ostalima), 2) dobrota , brižnost (ponašanje koje uključuje holističku zabrinutost za ličnu i porodičnu dobrobit svakog člana organizacije), 3) autoritarnost (zahtevanje apsolutne poslušnosti i lojalnosti od članova organizacije, pozivanje na apsolutni autoritet rukovodioca). Ovakav stil rukovođenja predstavlja rukovodioca kao “eksperta sa figurom oca” koji je u poziciji da bolje zna šta je “dobro” ne samo za organizaciju u celini, nego i za pojedinačne članove (Liao et al., 2016). Uprkos brojnim kritikama od strane zagovornika stilova rukovođenja koji su mnogo popularniji u zapadnim kulturama, i koji uključuju znato participiranje članova organizacije u kreiranju ideja i odluka, paternalistički stil rukovođenja ipak ostaje značajno prisutan ili dominantan u mnogim istočnjačkim organizacijama sa izraženom hijerarhijom i strogo formalizovanim odnosima, gde se od članova ne očekuje niti zahteva kreativnost i inovativnost (Cheng et al., 2004, prema Liao et al., 2016). Autori navode rezultate svojih istraživanja koji potvrđuju pozitivnu povezanost ovog

stila rukovođenja sa radnim učinkom, kao i negativnu povezanost sa organizaciono zasnovanim samopoštovanjem zaposlenih (Cheng et al., 2000; Chan et al., 2012).

Istraživanja povezanosti stilova rukovođenja i drugih varijabli, kao što smo videli, bila su brojna, i pored pomenutih možemo navesti još neke interesantne primere iz istraživačke prakse. Povezanost stilova rukovođenja i pola, istraživali su Egli, Johansen-Šmit i Van Engen u nekoliko meta-analitičkih studija (Eagly & Johannesen-Schmidt, 1990; Van Engen, 2001; prema Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). U meta-analitičkoj studiji iz 1990.godine, na 162 nezavisne studije koje su se bavile analizom razlika stilova rukovođenja kod žena i muškaraca, Egli i Johansen-Šmit utvrdili su da žene češće nego muškarci manifestuju stil rukovođenja orjentisan na ljude, dok muškarci češće preferiraju stil orjentisan na zadatak. Van Engen je je takođe objavio meta-analitičku studiju na istu temu, obuhvatajući studije iz perioda 1987-2000.godine, i došao je do sličnih zaključaka, dodajući još u deskripciji stila rukovođenja koji preferiraju žene da one ređe koriste stil rukovođenja za koji procenjuju da može biti negativno percipiran od strane ostalih članova oranizacije, odnosno da one više obraćaju pažnju na to šta će okolina reći o njima.

Meta-analiza koju su 2003.godine zajednički uradila sva tri navedena autora, na 45 nezavisnih studija o stilovima rukovođenja kod žena i muškaraca, pokazala je da generalno žene više preferiraju transformacioni stil rukovođenja nego što je to slučaj sa rukovodiocima muškog pola, uz napomenu da su žene bile veoma retko zastupljene u top-menadžmentu organizacija (samo 1%). Rezultati pomenute meta-analize donekle se podudaraju sa rezultatima istraživanja koje je 2002.godine u SAD sprovela kompanija „The Global 500“ (prema Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003) iznoseći rezultate o veoma maloj zastupljenosti žena na mestima generalnih direktora ili najviših rukovodilaca u kompanijama, i opisujući karakterističan stil rukovođenja kod žena kao stil koji manje insistira na hijerarhiji, više je sklon saradnji, zajedničkom odlučivanju i unapređivanju sopstvenih i tuđih sposobnosti. Roset i saradnici (Rossete et al.,2015), oslanjajući se u svojoj studiji na teoriju pripadajućih uloga (*engl. RCT-role congruity theory*), i polazeći od hipoteze da će muškarci sa stilom rukovođenja koji podrazumeva konsultovanje i traženje pomoći biti percipirani kao manje uspešni, potvrdili su svojim nalazima da je traženje pomoći negativno povezano sa percepcijom kompetencije rukovodilaca muškaraca, ali ne i žena rukovodilaca. Prema istraživanju Mitrić-Aćimović i saradnica (2012) na uzorku od 288 zaposlenih (217 radnika i 71 rukovodilac) u više preduzeća različite veličine i vlasničke strukture, žene češće preferiraju demokratski stil rukovođenja, i kao što možemo videti taj nalaz je u skladu sa nalazima prethodno navedenih istraživanja i

meta-analitički studija. Prema istom istraživanju, godine starosti i dužina radnog staža nisu u korelaciji sa preferiranim stilom rukovođenja. Neophodno je na ovom mestu pomenuti da su rezultati istraživanja povezanosti preferencije stila rukovođenja i pola rukovodioca, koje su u različitim organizacijama u Srbiji sprovedli Stojanović-Aleksić i saradnici (2016), potpuno suprotni od rezultata prethodno navedenih istraživanja. Naime, iako su rezultati potvrdili statistički značajnu povezanost parova kategorijalnih varijabli (stil rukovođenja i pol), oni su pokazali da su žene sklonije stilu orjentisanom na zadatak i autoritarnom rukovođenju, dok su u pomenutom istraživanju muškarci preferirali demokratski pristup rukovođenju, odnosno stil rukovođenja orjentisan na ljude. Ostaje otvoreno istraživačko pitanje o eventualnom moderatorskom uticaju varijabli ili metodološkom pristupu organizaciji istraživanja, odnosno prirodi faktora koji su mogli uticati da rezultati pomenutog istraživanja budu u suprotnosti sa rezultatima brojnih drugih istraživača.

Mitrić-Aćimović i saradnice su u ranije navedenom istraživanju ispitivale i povezanost shvatanja o ljudskoj prirodi i preferiranog stila rukovođenja. To je još jedan primer dovodenja u vezu novih varijabli i preferiranog stila rukovođenja. Shvatanje o ljudskoj prirodi, odnosno naše implicitne teorije o ljudima oko nas koje oblikuju naše ponašanje u interpersonalnim odnosima (Havelka, 1992, prema Mitrić-Aćimović i sar., 2012), može kod rukovodilaca biti opredeljujući faktor u preferenciji stila rukovođenja. Tako na primer, po rezultatima istraživanja Mitrić-Aćimović i saradnica, shvatanja o čoveku kao društvenom i stvaralačkom biću mogu biti prediktor preferiranja demokratskog stila rukovođenja, tj. stila orjentisanog na ljude. Shvatanja o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću nisu se pokazala kao dobar prediktor preferiranog stila rukovođenja. Janićijević (1996, str.170, prema Mitrić-Aćimović i sar., 2012) tvrdi da pozitivno, optimistično gledanje rukovodioca na ljudsku prirodu vodi demokratskom stilu rukovođenja, dok pesimističko gledanje na ljudsku prirodu vodi autokratskom rukovođenju. Sabanci (Sabanci, 2008, prema Mitrić-Aćimović i sar., 2012) smatra da se ljudi grupišu u određena zanimanja u odnosu na shvatanja o ljudskoj prirodi, što onda može biti prediktor preferiranog stila rukovođenja. On navodi primer direktora škola, koji po njemu imaju češće pozitivna, optimistička shvatanja o ljudskoj prirodi, pa samim tim preferiraju stil rukovođenja orjentisan na ljude.

Pitanje efektivnosti, uspešnosti pojedinih stilova rukovođenja nikada nije izgubilo na značaju kod istraživača. Može se čak reći da je ono bilo u osnovi svih drugih istraživačkih pitanja vezanih za rukovođenje, jer suština dobrog rukovođenja jeste u podizanju performansi i ukupne uspešnosti organizacije, odnosno dostizanja zajedničkog cilja. Brojna novija



istraživanja ukazuju na neophodnost kombinovanja stilova rukovođenja, a fleksibilnost rukovodilaca u kombinovanju stilova sve se više smatra njihovom komparativnom prednošću i uslovom za uspešno rukovođenje u savremenim uslovima brzih i dinamičkih promena. Rukovođenje usmereno na ljude ne mora univerzalno biti adekvatnije i bolje (Paul & Elder, 2008, prema Knežević, 2016), a efikasni rukovodioci upravo primenjuju kombinovanje stilova rukovođenja orjentisanih na zadatak i orjentisanih na ljude, tj. odnose sa zaposlenima (Cubero, 2007; Graeff, 2007; Yukl, 2008; Yukl & Masud, 2010; Larsson & Vinberg, 2010; Shin et al., 2011; prema Knežević, 2016).

Može se konstantovati da tradicionalni pristup istraživanja stilova rukovođenja, koji je polazio od pretpostavke da je ponašanje rukovodioca konstantno i stabilno bez obzira na situaciju, pod pritiskom rezultata novijih istraživanja sve više ustupa mesto savremenijem pristupu koji ističe značaj sposobnosti rukovodioca da se prilagodi i promeni stil rukovođenja u skladu sa karakteristikama zadatka, odnosno situacije. To od rukovodilaca zahteva attribute poput kognitivne fleksibilnosti, metakognitivnih veština, socijalne i emocionalne inteligencije, asertivnosti (Boal & Whitehead, 1992; Kozlowski, Gully, Salas & Cannon-Bowers, 1996; McCrae & Costa, 1987; Zaccaro, 2002; prema Zaccaro, 2007). Navedene osobine rukovodilaca su potrebne kako bi podsticale varijabilnost ponašanja u odgovoru na varijabilnost situacije. Zaccaro (Zaccaro, 2007) tvrdi da su zapravo situacioni činioci primarni izvor varijanse u ponašanju rukovodilaca, odnosno u njegovom *stilu rukovođenja*, a da su osobine ličnosti primarni izvor varijanse u *sklonosti ka rukovođenju*. Pošto je u praksi dokazano da su određeni stilovi rukovođenja u određenim situacijama efikasniji od drugih, utvrđivanje grupe psiholoških faktora koji mogu predikovati određeni stil rukovođenja kod rukovodioca, može biti veoma od koristi kod kreiranja selekcionih procedura u organizacijama, identifikacije neophodnih obuka i usavršavanja za rukovodioce, kao i za kreiranje ukupnih razvojnih strategija u organizacijama (Atwater et al., 1998).

### **2.3. Vremenska perspektiva**

U kontekstu istraživanja stilova rukovođenja konstrukt dominantne vremenske perspektive rukovodioca nije u dosadašnjim istraživanjima tretiran kao kriterijum za evaluaciju stila rukovođenja. Fokus ovog istraživanja upravo je na kretanju izvan uobičajenih okvira kada je u pitanju uticaj pojedinih faktora na stil rukovođenja, a sve sa ciljem strukturiranja optimalnog modela rukovođenja koji bi bio odgovarajući u odnosu na situaciju

i vrstu zadataka. To bi doprinelo i razvoju metodologije izbora potencijalnih rukovodilaca, kao i unapređivanju njihovih komparativnih prednosti. Što kvalitetnije objašnjenje fenomena rukovođenja, kroz utvrđivanje njegove povezanosti sa drugim konstruktima, pre svega ima za cilj da ga učini efikasnijim. Herliger i Slokum (Herliger & Slocum, prema Čizmić, 1995, str.45) zaključuju da „bez obzira što kod istraživača nije došlo do saglasnosti oko poželjnih osobina ličnosti uspešnog rukovodioca, to ne znači da ovaj pristup treba napustiti već u istraživanja treba uključiti i druge varijable koje mogu doprineti pojašnjenju složenog fenomena rukovođenja“. U ovom istraživanju polazimo upravo od jedne takve pretpostavke povezanosti stila rukovođenja i „nove varijable“, vremenske perspektive, jer kao što smo pomenuli, istraživanja ove vrste povezanosti kod nas do sada nisu vršena.

Bez obzira da li vremensku perspektivu definišemo kao stav, fleksibilan dinamički proces ili stabilnu dispoziciju ličnosti, istraživanja ukazuju na to da vremenska perspektiva utiče na mnoge važne pojave u savremenom svetu (Zimbardo, Keough & Boyd, 1997; Harber, Zimbardo & Boyd, 2003; Holman & Zimbardo, 2009, prema Kostić i Nedeljković, 2013). Kros-kulturalna istraživanja vremenske perspektive u 22 kulture (Sircova et al., 2010, prema Kostić i Nedeljković, 2013) pokazala su da postoji jednakost faktorske strukture vremenske perspektive u obuhvaćenim kulturama, računajući i srpsku. Vremenska perspektiva kroz brojna istraživanja ispitivana je u odnosu na afektivnu vezanost, prokrastinaciju, motiv postignuća, zadovoljstvo životom, reakciju na stres, strategije prevladavanja stresa, i brojne druge varijable. Navešćemo kao primer da je konstrukt dominantne vremenske perspektive u istraživanjima povezivan čak i sa sklonošću ka upotrebi psihoaktivnih supstanci (Wills et al., 2001), a rezultati ukazuju na prediktivan značaj utvrđenih povezanosti, kao npr. da je orijentacija učenika osnovnih škola na vremensku perspektivu *budućnost* negativno povezana sa upotrebom psihoaktivnih supstanci, dok je orijentacija na vremensku pespektivu *hedonistička sadašnjost* pozitivno povezana sa upotrebom alkohola, duvana i drugih psihoaktivnih supstanci. Brojna istraživanja potvrđuju jaku vezu između osobina ličnosti i određene vremenske perspektive, a posebno jake veze utvrđene su između *savesnosti* i vremenske perspektive *budućnost*, kao i između *neuroticizma* i vremenske perspektive *negativna prošlost*, uz veliku verovatnoću da je ova povezanost stabilna i široka (Kairys & Linauskaite, 2014). Utvrđeno je da psihološka uvremenjenost ima uticaja i na ljudsko ponašanje pri radu (Bluedorn & Denhardt, 1998; Strobel, Tumasjan, Sporrlle & Welpel, 2013; prema Ortiz & Davis, 2016). Istraživanja mehanizama uticaja vremenske perspektive na stavove u vezi sa radom važan su korak ka razumevanju efekata vremenske perspektive na

ukupno organizaciono ponašanje, uključujući stilove rukovođenja, posvećenost poslu, zadovoljstvo poslom, absentizam, i sl.

Savremena studija Ortiza i Dejvisa (Ortiz & Davis, 2016), na ispitanicima u Meksiku i SAD, o uticaju dominantne vremenske perspective na zadovoljstvo poslom i organizacionu posvećenost, ukazala je na pozitivnu povezanost vremenske perspective *budućnost* sa navedenim varijablama, kao i na negativnu povezanost vremenske perspective *negativna prošlost* sa istim varijablama. Rezultati potvrđuju dispozicioni uticaj vremenske perspective na stavove prema poslu, a interakcija varijabli vremenske perspective i nacionalne kulture utiče na zadovoljstvo poslom (Harrison, Newman & Roth, 2006, prema Ortiz & Davis, 2016). Moderatorski uticaj nacionalne kulture potvrđen je u istraživanju Ortiza i Dejvisa čije rezultate smo naveli, jer je utvrđeno da je efekat vremenske perspective *budućnost* na zadovoljstvo poslom izraženiji u Meksiku nego u SAD. Istraživanjem Šipa, Edvardsa i Lamberta (Shipp, Edwards & Lambert, 2009, prema Ortiz & Davis, 2016) potvrđena je veza između dominantne vremenske perspective i ponašanja vezanih za posao. Oni su utvrdili da fokusiranost na prošlost dovodi do konstantnih poređenja i evaluacije sadašnjosti u toku procesa rada, a mnogi ljudi zadržavaju sećanja na neuspehe u prošlosti sa takvom posvećenošću kao da ih “čuvaju u muzeju”, umesto da priznaju svoje greške, uče iz njih i izvuku zaključke za budućnost (De Angelis, 2008). Ta psihološka temporalnost, kako su je autori pomenutog istraživanja nazvali, će verovatno imati više postepenih izdvojenih efekata na stavove prema radu, nego što će se manifestovati kao uticaj trenutne kognitivne procene na trenutne sudove.

Pretpostavka o povezanosti stila rukovođenja i vremenske perspective bazirana je na činjenici da rukovođenje svakako uključuje operacije pamćenja grešaka i uspeha iz prošlosti, analizu sadašnjih aktivnosti i postignuća, kao i razvijenu sposobnost anticipacije problema koji se mogu pojaviti u budućnosti. Ako smo sputani našom prošlošću, pod neizdrživim smo pritiskom sadašnjosti, ili smo potpuno nesigurni u budućnost, veoma je teško da ćemo biti uspešni rukovodioci (Munro, 2012). Sposobnost anticipacije i pravljenja planova za budućnost, kao i organizovanje efikasnog ponašanja, predstavlja veoma važnu osobinu pojedinca, a ta polazna pretpostavka ukazuje na mogućnost da osoba ima kapacitete za funkcionalno ponašanje u sadašnjosti i planiranje adekvatnih ciljeva za budućnost (Locke, 1975; Gjesme, 1983; prema Seijts, 1998). To ujedno predstavlja i bazični potencijal osobe da rukovodi drugim ljudima. Vremenska perspectiva je onaj „stub rukovođenja“ koji uključuje zrelost mišljenja i adekvatan afektivni odnos prema prošlosti, sadašnjosti i budućnosti

(Munro, 2012). Svest o vremenskom rasponu na koji se neka aktivnost odnosi umnogome određuje vrstu aktivnosti, način delovanja i ciljeve koje osoba pred sebe postavlja (Seijts, 1998). Rukovodilac vezan za prošlost može je videti kao pozitivan izvor vrednog iskustva i znanja, ali on može i odbacivati to iskustvo, ili može osećati jaku nostalgiju za prošlim „boljim“ vremenima. Rukovodilac orjentisan na sadašnjost može biti pod jakim uticajem trenutne plime optimizma, može biti pod jakim pritiskom događaja u svakodnevnoj realnosti, ili jednostavno može živeti i rukovoditi na način „od danas do sutra“. Rukovodilac orjentisan na budućnost može biti spreman na izazove i promene, hrabar i organizovan, ili se može uplašiti izazova budućnosti, ili se jednostavno prepustiti nerealnim fantazijama o budućnosti, čija je realizacija neizvesna ili malo verovatna. Postoje upadljive razlike među ljudima u odnosu na njihovu sklonost da razmotre udaljene rezultate i u odnosu na njih koncipiraju aktuelno ponašanje, drugim rečima, ljudi se razlikuju u istrajnosti i doslednosti sa kojom planiraju svoje ciljeve i budućnost. Jedni se konstantno bave evaluacijom prošlosti, drugi se trude da maksimiziraju trenutne benefite, a treći su toliko zaokupljeni budućnošću da skoro potpuno zanemaruju iskustva iz prošlosti (Locke, 1975, prema Seijts, 1998). U tom smislu vremenska perspektiva predstavlja jednu od najuticajnijih dimenzija čovekovog psihičkog života jer može kanalisati ponašanje ka oblicima koji su neproduktivni ili čak destruktivni po ličnost ili organizaciju, ili prema ponašanjima koja donose i ličnu i kolektivnu dobrobit (Zaleski & Przepioraka, 2014). Navedene pretpostavke sugerišu da mogu postojati različiti ishodi rukovođenja u odnosu na dominantnu vremensku perspektivu rukovodioca, koja može opredeliti da li će on postupati sa zrelošću i pravilno definisati prioritete (Munro, 2012).

Nedvosmislen je snažan uticaj vremena kao psihološke kategorije na naš lični i kolektivni život, pre svega kroz način na koji pojedinci percipiraju svoju prošlost i sadašnjost i planiraju budućnost (Zaleski & Przepioraka, 2014). Vremenska perspektiva označava dominantnu čovekovu okrenutost ka njegovoj prošlosti, sadašnjosti ili budućnosti, i ona ima dinamički uticaj na njegovo iskustvo, motivaciju, mišljenje, i druge oblike ponašanja (Kostić i Nedeljković, 2013). Kao nova paradigma savremene psihologije vremenska perspektiva postulirana je radovima Zimbarda i Bojda (Zimbardo & Boyd, 1999), mada prvi pokušaji operacionalizacije i definisanja ovog konstrukta sežu još do Viljema Džemsa, Kurta Levina, Pola Fresa (Zimbardo & Boyd, 1999, prema Mitić, 2015). Navešćemo neke od prethodnih definicija ovog konstrukta: Levin (Lewin, 1951, p.73, prema Seijts, 1998) kaže da je to “individualna sposobnost pojedinca da sagleda ukupnost psihološke prošlosti i budućnosti u datom trenutku”, Valas (Wallace, 1956, p. 240, prema Seijts, 1998) tvrdi da je to

“sagledavanje tajminga personalizovanih budućih događaja”, a Gesme (Gjesme, 1983, p.452, prema Seijts, 1998) kaže da je to “opšti kapacitet čoveka da predvidi, rasvetli i strukturira budućnost”. Zimbardo i Bojd vremensku perspektivu definišu kao često nesvestan lični stav koji svako od nas ima prema vremenu (Zimbardo & Boyd, 1999), odnosno kao često nesvestan proces kojim ljudi kontinuirane tokove iskustva smeštaju u određene vremenske kategorije, što im pomaže da određenim događajima daju koherentnost i smisao. Ortiz i Dejvis (Ortiz & Davis, 2016) vremensku perspektivu operacionalizuju kao kognitivnu pristrasnost prema prošlosti, sadašnjosti ili budućnosti, što rezultira relativno stabilnim dispozicionim stilom koji utiče na afektivne sudove, odluke koje pojedinac donosi i aktivnosti koje preduzima. Od domaćih istraživača vremenska perspektiva je definisana i kao „fundamentalna dimenzija subjektivnog doživljaja vremena, koja zaslužuje da bude istraživana kao značajna varijabla individualnog i socijalnog funkcionisanja“ (Kostić i Nedeljković, 2013). Vrste vremenskih perspektiva su:

- 1) Pozitivna orijentacija prema prošlosti,
- 2) Negativna orijentacija prema prošlosti,
- 3) Hedonistički odnos prema sadašnjosti,
- 4) Fatalistički odnos prema sadašnjosti,
- 5) Pozitivna orijentacija prema budućnosti, i
- 6) Transcendentalna budućnost

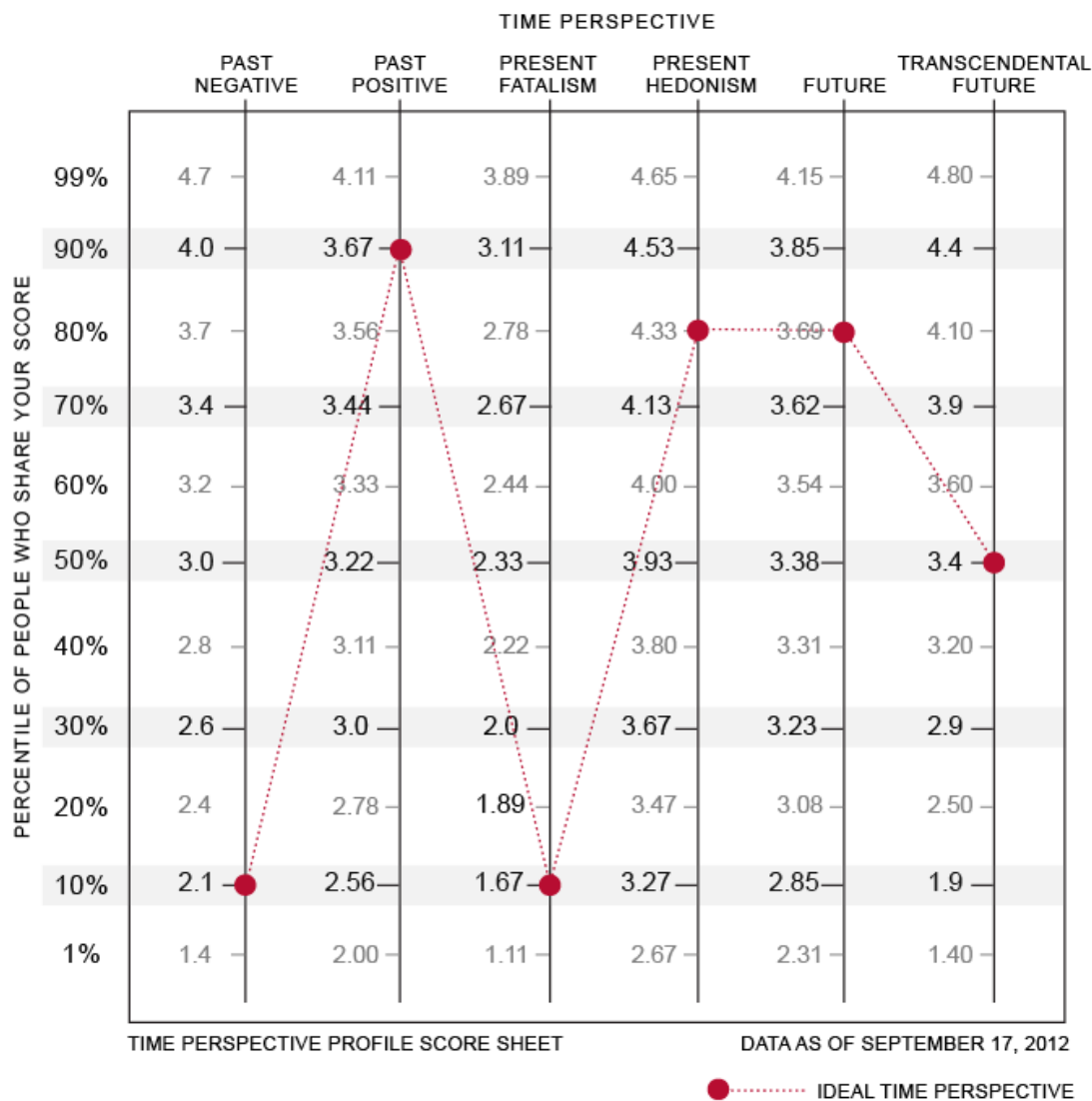
Orijentacija prema prošlosti, bilo pozitivna ili negativna, generalno predstavlja distanciranost od neposredne stvarnosti. Pozitivnu orijentaciju prema prošlosti odlikuje pozitivna interpretacija događaja iz prošlosti i sentimentalni odnos prema njima. Negativnu orijentaciju prema prošlosti karakteriše generalno negativan odnos prema događajima iz prošlosti i negativna sećanja koja se uglavnom odnose na neuspehe, frustracije i traumatična iskustva iz prošlosti. Važno je prepoznati primenjivost uspešnih aktivnosti iz prošlosti kako bi ih inovirali ili ponovili u sadašnjosti i budućnosti, i tek na taj način važne lekcije iz prošlosti će imati svoju adekvatnu primenjivost i neće biti inhibitorni faktor funkcionisanja ličnosti. Okrenutost ka sadašnjosti podrazumeva „život ovde i sada“, fokusiranost na ono što se aktuelno događa a ne na ono što je bilo, ili bi se moglo dogoditi u budućnosti. Hedonistički odnos prema sadašnjosti obeležen je ponašanjima koja uglavnom donose neposredne gratifikacije i kratkoročna uzbuđenja. Fatalistički odnos prema sadašnjosti, bilo da ima religioznu osnovu ili je odraz generalnog osećaja bespomoćnosti osobe, karakteriše verovanje u predodređenost i sudbinu i stav da svojim delovanjem malo toga mogu promeniti. Pozitivna

orijentacija prema budućnosti predstavlja okrenutost budućim ciljevima, sistematsko planiranje, posvećenost, odgovornost i upornost. Vremensku perspektivu *budućnost* možemo definisati i kao sposobnost da se planira i organizuje aktivnost i izvan sadašnjeg trenutka (Suto & Frank, 1994, prema Seijts, 1998). Takve osobe su spremne na odlaganje trenutnih zadovoljenja radi ostvarenja važnih ciljeva u budućnosti. Zato u kontekstu istraživanja procesa rukovođenja vremenska perspektiva *budućnost* kao povezana varijabla ima veliki istraživački značaj jer može da objasni kognitivno razumevanje odnosa između većih vremenskih blokova, prošlih događaja i anticipacije ciljeva u budućnosti (Lock & Latham, 1990, prema Seijts, 1998). Vremenska perspektiva *budućnost* dovodi se u vezu sa sposobnošću da se organizuju neposredne aktivnosti čiji se benefiti ne vide trenutno (npr. značajno finansijsko ulaganje u obrazovanje) i planiraju adekvatne aktivnosti u budućnosti, što će zajedno dovesti do realizacije postavljenog cilja, što vremensku perspektivu *budućnost* čini veoma važnom dispozicionom karakteristikom za lični razvoj, kao i za sposobnost rukovođenja. Anticipacija budućnosti i organizaciona efikasnost prepoznaje se kao obeležje kvalitetnog „vizionarskog“ stila rukovođenja, o čemu su u svojoj studiji govorili Tejlor i saradnici (Taylor, Cornelius & Colvin, 2014). Orijentacija na budućnost vezuje se i za čitave socio-kulturne zajednice, pa i države, kao što je na primer slučaj sa SAD, gde se čvrsto veruje da se na budućnost može i te kako uticati, dok su zemlje Bliskog Istoka dominantno orijentisane prema prošlosti, sa tendencijama konzervativnog upravljanja i sporosti u promenama (Northouse, 2016).

*Transcendentalna budućnost* je dominantna vremenska perspektiva kod osoba koje veruju u zagrobni život, mogu biti duboko religiozne ili ne, ali su veoma dosledne u poštovanju običajnih normi kulture kojoj pripadaju (Kostić i Nedeljković, 2013). Za optimalno, uravnoteženo funkcionisanje ličnosti, Zimbardo i Bojd su predložili kombinaciju vremenskih perspektiva (vidi sliku 3.), što podrazumeva mentalnu sposobnost osobe da se jedna vremenska perspektiva kao dominantna zamenjuje drugom u odnosu na zahteve spoljašnje situacije (Zimbardo & Boyd, 1999, prema Kostić i Nedeljković, 2013).

Prilika je da na ovom mestu primetimo da je i Fidler, govoreći o uslovima uspešnosti rukovođenja, predložio prilagođavanje stila rukovođenja zahtevima situacije, odnosno kombinaciju stilova u odnosu na karakteristike zadatka, odnosa rukovodioca i sledbenika i pozicije moći koju rukovodilac ima u organizaciji. Ako bi se istraživanjem potvrdila povezanost vremenskih perspektiva i stilova rukovođenja, to bi moglo imati prediktivan značaj i praktičnu primenu u procesima profesionalne selekcije ili klasifikacije rukovodilaca.

Povezanost psiholoških i bihevioralnih aspekata angažovanja, operacionalizovanih kroz varijable vremenska perspektiva i preferirani stil rukovođenja, kao što smo naveli, kod nas nije ranije istraživana.



**Slika 3.** Profil idealnog odnosa vremenskih perspektiva, po Zimbardu i Bojdu (Zimbardo & Boyd), preuzeto 10.08.2017.god. sa <http://www.thetimeparadox.com/surveys/>

**Napomena:** Profil predstavljen crvenom bojom, po navodima samih autora, nije na bilo koji način povezan sa podacima, već jednostavno predstavlja stanovište autora kako bi mogao da izgleda profil idealne (uravnotežene) vremenske perspektive. Tačke sa idealnim vrednostima pojedinih dimenzija vremenske perspektive, iako na grafikonu povezane, teoretski nisu povezane jer skor na jednoj dimenziji nema direktan uticaj na skorove na drugim dimenzijama (Surveys, 2010, prema Kostić i Nedeljković, 2013). Ostale brojčane prikazane vrednosti predstavljaju obradu svih rezultata istraživanja vremenskih perspektiva koja su do 17.septembra 2012.godine sproveli Zimbardo i Bojd.

## 2.4. Percipirani stres

Zbog višedimenzionalnosti i višeznačnosti fenomena stresa, nije jednostavno obuhvatiti sve psihološke, biološke i socijalne činioce u jedinstveno i sveobuhvatno određenje - definiciju stresa. Stres prati čoveka sasvim verovatno od kad on postoji kao svesno i društveno biće, pa na izvestan način možemo identifikovati istoriju stresa sa istorijom čoveka. Za razliku od naših predaka kod kojih je stres i osećaj ugroženosti bio primarno telesne prirode, stres kod populacije XXI veka je pretežno psihološki, tj. mentalni i emocionalni (Šupe i sar., 2011). Polemike brojnih autora o tome da li stres suštinski predstavlja pritisak sredine ili emocionalnu napregnutost, fiziološku reakciju i promenu vegetativnih funkcija ili prosto poremećaj opšte homeostaze, nesklad ličnosti i sredine posredovan ličnim stavom prema tom percipiranom neskladu, samo su ukazale na složenost fenomena stresa i neophodnost multidisciplinarnog pristupa pri njegovom definisanju (Štajnberger & Čizmić, 1991).

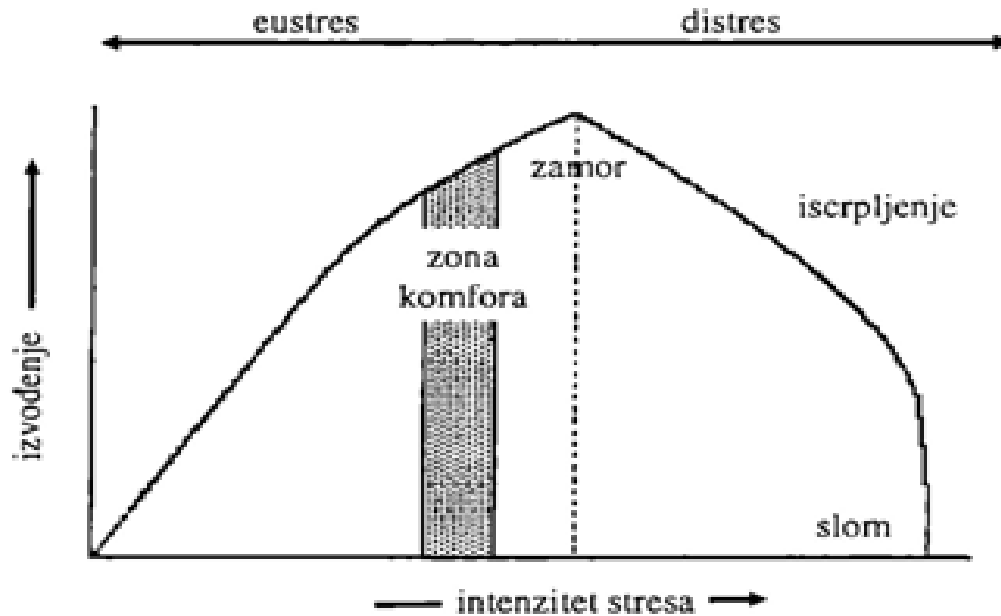
Posebno je, u savremenim izučavanjima fenomena stresa, aktuelizovan problem profesionalnog stresa, odnosno stresa povezanog sa radom. Ubrzane društveno-ekonomske, političke, ekološke, demografske i druge promene u svetu čine rad sve komplikovanijim, zahtevnijim i kompleksnijim procesom. Često, umesto da razvija i unapređuje racionalne aspekte ličnosti i doprinosi opštem napretku individue, rad postaje izvor mentalno-higijenskih oboljenja, iscrpljenosti i stresa. Karakteristike ličnosti članova organizacija sve se složenije ukrštaju sa organizacionim zahtevima. Sposobnost prevazilaženja problema u najvećem broju slučajeva raste sa radnim iskustvom, ali dugotrajnost izloženosti stresu može urušiti mentalno zdravlje i opšte kapacitete pojedinaca za prevladavanje problema (Backović i sar., 2000). Nalazi istraživanja Kneževićeve (2016) ukazuju da više od polovine rukovodilaca ima povišenje na različitim indikatorima profesionalnog stresa, što predstavlja veći procenat nego kod drugih istraživača (Mosadeghrad, 2014; Katic, Grubic-Nesic, Lalic & Milosavljevic, 2012; prema: Knežević, 2016). U navedenom istraživanju utvrđena je razlika u strukturi simptoma profesionalnog stresa obzirom na pol, što je u skladu sa rezultatima drugih ispitivanja (Fotinos-Ventouratos & Cooper, 2005; Granleese, 2004; Toth, 2005; prema: Knežević, 2016). Distres i somatizacija su značajnije izraženi u odnosu na depresiju i anksioznost i odnose se uglavnom na rukovodioce ženskog pola, a više distresa pokazuju manje obrazovani rukovodioci. Depresiji su više skloni rukovodioci nižeg hijerarhijskog nivoa sa dužim radnim stažom, koji nisu u braku (Knežević, 2016).



Savremeni holistički pristup proučavanja stresa zamenio je ranije biomedicinske modele stresa i praksu fokusiranja pažnje na fizičke stresore i prateće stresne reakcije. Ranija istraživanja su stres definisala kao simptom, kao opšte stanje uznemirenosti organizma nastalog usled nemogućnosti da se adekvatnim mehanizmima prevladavanja prevaziđe takvo stanje. Kao osnovni simptomi stresa mereni su nivo anksioznosti i depresivnosti, a termini stres i distress su se veoma često koristili kao sinonimi (Vrućinić, 2014). Integrativni pristup proučavanju stresa podrazumeva kompleksnu analizu stresora i posledica u psihosocijalnoj sferi ličnosti. Stres se opisuje i meri kao *proces*, a ne kao *stanje*. Najpre je Anohin (Anohin, 1984, prema Štajnberger i Čizmić, 1991) ukazao na posredničku ulogu psiholoških faktora u fiziološkoj reakciji na stres, a potom i Lazarus i Folkmanova ističu da je stres visokopersonalizovani proces koji u velikoj meri zavisi od karakteristika ličnosti (Lazarus & Folkman, 1984). Jedan isti stresor, kroz prizmu perceptivno-kognitivne obrade različitih osoba, izaziva različite stresne reakcije (Zotović, 2002). Proces stresne reakcije uključuje kognitivnu procenu stresora i odgovarajuću afektivnu komponentu, što predstavlja izvestan vid transakcije čoveka i okoline (Petrović, 2012, prema Mitić, 2015), odnosno stres je proizvod transakcije između čoveka i njegove okoline (Dewe, O'Driscoll & Cooper, 2012). Transakcionistički model stresa zasnovan je na postojanju individualnih razlika u reakcijama na stres, a Lazarus i Folkmanova (Lazarus & Folkman, 1984) kognitivnu procenu stresora smatraju moderatorom stresne reakcije. Rezultat te procene je aktiviranje različitih mehanizama prevladavanja, koji se u osnovi mogu podvesti pod dve strategije: usmerene na problem ili usmerene na emocije. Pošto osobe različito percipiraju stresore iz spoljašnje okoline to znači da isti stresogeni događaj neće izazvati identičnu stresnu reakciju kod različitih osoba (Vrućinić, 2014). Stres se zato definiše i kao sklop emocionalnih, misaonih, telesnih i ponašajnih reakcija do kojih dolazi zbog procene događaja iz okoline kao potencijalno ugrožavajućih (Nešić, 2005).

Interpersonalne razlike u neuropsihološkoj konstituciji pojedinaca takođe uslovljavaju visokopersonalizovanost stresne reakcije. Reagovanje u stresnoj situaciji uslovljeno je sveukupnom organizacijom ličnosti koja uključuje neurofiziološku, kognitivnu, afektivnu i bihevioralnu komponentu. Hronično stanje distressa, sa neurofiziološkog aspekta, može da dovede do neuspešnosti povratne informacije glukokortikoida, tj. nefunkcionalnog lučenja kortizola, hormona koji ima veoma važnu regulatornu ulogu u stresnoj reakciji (Kerol et al., 1997, prema Vrućinić, 2014). Produženo lučenje kortizola može prouzrokovati velike

promene u metabolizmu i poremećaj imunog sistema organizma, odnosno ukupne fiziološke homeostaze organizma i psihofizičkog zdravlja (Munck et al., 1984, prema: Vrućinić, 2014).



**Slika 4:** Odnos intenziteta stresa i produktivnosti;

(prema Obrenović, J. (2005), Modeli stresa. U: Nešić, M. (Ur), *Psihoneuroendokrinoimunologija stresa*, str. 11-22, Niš, Medicinski fakultet).

**Napomena:** u kontekstu rukovođenja, određenu doza stresa koja doprinosi ličnoj i opštoj aktivaciji organizacije i nema štetne posledice (eustres), posebno u toku realizacije veoma važnih zadataka, mnogi rukovodioci smatraju poželjnom (Cvetković, 2009). Pojedinci mogu unaprediti svoje kompetencije u uslovima eustresa koji za njih predstavlja lični izazov i deluje motivišuće (Flincbauh, Matthew & Pingshu, 2015).

Kognitivne reakcije na stres uključuju slabljenje kognitivnih funkcija, koncentracije, pažnje, pad efikasnosti u rešavanju zadataka, neadekvatnih odluka u problem-situacijama i sl. Emocionalne reakcije uključuju strah, napetost, uznemirenost, anksioznost, bes, agresivnost, i sl. Bihevioralne reakcije mogu biti različite, od direktnog suočavanja sa stresorom i borbe, do izbegavanja i povlačenja (Obrenović, 2005).

Rad i zdravlje, kao dve veoma važne komponente ljudskog života, ne mogu se posmatrati izolovano (Weir, 2013). Takođe, isprepletanost i međuzavisnost poslovnih i porodičnih odnosa sve je izraženija zbog savremenih uslova poslovanja i sveukupne dinamike življenja, tako da ono što se dešava na poslu teško da može ostati samo na poslu, a ono što se dešava kući teško može u potpunosti ostati kući (Chosewood, 2013, prema Weir, 2013). Kod zaposlenih se može javiti i specifična vrsta stresne reakcije koju nazivamo profesionalnim stresom. Percipirani stres na poslu je često funkcija percepcije pojedinca događaja iz spoljašnje sredine i smisla (kognitivne obrade) koji se vezuje za ove događaje

(McCauley, 1987, Schuler, 1980, prema Sosik & Godshalk, 2000). Značenja koje pojedini članovi organizacije pridaju stresogenim događajima iz spoljašnje sredine često su moderirana uticajem drugih članova organizacije, a naročito rukovodilaca (Krau & Hall, 1999, prema Sosik & Godshalk, 2000). Pomenimo kao primer „Laissez-fair“ stil rukovođenja koji uključuje izbegavanje rukovodioca da nametne svoje odluke i instrukcije, što podrazumeva neku vrstu „odsustva“ rukovodioca, pa samim tim rukovodilac nema preovlađujući uticaj na kreiranje značenja pojedinih događaja u socijalnom okruženju. Bass i Podsako (Bass 1998, Podsako et al., 1990, prema Sosik & Godshalk, 2000) takav stil rukovođenja vide kao moguć doprinos pojačanoj percepciji stresa u organizaciji jer može uzrokovati pojačano nepoverenje u rukovodioca, intenzivirati osećaj nesigurnosti i straha od nepoznatog. Zato navedeni autori tvrde da se može očekivati pozitivna korelacija između „laissez-fair“ stila rukovođenja i percipiranog stresa u organizaciji. Stil rukovođenja koji uključuje podržavajuće odnose rukovodioca i zaposlenih, otvorenu komunikaciju uz jasne instrukcije, definisana očekivanja, nagrađivanje efektivnih ponašaja, dakle stil rukovođenja koji je u osnovi *usmeren na ljude*, (ili transformacionalni stil, u okviru drugih podela) može takođe značajno uticati na doživljaj stresa na radu. Emocionalna povezanost rukovodilaca sa ostalim članovima organizacije, kroz brigu o potrebama i poznavanje individualnih mogućnosti, ličnu i profesionalnu podršku, pozitivno se odražava na intrinzičku motivaciju i razvoj koncepta kolektivne misije u organizaciji. Takav stil rukovođenja doprinosi redefinisanoj pojedinih stresogenih događaja u razvojne mogućnosti, dajući im novi smisao i pretvarajući ih u izazove za razvoj ličnih i profesionalnih sposobnosti (Shamir et al., 1993, prema Sosik & Godshalk, 2000).

Svetska zdravstvena organizacija definiše stres na radu kao „ ljudski odgovor u situaciji kada se zahtevi i pritisci na radnom mestu ne podudaraju sa sposobnostima i znanjem zaposlenog, pa dovode u pitanje njegovu sposobnost da se sa tim zahtevima izbori“ (Leka, Griffiths & Cox, 2004, p. 3, prema Johnstone & Feeney, 2015). Profesionalni stres se javlja kada zahtevi radnog mesta i resursi koji su dostupni ne odgovaraju sposobnostima i ciljevima zaposlenog, usled čega dolazi do štetnih posledica po njegovo zdravlje (Berry, 1998). Uzroci stresa na radu su, dakle, mnogobrojni, uključujući zahteve koji prevezilaze performanse zaposlenog, nedostatak autonomije u radu, nedostatak ili gubitak kontrole nad sopstvenim radom, nejasne uloge na radnom mestu i nedefinisane odgovornosti, nesigurnost održivosti radnog mesta, itd. (Bakker & Demerouti, 2007; Družić-Ljubotina & Friščić, 2014; Leka et al., 2004, prema Johnstone & Feeney, 2015). Mnoge studije su pokazale da stres na radnom

mestu može da izazove fizičke i psihološke zdravstvene probleme, poput kardiovaskularnih tegoba, depresije, anksioznosti, migrene, osećaja hroničnog umora, poremećaja spavanja i sl. (Shaufeli & Enzman, 1998; Semmer, 2003, Econtech, 2008; prema Johnstone & Feeney, 2015). Stres na radu i izgaranje na poslu u stalnom su porastu u zemljama Evropske unije, i predstavljaju drugu po redu najčešću pretnju po efikasnost radne sredine, posle mišićno-skeletnih bolesti (European Agency for Safety and Health at Work, 2009, prema Boštjančić & Koračin, 2014). Utvrđeno je, takođe, da stres povezan sa poslom korporativnu Ameriku košta oko 200 milijardi dolara godišnje, kroz odsustvovanje sa posla, smanjenu produktivnost, gubitak radne sposobnosti, nesreće na radnom mestu, medicinske intervencije i lečenja i različite zdravstvene probleme radnika u čijoj osnovi je stresna reakcija na poslu (Gibson, 1993; Laws, 1996; prema Sosik & Godshalk, 2000). U Evropskoj uniji (EU), stres povezan sa radom (*engl. Work related stress*) pogađa oko 28% zaposlenih i uzrok je više od četvrtine odsutnosti sa posla koje traju dve nedelje i duže (Družić-Ljubotina & Friščić, 2014). Posledice stresa na radu manifestuju se kao smanjenje radne efikasnosti, emocionalna iscrpljenost zaposlenih, pa do slučajeva depersonalizacije (Maslach & Goldberg, 1998, prema Boštjančić & Koračin, 2014). Istraživanja su potvrdila i negativno prelivanje efekata stresa na radu na partnerske i porodične odnose (Ferguson, 2012, prema Johnstone & Feeney, 2015).

Kavanuh i saradnici (Cavanaugh et al, 2000) razlikuju dve podgrupe stresora na radnom mestu koje su oni nazvali „izazov stresori“ (*engl. challenge stressors*) i „prepreka stresori“ (*hindrance stressors*). Oni dalje navode da situacija koja je stresor za jednu osobu to ne mora biti i za drugu, a Zang i saradnici iznose zapažanje da „izazov“ stresori mogu čak i pozitivno uticati na kreativnost zaposlenih, dok „prepreka“ stresori mogu negativno uticati na efekat percepcije organizacione podrške koju doživljavaju članovi organizacije (Zhang, Bu & Wee, 2016). Od naših istraživača, Cvetković (2009) je govorila o zapažanju mnogih rukovodilaca da se određena doza stresa na poslu može smatrati poželjnom jer može doprineti aktivaciji organizacije u toku realizacije nekog važnog zadatka koji izlazi iz okvira uobičajenih aktivnosti i ciljeva. Dakle, može se zaključiti da određena vrsta stresora na radnom mestu može biti moderator između dostupnih resursa i radnih rezultata (Seers, Mc Gee, Serey & Graen, 1983, prema Zhang, Bu & Wee, 2016). Bez obzira na činjenicu da nikada u potpunosti ne možemo izbeći različita stresna iskustva, evidentno je da određeni pojedinci mogu čak i da unapređuju svoje kompetencije i napreduju u uslovima koji su za njih lični izazov i mogu promovisati njihova dostignuća (Flinchbaugh, Matthew & Pingshu, 2015). Ipak, stres se najčešće tumači kao reakcija koja je u praksi povezana sa frustracijom i

nezadovoljstvom, i njegovo prisustvo se smatra lošim znakom za efikasno obavljanje posla (Motowidlo, Manning & Packard, 1986, prema Parvaiz et al., 2015).

Za uspešno rukovođenje je veoma važno poznavanje i razumevanje uzroka stresnih reakcija, toka stresne reakcije i posledica koje ona može imati. Savremeni rukovodioci često se, usled izražene dinamike i stresnog okruženja u kojem funkcionišu, dovode u vezu sa tzv. *A-tipom* ličnosti, koje su posebno podložne somatizacijama kao što su, recimo, kardiovaskularni problemi (Hadži-Pešić, 2005). Svakodnevno funkcionisanje mnogih rukovodilaca može se kao akciono-emocionalni kompleks i bihevioralni stil svrstati u *tip-A ponašanje*. Izražena kompetitivnost, zahtevi koji pred rukovodioce postavljaju sve više i više ciljeva u sve kraćim rokovima kako bi se peli na lestvici profesionalnog uspeha, mogu pretvoriti rukovodioca u hiperaktivnog takmičara koji nikad nema dovoljno vremena za opuštanje. Odnos profesionalnog stresa i rukovođenja, odnosno njihova povezanost, uočava se jasno u modelu profesionalnog stresa koji zastupaju Kuper i Maršal (Cooper & Marshall, 1976, prema Družić-Ljubotina & Friščić, 2014), koji govore o pet izvora stresa na radu koji uzrokuju negativne ishode :

- 1) unutrašnji činioci organizacije (uključujući fizičke uslove, radno opterećenje i vremenske rokove),
- 2) uloga zaposlenog u organizaciji (posebno je negativna dvosmislenost ili sukob uloga),
- 3) razvoj karijere (uključujući nedostatak sigurnosti radnog mesta),
- 4) odnosi na radnom mestu (posebno su važni odnosi sa rukovodiocem), i
- 5) organizacijska struktura i klima u organizaciji (posebno je negativna mala mogućnost participiranja u donošenju odluka i kreiranju ideja).

Kao što se može primetiti, kroz svih pet činilaca, a naročito kroz poslednja dva, protkana je značajna uloga adekvatnog stila rukovođenja. Poznavanje tih mehanizama može u određenim situacijama omogućiti rukovodiocu da eventualno preusmeri dejstvo stresora u pozitivnom pravcu, da ga u procesu radne motivacije redefiniše u izazov za zaposlene. Potvrđeno je da takozvano podržavajuće rukovođenje, koje uključuje i emocionalnu i instrumentalnu komponentu-podršku u praksi, razvijanje odnosa sa zaposlenima a ne samo davaje naloga, smanjuje nivo stresa kod zaposlenih (Offermann & Hellmann, 1996, prema Parvaiz et al., 2015). Izostanak podržavajućeg rukovođenja stabilan je prediktor stresa na poslu (Ojokuku & Akanbi, 2014, prema Parvaiz et al., 2015). To saznanje može pomoći rukovodiocima da unapređuju sistem evaluacije učinka zaposlenih, da jasno definišu sistem nagrađivanja i sl., kako bi smanjili uzročnike stresa iz domena organizacione podrške. Nalazi

brojnih istraživanja potvrđuju da uspešnost rukovodilaca zavisi od njihovih karakteristika i sposobnosti da se prilagode situaciji, uključujući i toleranciju na stresore (Knežević, 2016). Navedena autorka je u svom istraživanju na uzorku od 618 rukovodilaca jedne velike kompanije sa organizacionom mrežom na teritoriji cele Srbije, usmerila pažnju na ispitivanje relacija između stilova rukovođenja, profesionalnih i životnih stilova i izloženosti stresu, i došla je do nalaza da više od polovine rukovodilaca ima povišenje na indikatorima radnog stresa, pri čemu su distres (negativna stresna reakcija) i somatizacija kao stresne reakcije zastupljeniji u odnosu na depresiju i anksioznost. Knežević (2016) je utvrdila da stilovi rukovođenja mogu biti dobri prediktori distresa i depresivnih reakcija, naglašavajući da to otvara dodatna pitanja o ispitivanju povezanosti stresa na radu, mehanizama suočavanja rukovodilaca sa stresom, njihovih kapaciteta da uspešno prevazidju stresnu situaciju, i stilova rukovođenja. Smit i Kuper (Smith & Cooper, 1984) iznose u svojoj studiji da slabljenje performansi rukovodilaca u stresnoj situaciji ukazuje na povezanost tih varijabli. Po njima, rukovođenje je povezano sa stresom jer ako je rukovodilac „pod stresom“, to će sigurno usloviti da i zaposleni budu „pod stresom“. Viđenje rukovodilaca o tome šta predstavlja stresor za zaposlene ne poklapa se uvek sa viđenjem samih zaposlenih. Takođe, istraživanjem je dokazano da rukovodioci imaju percepciju da doživljavaju viši nivo stresa od ostalih zaposlenih (Offermann & Hellmann, 1996, prema Parvaiz et al., 2015). Hejvort i Peterson (Haworth & Peterson, 1995) u svom istraživanju na manjem uzorku rukovodilaca, starosti 21-56 godina, potvrđuju ulogu socijalne pozicije rukovodioca kao veoma važnu za njegovo mentalno zdravlje. Oslanjajući se na teoriju Jahode (Jahoda, 1992, prema Haworth & Peterson, 1995) oni zaključuju da svaka od pet kategorija iskustava (strukturiranje vremena, aktivnost, društveni kontakti, kolektivna svrha i društveni status rukovodioca) ima važnu ulogu za mentalno zdravlje rukovodioca.

Kad govorimo o faktorima smanjenja efekata stresa na radu jedan od najvažnijih je *način* na koji će se znanja o redukciji stresa na radu preneti rukovodiocima. Posebno je važno uraditi optimizaciju uslova na radu i kvalitetnu organizaciju rada, što je direktno povezano sa rukovođenjem. Rukovodioci treba da kreiraju ili budu upoznati sa procedurama intervencija vezanih za stres na radu i da zajedno sa zaposlenima stvaraju atmosferu koja pogoduje uspešnom rešavanju problema (Niu, 2012). Dobar učinak i osećaj blagostanja na radnom mestu mogu biti proizvod saradnje i kvalitetne komunikacije rukovodilaca i članova organizacije. Velika ekonomska cena stresa na radu postavlja zadatak kvalitetnog dizajniranja promocije zdravlja, zdravog načina života i dostupnosti zdravstvene zaštite za zaposlene (Weir, 2013).

## 2.5. Mehanizmi prevladavanja stresa

Rukovodioci svih nivoa u organizacijama su pod konstantnim stresom koji proističe iz njihove pozicije i stres se često prevodi kao jedna od glavnih komponenti razvoja procesa rukovođenja, u smislu pripreme rukovodioca za prevladavanje stresa (Lovelace et al., 2007). Različiti pojedinci, a to se odnosi i na rukovodioce svih nivoa rukovođenja, percipiraju različite događaje kao stresore različitog intenziteta. Profesija rukovodioca (menadžera) vremenom se sve više rangira na listi visokostresnih zanimanja i rukovodioci pokazuju visok nivo emocionalne iscrpljenosti i različiti zdravstvenih tegoba kao deo burnout sindroma (Khan, 2011, prema Panić, 2016), takođe sve češće pate od depersonalizacije i nezadovoljstva poslom (Farahbakhsk, 2009, prema Panić, 2016). Na pitanje detektovanja psiholoških korelata stresnih stanja rukovodilaca direktno se nadovezuje pitanje mehanizama koje rukovodioci primenjuju u cilju prevladavanja stresa (*engl. Coping strategies.*) Istraživanja u protekle tri deceije dokumentuju značaj izbora adekvatnih koping-mehanizama za očuvanje psihofizičkog zdravlja. Međutim, izbor koping-mehanizama zavisi od različitih intrapsihičkih i situacionih faktora, a univerzalna efikasnost određenog mehanizma prevladavanja u svim situacijama nije dokazana. Zato je veoma važno dalje istraživati faktore koji su povezani sa izborom koping-mehanizama jer mnogi faktori psihološkog procesa izbora koping-mehanizama nisu još uvek u potpunosti rasvetljeni (Suls & Fletcher, 1985; Fenley, Tomaka & Wiebe, 2002; prema Morimoto et al., 2013).

Reakcija pojedinca na stresni događaj je faktor koji značajno moderira odnos između stresne situacije i njenih posledica (Avsek et al., 2012). U ovom konkretnom istraživanju biće ispitivana povezanost mehanizama prevladavanja i stila rukovođenja, u okviru paradigme o stresu kao visokopersonalizovanom procesu. Jedna od opšteprihvaćenih definicija mehanizama prevladavanja stresa jeste ona po kojoj je prevladavanje sve ono što osoba čini na kognitivnom i bihevioralnom planu, sa ciljem da reši problem ili smanji intenzitet psihofiziološke reakcije na stres (Lazarus and Folkman, 2004, prema Kostić i Nedeljković, 2013). Dominantna teorijska perspektiva proučavanja stresa i mehanizama prevladavanja, već nekoliko decenija unazad, jeste transakcioni model koji naglašava ključnu ulogu kognitivne procene stresora za stresnu reakciju i primenu adekvatnih mehanizama prevladavanja stresa (Moos & Billings, 1982; Lazarus & Folkman, 1984, prema Johnstone & Feeney, 2015). Prema pomenutom transakcionom modelu postoje tri etape u kognitivnoj proceni stresora:

1. primarna procena stresora (da li je stresor pozitivan, negativan ili irelevantan za pojedinca),
2. sekundarna procena (odnosi se na procenu resursa i načina da se osoba izbori sa stresorom, svojevrsna „trošak-benefit“ analiza),
3. ponovna procena nakon novih informacija iz socijalnog okruženja (odnosi se na konstataciju da li ima izmena u odnosu na prvobitnu procenu stresora).

Transakcioni model pretpostavlja da kognitivna procena karakteristika stresora i resursa pojedinca (koja uključuje i mogućnost podrške iz socijalne sredine), igraju ključnu ulogu u izboru coping-mehanizama (Lazarus & Folkman, 1984). Na primer, prema ovom modelu, ako se stresor proceni od strane pojedinca kao intenzivnija *pretnja*, to će uticati da češće preferirani mehanizmi suočavanja budu fokusirani na emocije ili izbegavanje, a ako se stresor tokom kognitivne obrade percipira kao *izazov*, to generalno korelira sa češćim izborom mehanizama prevladavanja koji su usmereni na problem (*engl. Problem focused coping*), odnosno sa pokušajima da se reuspostavi kontrola situacije i da se njome aktivno upravlja (Morimoto et al., 2013).

Nasuprot takvom stanovištu, u čijoj je osnovi situacionizam a ključnim determinantama za odabir strategije prevladavanja smatrana je subjektivna procena karakteristika stresogene situacije, neki autori poput Amirkhana ističu suprotne stavove- da osoba u stresogenoj situaciji, koja je pretnja, reaguju upravo u skladu sa biološki zasnovanim dispozicijama ličnosti (Amirkhan, 1995; Bolger, 1990; Bolger & Zuckerman, 1995; prema Žuljević i Gavrilov-Jerković, 2011). „Malo je verovatno da se ljudi svaki put ponovo rode u svakoj krizi sa kojom se susretnu; oni zasigurno nose ličnošću determinisane faktore iz jedne u drugu stresnu situaciju, faktore koji utiču na njihov izbor strategije prevladavanja“ (Amirkhan et al., 1995, p.190, prema Žuljević i Gavrilov-Jerković, 2011). „Prevladavanje je *ličnost u akciji*, u uslovima stresa“ (Bolger, 1990, p. 525, prema Zotović, 2004). Ovakvo shvatanje prevladavanja donekle je u skladu sa ranim gledištima o prevladavanju koja ovaj proces definišu kao stabilnu, relativno trajnu crtu ličnosti (Haan, 1977; Vaillant, 1977; prema Zotović, 2004).

Sociokulturološki uticaj na izbor mehanizama prevladavanja stresa takođe je istraživao. Studija Morimota i saradnika (Morimoto et al., 2013), na uzorku japanskih radnika (N=1087) bavi se empirijskom proverom prethodnih teorijskih polazišta i rezultata istraživanja koji su govorili o značaju kognitivne procene stresora i njenoj medijatorskoj ulozi u stresnoj reakciji i izboru mehanizama prevladavanja. Rezultati predstavljeni u studiji govore o značajnoj medijatorskoj ulozi socio-kulturnog miljea u izboru coping mehanizama, a da je pritom nizak



medijatorski efekat evaluacije stresora od strane pojedinca. Dakle, kognitivna procena stresora od strane pojedinca nije dovoljna i neće značajno uticati na izbor ili promenu preferiranih koping mehanizama u jednom sociokulturnom miljeu. O tome su ranije govorili i Markus i Kitajama (Markus & Kitajama, 1991, prema Morimoto et al., 2013), tvrdeći da pojedinci u zapadnim kulturama insistiraju na svojoj individualnosti i posebnosti, dok se u azijskim kulturama promoviše duh kolektivismu i međusobne povezanosti, što utiče i na izbor mehanizama za prevladavanje stresnih situacija. Aldwin (Aldwin, 1994) je takođe isticao da je uticaj sociokulturnih činilaca intenzivan od početka procesa stres-evaluacije i da utiče i na izbor koping mehanizama, ali i na njihovu efikasnost, jer su neki mehanizmi prevladavanja u određenom sociokulturnom miljeu pokazali efikasniju adaptibilnu i zaštitnu funkciju.

Stresori direktno vode aktiviranju različitih strategija za prevladavanje stresa (Popov i sar., 2013), a različiti načini prevladavanja stresa opisuju se kao bihevioralni činioci individualnih razlika (Zotović, 2004) jer predstavljaju vezu između stresnog iskustva i njegovih posledica. Takav model mehanizme prevladavanja predstavlja kao medijatore stresa. To bi značilo da stres nije u direktnoj vezi sa različitim poremećajima, već stres pokreće mehanizme za prevladavanje stresa, pa su oni u direktnoj vezi sa ishodima stresne reakcije. Aldwin (Aldwin, 1994, prema Vručinić, 2014) smatra da ne izaziva stres sam po sebi određene poremećaje, već način na koji se različiti pojedinci bore sa stresom. Na taj način on opredeljuje prevladavanje kao ključni koncept koji nam omogućava da razumemo adaptaciju i poremećaje adaptacije. U longitudinalnoj studiji Holahana i saradnika (Holahan et al., 2005, prema Vručinić, 2014) koja je trajala 10 godina i sprovedena je na uzorku od 1211 ispitanika, dokazana je pozitivna povezanost mehanizama prevladavanja izbegavanjem i depresivnih simptoma. Individualnost stresa i subjektivnost u kognitivno-afektivnoj obradi stresora zahtevaju njegovo prevladavanje na individualnopsihološkom nivou (Tomić, 2015). Pojedinci se veoma uspešno nose i sa kompleksnim stresogenim stimulima, dok kod drugih i situacije delovanja blažih stresora mogu uzrokovati ozbiljne psihofizičke tegobe (Cvetković, 2009). Percipirani stres i mehanizmi prevladavanja stresa koje rukovodilac koristi svakako su segment složenog fenomena rukovođenja i na određeni način se reflektuju kroz njegov bihevioralni aspekt- ponašanje rukovodioca, odnosno stil rukovođenja. Zahvaljujući prevladavanju kao dinamičkom procesu koji se menja u skladu sa objektivnim zahtevima spoljašne sredine i subjektivnom procenom situacije, osoba može da reši problem i istovremeno ostvari emocionalnu regulaciju (Lazarus & Folkman, 1984). A kontinuirano i efikasno rešavanje problema sa svrhom ostvarenja ciljeva organizacije, uz očuvanje

sopstvene emocionalne stabilnosti i postizanje osećaja dobrobiti članova organizacije, izvesno jeste cilj svakog rukovodioca. Nekoliko studija je pokazalo da stil rukovođenja utiče na osećaj dobrobiti (*engl. well-being*) članova orgaizacije i percepciju stresa (Gilbreath & Benson, 2004, Sosik & Godshalk, 2000, Bono & Ilies 2006, prema Arnold et al, 2007), pa je logično pretpostaviti da takva vrsta povezanosti postoji i kod samih rukovodilaca koji jesu članovi organizacije, pored činjenice da rukovode njom ili nekim njenim delom. Studija sprovedena u Belgiji na uzorku zdravstvenih radnika (Stordeur et al., 2001) pokazala je da rukovođenje koje je sadržalo individualizaciju i intelektualnu stimulaciju zaposlenih povezano sa nižim nivoom izgaranja na poslu (*engl. burnout syndrom*). U istom istraživanju je potvrđeno da rukovodioci koji razvijaju dvosmernu komunikaciju generišu manje interpersonalnih konflikata i bolju opštu klimu u međuljudskim odnosima u organizaciji. Rukovodioci koji imaju samodirekciju i samomotivaciju kao jake intrizičke faktore postizanja organizacionih ciljeva, doživljavaju veći stepen zadovoljstva poslom i niži stepen percipiranog stresa (Dolbire et al., 2001, prema Lovelace et al., 2007).

Mehanizmi prevladavanja stresa često nisu lako uočljivi u manifestacijama ponašanja rukovodioca ali se ogledaju u načinu kako on percipira realnost, analizira situacije, donosi zaključke i odluke o aktivnostima. Njegova kognitivna procena da je situacija stresna preduslov je za aktiviranje mehanizama prevladavanja (Lazarus & Folkman, 1984). Prevladavanje može biti funkcionalno ili disfunkcionalno ali je determinisano onim što svakog pojedinca čini specifičnim - ličnošću (Sommerfield & McCrae, 2001, prema Žuljević i Gavrilov-Jerković, 2011). Kejver, Šejer i Vejntraub (Carver, Scheier & Weintraub, 1989, prema Kostić i Nedeljković, 2013) govore o dve opšte grupe strategija za prevladavanje stresa, u okviru kojih postoji 14 specifičnih strategija prevladavanja. Prvu opštu grupu čine strategije usmerene na problem, a drugu opštu grupu čine strategije usmerene na regulaciju emocija. Specifične strategije u okviru ovih opštih grupa su: *Pozitivna reinterpretacija i rast, Odustajanje, Fokusiranje na emocije, Potreba za instrumentalnom socijalnom podrškom, Aktivni koping, Negiranje, Okretanje religiji, Humor, Ograničenje, Upotreba emocionalno-socijalne podrške, Upotreba supstanci, Prihvatanje, Supresija, Planiranje.*

Prema trodimenzionalnom modelu prevladavanja Endlera i Parkera (1990), postoje tri osnovne dimenzije prevladavanja:

- prevladavanje usmereno na problem
- prevladavanje usmereno na emocije
- prevladavanje usmereno na izbegavanje

Navedene dimenzije prevladavanja obuhvaćene su mernim instrumentom (*CISS*, Endler & Parker, 1990) čijih je 48 stavki grupisano u subskele: *Suočavanje usmereno na zadatak*, *Suočavanje usmereno na emocije*, i *Izbegavanje*, koje ima svoje dve subskele (*Distrakciju* i *Socijalnu diverziju*). Ispitanici odgovaraju na stavke na petostepenoj skali likertovog tipa. Prema Zotović (2004), navedeni trodimenzionalni model Endlera i Parkera nije naročito inovativan već pre predstavlja kombinaciju prethodnih dvodimenzionalnih i trodimenzionalnih modela (npr. Amirkhanovog), i koncipiran je sa osnovnim težištem na konstrukciji mernog instrumenta za prevladavanje koji bi prevazišao nedostatke dotadašnjih instrumenata. Dakle, podela na efikasne i neefikasne mehanizme prevladavanja pokazala se kao diskutabilna, upravo zbog uticaja situacionih faktora i sociokulturnog miljea na adekvatnost određenog coping mehanizma. Zato se radije pribegava podeli na one mehanizme prevladavanja koji su fokusirani na problem (konstruktivni, uglavnom povezani sa pozitivnim ishodom, uključuju aktivno bavljenje problemom, promenu percepcije problem-situacije, ) i one fokusirane na emocije, za koje su određeni istraživači skloni da ih nazovu neefikasnim ili nekonstruktivnim jer ne rešavaju problem već služe samo emotivnom olakšanju (Carver, Scheier & Weintraub, 1989, prema Avsek, 2012). Međutim, pojedini istraživači smatraju da je neefikasnost i nekonstruktivnost nerealno pripisana coping mehanizmima koje karakteriše usmerenost na emocije. Oni smatraju da usmerenost na emocije, koje uključuje razumevanje emocija, prihvatanje i izražavanje emocija, ima značajan adaptibilni kapacitet u stresnim situacijama (Stanton et al, 2000, prema Avsek, 2012). Ovakvo shvatanje podupire nalaze o adaptivnoj ulozi emocionalne inteligencije kao sposobnosti obrade emocionalnih informacija (Mayer & Cobb, 2000, prema Avsek, 2012).

Brojnim istraživanjima nije postignut konsezus o determinantama izbora prevladavajućih ponašanja i njihovom odnosu sa karakteristikama stresora, unutrašnjim i spoljnim činiocima individualnih razlika tj. varijablama moderatorima. Ispitivanje povezanosti mehanizama prevladavanja stresa i preferiranog stila rukovođenja predstavlja još jedan pozitivan doprinos kvantumu znanja o oba navedena konstrukta, koji svakako može imati i praktične implikacije.

## 2.6. Zadovoljstvo životom

Zadovoljstvo životom je svesna kognitivna procena sopstvenog života, a kriterijumi za procenu su personalizovani jer pojedinci pridaju različiti stepen važnosti pojedinim komponentama „dobrog života“ (Diener et al., prema Vidiček i sar., 2014). Novi, salutogeni koncept (*lat. salus*- blagost, sreća, uspeh) sagledavanja mentalnog zdravlja definiše mentalno zdravlje ne samo kao odsustvo bolesti i psihopatoloških sadržaja, već kao zadovoljstvo životom, nizak nivo stresa, ravnotežu sa okolinom (Vrućinić, 2014). Međutim, ekonomska kriza i drugi dinamički aspekti savremenog načina života i rada uslovljavaju javljanje psiholoških mehanizama koji uključuju egzistencijalne strahove, anksioznost, doživljaj stalne ugroženosti radnog mesta, gubitak kontrole nad održivošću zaposlenja, i sl. Navedeni psihološki mehanizmi pozitivno su povezani sa stresom na radu, a negativno koreliraju sa zadovoljstvom poslom i ukupnim zadovoljstvom životom (Giorgi et al., 2015).

Povezanost stresa na radu i zadovoljstva životom bila je predmet mnogih istraživanja u kojima je napravljena razlika između vrste stresora koji dovode do razlika u stresnim reakcijama, uključujući i primenu različitih mehanizama prevladavanja, što doprinosi razumevanju psiholoških mehanizama koji objašnjavaju diferencijalne odnose između stresa na radu i zadovoljstva životom. Naime, po mišljenju mnogih istraživača, ne dovode svi stresori nužno do smanjenja zadovoljstva životom, odnosno priroda povezanosti stresa i zadovoljstva životom je dosta složenija (Cavanaugh et al., 2000; Demerouti, Bakker & Shaufeli, 2005; prema Flinckbaugh et al., 2015). Istraživanjem na studentima, Flinckbauh i saradnici (Flinckbaugh et al., 2015) utvrdili su da tzv. „prepreka-stresori“ (*engl. Hindrance stressors*) utiču na smanjenje zadovoljstva životom, dok „izazov-stresori“ (*engl. Challenge stressors*) unapređuju zadovoljstvo sopstvenim životom. Takođe, istraživanjima je utvrđeno da „prepreka-stresori“ iniciraju javljanje *izbegavanja* kao dominantnog mehanizma prevladavanja stresa, uz generalno smanjenje zadovoljstva životom. Međutim, kad se određeni stresor iz spoljašnje sredine doživi kao izazov za pojedinca, njemu se prilazi kao problemu koji pospešuje lični rast i razvoj, što uzrokuje drugačiju samoevaluaciju sopstvenog života i osećaj zadovoljstva. (La Pine et al., 2004, Podsakoff, La Pine & Le Pine, 2007, prema Flinckbaugh et al., 2015). Važno je takođe da zadaci predstavljaju optimalni nivo „izazova“ za pojedinca, kao i da nisu dvosmisleni i nedovoljno jasni (Myers & Diner, 1985; Csikszentmihalyi, 1990; prema Flinckbaugh, 2015), odnosno da budu takvi da izvlače iz pojedinca ono najbolje i najproduktivnije u pogledu njegovih sposobnosti (Cavanaugh et al.,

2000; Boswell et al., 2004; prema Flinbaugh et al., 2015). Treba istaći da postoje i istraživanja koja nisu potvrdila povezanost stresa na radu i samoevaluacije zadovoljstva životom (Aryee, Luk, Zerubin & Barger, 2010, prema Flinbaugh et al., 2015).

U kontekstu našeg istraživanja, koje u grupi prediktorskih varijabli ima i vremensku perspektivu i zadovoljstvo životom, koje istražujemo u odnosu na preferirane stilove rukovođenja, navešćemo nekoliko istraživanja koja su se bavila utvrđivanjem povezanosti osobina ličnosti, zadovoljstva životom i vremenske perspektive. U studiji Zanga i Hauvela (Zhang & Howell, 2011) utvrđeno je da su ispitanici sa visokom ekstraverzijom, dominantnim vremenskim perspektivama pozitivna prošlost i hedonistička sadašnjost, bili zadovoljniji svojim životom. Ispitanici sa visokim neuroticizmom i dominantnom vremenskom perspektivom negativna prošlost bili su nezadovoljniji svojim životom. Hijerarhijskom regresionom analizom istraživači su utvrdili da vremenska perspektiva čini 13,7% varijanse u zadovoljstvu životom, a osobine ličnosti čine dodatnih 4,4% varijanse u zadovoljstvu životom. Takođe, medijacioni model je pokazao da vremenska perspektiva može biti medijator odnosa osobina ličnosti i zadovoljstava životom. I neka ranija istraživanja dokumentovala su povezanost „velikih pet“ osobina ličnosti i zadovoljstva životom, a ekstraverzija i neuroticizam su potvrđeni kao najkonzistentniji prediktori (De Neve & Cooper, 1998; Diner & Lucas, 1999; Schimmack, Oishi, Furr & Funder, 2004; Steel, Schmidt & Schultz, 2008; prema Zhang & Howell, 2011). Dosledna povezanost varijabli vremenska perspektiva i zadovoljstvo životom utvrđena je i u istraživanjima Bonivela i saradnika (Bonivell et al., 2010), kao i Drejka i saradnika (Drake et al., 2008) koji su utvrdili povezanost vremenske perspektive negativna prošlost i nižeg zadovoljstva životom, kao i povezanost vremenske perspektive pozitivna prošlost i višeg zadovoljstva životom.

Samoevaluacija *Zadovoljstva životom* je samo jedna od tri komponente ukupnog *subjektivnog doživljaja blagostanja* osobe, a druge dve komponente su *Pozitivni afekti* i *Negativni afekti* (Pavot & Diener, 2008, prema Kostić i Nedeljković, 2013). Pošto pojedinci mogu imati veoma različite kriterijume za standarde uspeha u određenim segmentima života (Morrison et al., 2011, prema Vidiček i sar., 2014), najčešće se pribegava merenju opšteg zadovoljstva životom, nasuprot merenjima zadovoljstva životom u specifičnim oblastima (npr. zdravlje, posao, partnerski odnosi, i sl.). Utvrđena je povezanost zadovoljstva životom, kao i balansa privatnog i profesionalnog, sa profesionalnim stresom (Knežević, 2016). U svrhu takvog opšteg merenja Diner i sar. (Diener et al., 1985, prema Vidiček i sar., 2014) konstruisali su Skalu zadovoljstva životom, SWLS (*engl. Satisfaction With Life Scale*) koja predstavlja

opštu kognitivnu samoevaluaciju subjektivne dobrobiti. Treba napomenuti da pojedini autori ističu da pored kognitivne postoji i afektivna komponenta koju čine raspoloženja i emocije, kao i da te dve komponente mogu da se razlikuju (Penezić, 2006 prema Vidiček i sar., 2014). Ipak, prema nalazima Pavot i Dinera (Pavot & Diener, 2008, prema Vidiček i sar., 2014), postoji pozitivna povezanost opšteg zadovoljstva životom i emocionalne dobrobiti.

Bilo je i kritičkih osvrta na metod procene zadovoljstva životom i pojedini istraživači su tvrdili da samoevaluacija zadovoljstva životom predstavlja samo „hvatanje trenutno dostupnih informacija“ i da nije dovoljno pouzdana i valjana mera ukupnog sopstvenog blagostanja (Schwarc & Strack, 1999, prema Kostić i Nedeljković, 2013). Pouzdanost i valjanost ove metode proveravana je meta-analitičkim studijama i pojedinačnim istraživanjima stabilnosti procene ličnog zadovoljstava životom tokom vremena (Schimmack & Oishi, 2005; Schimmack, Diener & Oishi, 2002; prema Kostić i Nedeljković, 2013). Istraživanjima je potvrđena stabilnost procene zadovoljstva životom, što je doprinelo prihvatanju koncepta procene zadovoljstva životom kao valjanog i pouzdanog (Kostić i Nedeljković, 2013). U savremenim organizacijama uobičajeno je povremeno sprovođenje samoprocene zadovoljstva životom da bi se rukovodiocima omogućio kvalitetan uvid u potrebe i očekivanja članova organizacije (Petrov i sar., 2011). Novija istraživanja Ljubomirske i saradnika (Lyubomirski et al., 2005, prema Petrov i sar., 2011), ukazuju na to da osećaj zadovoljstva životom ne mora biti samo rezultat (posledica) pozitivnih životnih okolnosti, već može biti i njihov uzrok. Iz toga može proisteći zaključak da bi osećaj zadovoljstva životom kod rukovodilaca trebao biti predmet interesovanja istraživača. Njihova samoevaluacija zadovoljstva sopstvenim životom može se reflektovati kroz bihevioralne aspekte, pa i kroz stil rukovođenja, što može imati značajne implikacije na ukupnu klimu u organizaciji i na njenu efikasnost. Ljubomirska i saradnici, kreatori „modela održive sreće“ (*engl. The sustainable happiness model*, Lyubomirsky, Sheldon & Schkade, 2005) sugerišu da zadovoljstvo životom možemo na izvestan način graditi i pospešiti svesnom, namernom mentalnom evaluacijom životnih aktivnosti. Neke od tih mentalnih aktivnosti su uživanje u pozitivnim sećanjima na pozitivna i lepa iskustva iz prošlosti (Lieberman & Trope, 2008), ili reinterpretiranje negativnih događaja iz prošlosti na način da im damo pozitivna značenja i attribute u sadašnjosti (Lyubomirsky & Tucker, 1998).

Zadovoljstvo poslom, odnosno zadovoljstvo usled pripadanja određenoj organizaciji, samo su segmenti ukupnog osećaja sopstvene dobrobiti tj. opšteg zadovoljstva životom. Istraživanja kojima je ispitivan odnos stila rukovođenja i zadovoljstva poslom pokazala su da

postoji korelacija između ove dve varijable (Long & Thean, 2011). Visok nivo zadovoljstva životom potvrđen je i u školskim i zdravstvenim ustanovama gde je implementirano transformaciono rukovođenje (Silins & Mulford, 2002; Ejimofor, 2002; Ramey, 2002; prema Long & Thean, 2011). Rezultati ovih istraživanja nameću zaključak da je razumevanje povezanosti stila rukovođenja i osećaja ukupnog blagostanja i zadovoljstva životom, jedan od ključnih faktora uspešnosti organizacije. Prema studiji Bono i Iliesa (Bono & Ilies, 2006, prema Arnold et al., 2007) potvrđena je povezanost stila rukovođenja i doživljaja pozitivnih emocija kod sledbenika, kao dela osećaja ukupne psihološke dobrobiti (*well-being*). Studija Nilsena i saradnika (Nielsen et al., 2008) dokazala je povezanost stila rukovođenja i osećaja sopstvene dobrobiti kod zaposlenih, ali je utvrđena i značajna medijatorska uloga varijable *percipirane karakteristike posla* od strane zaposlenih. Uopšteno, možemo zaključiti da su navedena istraživanja imala za cilj ispitivanje prirode i intenziteta povezanosti stila rukovođenja i samoevaluacije zadovoljstva životom ili ukupnog psihološkog blagostanja, kao i ispitivanja da li je ta povezanost direktna ili postoji uticaj medijatorskih varijabli. Primetno je da postoji još mnogo prostora za empirijski naučni doprinos toj temi.

### **3. METOD**

#### **3.1. Predmet istraživanja**

Predmet ovog istraživanja jesu preferirani stilovi rukovođenja kod rukovodilaca na različitim hijerarhijskim nivoima u organizacijama, i njihova povezanost sa integrativnim setovima psiholoških osobina operacionalizovanim kroz varijable: vremenska perspektiva, percipirani stres, mehanizmi prevladavanja stresa i zadovoljstvo životom.

#### **3.2. Problem istraživanja**

Saznajna i praktična komponenta sadržane su u problemu koji naše istraživanje pokušava da reši. Polazeći od premise (Fidlerovog modela) da je optimalni stil rukovođenja, prilagođen karakteristikama situacije, jedan od ključnih faktora uspešnosti organizacije, u ovom istraživanju bavimo se problemom identifikovanja grupa psiholoških faktora koje bi mogle biti povezane sa stilom rukovođenja. Brojna istraživanja fenomena rukovođenja i stilova rukovođenja nisu dovela do konsezusa istraživača o koherentnim sklopovima ličnih osobina ili drugih faktora koji su opredeljujući u odnosu na preferenciju stila rukovođenja. Međutim, postoji saglasnost u stavu da ličnost svakako jeste jedan od ključnih faktora za objašnjenje složenog fenomena rukovođenja, i da je neophodno dalje istraživati psihološke korelate stilova rukovođenja. Zbog toga smo u istpitivanje preferencije stilova rukovođenja uveli i nove varijable čija povezanost sa stilovima rukovođenja nije bila predmet ranijih istraživanja, poput vremenske perspektive, percipiranog stresa, koping mehanizama i samoevaluacije zadovoljstva životom. U savremenom konceptu razvoja i upravljanja ljudskim resursima u organizacijama, čiji je segment i kvalitetan „inženjering posla“ optimalno usklađivanje ličnih osobina i situacionih činilaca, identifikovanje profila psiholoških faktora koji može diferencirati rukovodioce od nerukovodilaca, odnosno biti prediktivan u odnosu na preferenciju stila rukovođenja, može naći i svoju praktičnu primenu.

#### **3.3. Ciljevi istraživanja**

##### ***3.3.1. Opšti cilj istraživanja***

Utvrđiti prediktivnu moć varijabli dominantne vremenske perspektive, percipiranog stresa, mehanizama prevladavanja stresa i zadovoljstva životom, na kriterijumsku varijablu preferirani stilovi rukovođenja.



### 3.3.2. *Specifični ciljevi istraživanja*

1. Identifikovati sklopove psiholoških konstrukata karakteristične za pojedine preferirane stilove rukovođenja.
2. Utvrditi uticaj nekih socio-demografskih varijabli na preferenciju stilova rukovođenja.
3. Utvrditi odnos preferiranih stilova rukovođenja u organizacijama državnog i privatnog svojinskog statusa.
4. Utvrditi odnos između rukovodilaca i nerukovodilaca s obzirom na sve ispitivane konstrukte.
5. Ispitati povezanost između psiholoških varijabli - dominantne vremenske perspektive, percipiranog stresa, mehanizama prevladavanja stresa i zadovoljstva životom, i obeležja socio-demografskog statusa, na poduzorku rukovodilaca.
6. Ispitati povezanost između psiholoških varijabli- dominantne vremenske perspektive, percipiranog stresa, mehanizama prevladavanja stresa i zadovoljstva životom, i obeležja socio-demografskog statusa, na poduzorku nerukovodilaca.

### 3.4. **Varijable istraživanja**

*Osnovne psihološke varijable istraživanja:*

- *Preferirani stilovi rukovođenja:* nedirektivni (usmeren na ljude), direktivni (usmeren na zadatak) i mešoviti, operacionalizovani preko skora na Upitniku o preferiranom stilu rukovođenja (LPC, Fiedler, 1967, adaptacija Čukić, 2004).
- *Dimenzije vremenske perspektive:* Pozitivan odnos prema prošlosti, Negativan odnos prema prošlosti, Hedonistički odnos prema sadašnjosti, Fatalistički odnos prema sadašnjosti, Orijentacija prema budućnosti, operacionalizovane su skorovima na Upitniku o vremenskoj perspektivi (ZTPI, Zimbardo & Boyd, 1999, adaptacija Kostić i Nedeljković, 2008).
- *Percipirani stres,* operacionalizovan preko skora na Upitniku o percipiranom stresu (PSS-10, Cohen et al., 1983).
- *Mehanizmi prevladavanja stresa:* Prevladavanje usmereno na zadatak, Prevladavanje usmereno na emocije, Prevladavanje usmereno na izbegavanje (socijalna diverzija i socijalna distrakcija), operacionalizovani preko skora na Upitniku o strategijama prevladavanja stresa (CISS, Endler & Parker, 1990, adaptacija Sorić i Proroković, 2002).

- *Zadovoljstvo životom*, operacionalizovano preko skora na Skali zadovoljstva životom (SWLS-Satisfaction with life scale, Diener et al., 1985).

#### *Socio-demografske veijable istraživanja*

- Status u organizaciji: rukovodioci i nerukovodioci (izvršiooci)
- Pol (prirodna dihotomija)
- Uzrast, godine starosti
- Svojinski status organizacije (državna, privatna)
- Dužina ukupnog radnog staža
- Dužina staža na poziciji rukovodioca

### **3.5. Uzorak ispitanika**

Realizovani uzorak rukovodilaca i izvršilaca je N=845, što je za 245 entiteta više od planiranog uzorka u nacrtu istraživanja. U istraživanje su bili uključeni ispitanici iz centralnih i južnih regiona R. Srbije i AP Vojvodine. Kriterijum za uključivanje u uzorak bio je da je ispitanicima maternji jezik srpski ili da srpskim jezikom vladaju kao maternjim. Svi učesnici u istraživanju su dali usmenu informativnu saglasnost za učestvovanje u istraživanju, nakon što im je predstavljena priroda i cilj istraživanja. Iako se težilo ujednačavanju uzorka po po socio- demografskim varijablama, to se, ipak, nije moglo učiniti. Bitno je da je brojčano ujednačavanje dve ispitivane grupe rukovodilaca i izvršioaca u potpunosti uspelo. Zbog boljeg uvida u strukturu uzorka, odlučili smo se za tabelarno predavljanje osnovnih podataka o učesnicim u istraživanju.

**Tabela 1:** Struktura uzorka po poziciji u radnoj organizaciji

	f	%
Rukovodioci	432	51,1
Izvršiooci	413	48,9
Total	845	100,0

U istraživanju je učestvovalo 432 rukovodioca (51,1%) i 413 izvršiooca (48,9%).

**Tabela 2:** Polna struktura s obzirom na poziciju u organizaciji

		pozicija		Total
		rukovodioci	izvršiooci	
Muškarci	f	216	161	377
	%	50,0%	39,0%	44,6%
Žene	f	216	252	468
	%	50,0%	61,0%	55,4%
Total	%	432	413	845
	f	100,0%	100,0%	100,0%

Podjednak broj muškaraca i žena su rukovodioci. Kod izvršilaca je veći broj žena nego muškaraca.

**Tabela 3:** Svojsinska struktura i pozicija u organizaciji

		pozicija		Total
		rukovodioci	izvršiooci	
Privatna	f	294	225	519
	%	68,1%	54,5%	61,4%
Državna	f	138	188	326
	%	31,9%	45,5%	38,6%
Total	f	432	413	845
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Od ukupnog broja rukovodioca (N = 432), njih 294 (68,1%) je zaposleno u privatnom sektoru, a 138 (31,9 %) u državnom. U privatnom sektoru radi 225, dok u državnom 188 izvršiooca.

**Tabela 4:** Pokazatelji proseka i odstupanja starosti, ukupnog radnog staža i radnog staža rukovodioca na toj poziciji u organizaciji

Pozicija		Starost	Ukupan radni staž	Radni staž na poziciji rukovodioca
Rukovodioci	Minimum	20	1,00	1,00
	Maksimum	73	45,00	38,00
	AS	44,73	19,54	9,94
	SD	9,773	9,313	7,363
Izvršiooci	Minimum	18	,50	
	Maksimum	64	40,00	
	AS	37,60	12,91	
	SD	11,252	10,340	
Total	Minimum	18	,50	1,00
	Maksimum	73	45,00	38,00
	AS	41,25	16,3017	9,9456
	SD	11,104	10,36746	7,36384

Prosečna starost rukovodilaca je 44,73 (sd = 9,773), a izvršilaca 37,60 (sd = 11,252). Prosečan ukupan radni staž rukovodilaca je 19,54 (sd = 9,313), a kod izvršilaca je 12,91 (sd = 10,340). Prosečan radni staž rukovodilaca na rukovodećoj poziciji je 9,94 (sd = 7,363).

### 3.6. Osnovne postavke istraživanja

S obzirom na rezultate dosadašnjih istraživanja može se zaključiti da je stilove rukovođenja nemoguće sagledati iz jednog ugla, odnosno da njihovo kvalitetno objašnjenje i eventualna predikcija zahtevaju uključivanje ispitivanja povezanosti stilova rukovođenja sa što većim brojem novih varijabli. Stoga je u ovoj eksplorativnoj studiji osnovni problem istraživanja da ustanovi da li je moguće predvideti preferirani stil rukovođenja na osnovu poznavanja dominantne vremenske perspektive, opažanja stresa, mehanizama za prevladavanje stresa i subjektivnog zadovoljstva životom rukovodilaca u organizacijama privatnog i državnog sektora. Posle provere prognostičke moći modela, identifikovaće se sklopovi psiholoških relevantnih konstrukata karakterističnih za različite stilove rukovođenja. Pored utvrđivanja grupe psiholoških faktora, zadatak je da se proveri uticaj nekih socio-demografskih varijabli na stilove rukovođenja, kao i povezanost psiholoških varijabli sa socio-demografskim varijablama na poduzorku rukovodilaca i nerukovodilaca. Posebno, kao jedan od zadataka biće razmatran i odnos stilova rukovođenja u privatnim i državnim organizacijama, kao i utvrđivanje odnosa rukovodilaca i nerukovodilaca s obzirom na

ispitivane konstrukte. Iz definisanih zadataka i ciljeva proističu osnovno i specifična istraživačka pitanja.

### **3.6.1. Osnovno istraživačko pitanje**

Osnovno istraživačko pitanje odnosi se na utvrđivanje prognostičke moći varijabli istraživanja i može se izraziti u sledećoj formi: Da li je moguće predvideti preferirani stil rukovođenja na osnovu izraženosti dimenzija vremenskih perspektiva, opažaja stresa, načina prevazilaženja stresa i subjektivnog zadovoljstva životom?

### **3.6.2. Specifična istraživačka pitanja**

1. Koja grupa psiholoških faktora opisuje rukovodioce različitih stilova rukovođenja?
2. Da li socio-demografski činioci mogu odrediti posebne stilove rukovođenja?
3. Da li preferirani stil rukovođenja utiče na tendenciju ka radu u državnim ili privatnim organizacijama?
4. Koji sklopovi psiholoških faktora opisuju rukovodioce u poređenju sa nerukovodiocima?
5. Kakva je priroda povezanosti psiholoških varijabli istraživanja i socio-demografskih obeležja, na poduzorku rukovodilaca?
6. Kakva je priroda povezanosti psiholoških varijabli istraživanja i socio-demografskih obeležja, na poduzorku nerukovodilaca?

## **3.7. Statističke tehnike za obradu podataka**

Pouzdanost instrumenata biće izražena Kronbahovim alfa koeficijentom. Od deskriptivnih statističkih mera koristiće se aritmetička sredina, standardna devijacija i varijansa. Povezanost varijabli utvrdiće se korelacionim statističkim tehnikama. Za proveru prognostičke moći modela biće primenjene linearna regresiona i logistička regresiona analiza. Za identifikovanje grupe psiholoških faktora biće korišćena diskriminativna kanonička analiza.

## **3.8. Naučni značaj istraživanja**

### **3.8.1. Teorijski značaj istraživanja**

Teorijski značaj rezultata ovog istraživanja ogleda se u doprinosu kvalitetu objašnjenja fenomena rukovođenja i preferencije pojedinih stilova rukovođenja kroz utvrđivanje njihove

povezanosti sa drugim konstruktima. Nijedno od prethodnih istraživanja nije pružilo podatke o prirodi povezanosti varijabli iz ovog istraživanja i preferencije stilova rukovođenja. Takođe, doprinos bi bio i u proveru Fidlerovog kontigencijskog modela rukovođenja prema kojem je stil rukovođenja određen stabilnim osobinama ličnosti i otporan je na eksterne uticaje.

### **3.8.2. Praktični značaj istraživanja**

Osnovna premisa ovog istraživanja je povezanost optimalnog stila rukovođenja i uspešnosti u ostvarivanju ciljeva i zadataka organizacije. Utvrđivanjem eventualnih integrativnih sklopova osobina, odnosno grupe psiholoških faktora koji su povezani sa preferiranim stilom rukovođenja i odgovaraju određenom situacionom kontekstu (vrsti zadatka) bilo bi moguće strukturirati optimalni model rukovođenja za određene situacije, što bi značajno uticalo na povećanje efikasnosti rukovođenja. Rezultati o povezanosti varijabli mogu imati značaj u kreiranju određenih edukativnih programa u organizacijama, kao i selekcionih i klasifikacionih postupaka za rukovodioca, jer selekcija i pravilno raspoređivanje rukovodilaca osim na analizi poslova i zadataka, počiva i na definisanju potrebnih osobina i sposobnosti rukovodioca.

## **3.9. Instrumenti**

### **3.9.1. Zimbardov Upitnik o vremenskoj perspektivi (ZTPI)**

U istraživanju je korišćena adaptirana verzija Zimbardovog Upitnika o vremenskoj perspektivi (ZTPI- Zimbardo Time Perspective Inventory; Zimbardo & Boyd, 1999, adaptacija Kostić i Nedeljković, 2008). Zimbardo i Bojd su, proveravajući metrijske karakteristike svog upitnika, utvrdili povezanost vremenskih perspektiva sa velikim brojem demografskih, bihevioralnih, ličnih varijabli (Dunkel & Weber, 2010, prema Kostić i Nedeljković, 2013), kao i značajnu prediktorsku moć instrumenta u odnosu na akademski uspeh, prokrastinaciju, asocijalno ponašanje, itd. (Adelabu, 2007; Horstmanshof & Zimitat, 2007; Diaz-Morales et al., 2008; Kruger, Reicshi & Zimmerman, 2008; prema Kostić i Nedeljković, 2013).

Adaptaciju upitnika za naše područje su sprovele Kostić i Nedeljković (2008). Adaptirana verzija sadrži 52 stavke koje mere ispitanikova verovanja, preferencije i vrednosti koje se odnose na temporalno iskustvo. Model vremenske perspektive je petofaktorski i sadrži sledeće dimenzije: *negativnu prošlost* („Mislim na loše stvari koje su mi se desile“);

*hedonističku sadašnjost* („Postojanje rizika čini moj život uzbudljivim“); *budućnost* („Sposoban sam da se oduprem iskušenjima kada znam da postoji posao koji mora biti završen“); *pozitivnu prošlost* („Uživam da pričam o dobrim starim vremenima“); *fatalističku sadašnjost* („Moj život kontrolišu sile na koje nemam uticaj“). Ajtemi su politomni, u Likertovom formatu od 1 do 5. Pouzdanost upitnika u celini, na našem uzorku, je 0.74 (Kostić i Nedeljković, 2013).

### **3.9.2. Strategije prevladavanja stresnih situacija**

Upitnik koji je korišćen u istraživanju je CISS (Endler & Parker, 1990, adaptacija Sorić i Proroković, 2002). Sastoji se od 48 stavki na koje ispitanici odgovaraju na petostepenoj skali Likertovog tipa. Postoje tri subskale: *Suočavanje usmereno na emocije*; *Suočavanje usmereno na problem*; i *Izbegavanje*. *Izbegavanje* ima dve subskale (*Distrakcija* i *Socijalna diverzija*). Cronbahov alfa koeficijent iznosi 0.80, 0.82, 0.73 i 0.76, (Lacković-Grgin & Sorić, 1997, prema Mitić, 2015).

### **3.9.3. Percipirani stres**

Koenov upitnik za percipirani stres (The Perceived Stress Scale, PSS-10, Cohen et al., 1983), je jedan od najčešće korišćenih psiholoških instrumenata za merenje percipiranog stresa. Prvobitno je imao 14 ajtema ali je kasnije taj broj sveden na 10 ajtema koji su direktni upiti o osećanjima i mislima u odnosu na događaje u proteklih mesec dana koji su na ispitanika mogli delovati stresogeno. Odgovori se na petostepenoj jednodimenzionalnoj skali ocenjuju od 0 do 4, a viši skor na skali povezan je sa većom osetljivošću na stres. Primer : 1) „U proteklih mesec dana, koliko ste često bili uznemireni zbog nečeg što se desilo neočekivano?“ 2) „U proteklih mesec dana, koliko puta ste se osećali kao da ne možete da kontrolišete bitne stvari u Vašem životu?“ Po podacima autora, pouzdanost skale na uzorku odraslih ispitanika je 0.86. Autor je dao dozvolu za slobodno korišćenje skale u istraživačke svrhe (Cohen, S., Kamarack, T., & Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived Stress, *Journal of health and social behavior*, 24, 386-396).

### **3.9.4. Zadovoljstvo životom**

Za procenu zadovoljstva životom korišćen je instrument SWLS-Skala zadovoljstva životom (Satisfaction With Life Scale, Diener et. al.,1985). Skala je sačinjena od 5 tvrdnji a ispitanik procenjuje stepen svog slaganja sa navedenom tvrdnjom na sedmostepenoj skali

Likertovog tipa. Skorovi se mogu kretati u rasponu 5-35, tako što viši skorovi ukazuju na veći stepen zadovoljstva sopstvenim životom. WLS-skala meri kognitivnu komponentu ličnog blagostanja. Nastala je iz početne mase od 48 tvrdnji formulisanih kao indikativne za nečije zadovoljstvo životom (Diener et al., 1985; Pavot & Diener, 1993, prema Vasić, Šarčević i Trogljić, 2012). Nakon eliminacije tvrdnji koje su se odnosile na afektivno doživljavanje i tvrdnje koje su redundantne po sadržaju ostalo je 5 tvrdnji koje su u upotrebi. Procenu homogenosti skale na domaćem uzorku vršio je Momirović 1999.godine (Momirović i sar., 1999, prema Vasić, Šarčević i Trogljić, 2012) i utvrđeno je da ona tendira ka maksimalnoj, jedinačnoj vrednosti. Kako navode Pavot i Diner (Pavot & Diener, 1993), pouzdanost upitnika je 0,85.

### ***3.9.5. Preferirani stil rukovođenja***

Zavisna varijabla preferirani stil rukovođenja merena je Fidlerovim testom stilova rukovođenja (Fiedler,) preko LPC-mere (Least preferred coworker- najmanje preferirani saradnik). Fidlerov test je za srpsko govorno područje prilagodio Čukić (Čukić, 2004). LPC-skor pokazuje kako rukovodilac ocenjuje saradnika sa kojim se najmanje slaže u radu, odnosno sa kojim ima najviše teškoća u saradnji. Rukovodilac ocenjuje stepen izraženosti 16 osobina svojih saradnika brojevima 1-8 na skali semantičkog diferencijala. Visok LPC skor pokazuje da rukovodilac ne ocenjuje prestrogo svoje saradnike, što dalje ukazuje da je on tolerantan, da ispoljava razumevanje za potrebe saradnika, za gradnju dobrih međuljudskih odnosa, da razume ljudske nedostatke i slabosti, jednom rečju da je orjentisan na ljude tj. da primenjuje permissivni, nedirektivni stil rukovođenja. Rukovodioci sa niskim LPC-skorom, analogno prethodnom objašnjenju, skloni su direktivnom stilu rukovođenja, odnosno orjentisani su na zadatak, primenjuju kontrolu, ne pružaju podršku saradnicima, hladni su i strogo profesionalni. Za sve navedene upitnike postoje dozvole za korišćenje u istraživačke svrhe od autora ili od profesionalaca koji su upitnike prilagodili za naše kulturno područje.

## **3.10. Postupak istraživanja**

Istraživanje je sprovedeno u vremenskom periodu jun 2016. godine –mart 2017. godine, na teritoriji centralne i južne Srbije i AP Vojvodine, u organizacijama državnog i privatnog svojinskog statusa, različite veličine u odnosu na broj zaposlenih. Organizacije državnog svojinskog statusa obuhvaćene istraživanjem bile su lokalne samouprave, zdravstvene ustanove, obrazovne ustanove, javna preduzeća, fondovi ili agencije, i sl. Organizacije



privatnog svojinskog statusa obuhvaćene istraživanjem bile su iz proizvodnog, trgovačkog, sektora usluga, privatne obrazovne ili manje privatne zdravstvene organizacije. U svim navedenim organizacijama funkcije rukovođenja formalno su definisane unutrašnjom strukturom organizacije. Učesnici u istraživanju su dali usmenu informativnu saglasnost, nakon što su upoznati sa prirodom i ciljevima istraživanja. Ispitanici iz poduzorka rukovodilaca upitnike su popunjavali individualno, a ispitanici iz poduzorka nerukovodilaca individualno, ili u grupama do 15 ispitanika, u zavisnosti od uslova u organizaciji (adekvatna prostorija, organizacija neophodnog vremena). Ispitanici iz poduzorka rukovodilaca bili su rukovodioci na različitim nivoima rukovođenja, od rukovodilaca grupa i manjih timova, šefova odseka i odeljenja, do direktora ili drugih top-menadžera u organizacijama. U organizacijama koje su imale zaposlenog psihologa, uz njegovu saglasnost i prethodnu pripremu, on se uključivao u istraživački postupak u delu prikupljanja podataka, odnosno zadavanja upitnika. Teritorijalna pokrivenost, raznolikost organizacija u pogledu svojinskog statusa, tipa i veličine, nastojanja da se uzorak ujednači po polu i drugim socio-demografskim karakteristikama, deo su ukupne težnje da se poboljša reprezentativnost uzorka i obezbedi što je moguće veća validnost istraživanja.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Analiza podataka

U skladu sa postavljenim ciljevima i istraživačkim pitanjima, prvo će biti prikazane mere tačnosti merenja za svaki korišćeni psihološki instrument. Kao pokazatelj pouzdanosti je korišćen Kronbahov alfa koeficijent interne konzistencije. Od deskriptivnih statističkih mera korišćena je aritmetička sredina, standardna devijacija i varijansa. Povezanost varijabli utvrđena je korelacionim statističkim tehnikama. Da bi se dobili odgovori na postavljena istraživačka pitanja primenjene su statističke tehnike linearne regresije, logističke regresije i kanoničke diskriminativne analize. Pošto prikupljeni podaci dolaze sa različitih mernih instrumenata, pre uključivanja u analizu skorovi su transformisani na z-skalu.

### 4.2. Pouzdanost instrumenata

Tačnost merenja upitnicima kojima su operacionalizovane psihološke varijable istraživanja biće prikazana Kronbahovim  $\alpha$  koeficijentom. Pouzdanost je izračunavana posebno za svaku skalu višedimenzionalnih instrumenata, kao i za instrument u celini. U tabelama su prikazani podaci sa originalnih instrumenata, kao i na našem uzorku istraživanja.

#### *Zimbardov Upitnik o vremenskoj perspektivi (ZTPI)*

**Tabela 5:** Interna konzistentnost Upitnika ZTPI na uzorku rukovodilaca

Pet dimenzija	m	Kronbahov $\alpha^1$	Kronbahov $\alpha^2$
Negativna prošlost	8	0,82	0,71
Pozitivna prošlost	13	0,80	0,70
Hedonistička sadašnjost	16	0,79	0,78
Fatalistička sadašnjost	4	0,74	0,71
Budućnost	11	0,77	0,64
Test u celini	52	-	0,76

*Legenda:* m – broj ajtema;  $\alpha^1$  – pouzdanost originalnog instrumenta;  $\alpha^2$  – pouzdanost instrumenta na uzorcima u ovom istraživanju

Pouzdanost na svim skalama merenja na našem uzorku rukovodilaca je niža od originalne.

**Tabela 6:** Interna konzistentnost Upitnika ZTPI na uzorku izvršilaca

Pet dimenzija	broj ajtema	Kronbahov $\alpha^1$	Kronbahov $\alpha^2$
Negativna prošlost	8	0,82	0,69
Pozitivna prošlost	13	0,80	0,71
Hedonistička sadašnjost	16	0,79	0,72
Fatalistička sadašnjost	4	0,74	0,70
Budućnost	11	0,77	0,68
Test u celini	52	-	0,70

*Legenda:* m – broj ajtema;  $\alpha^1$  – pouzdanost originalnog instrumenta;  $\alpha^2$  – pouzdanost instrumenta na uzorcima u ovom istraživanju

Pouzdanost merenja na uzorku izvršilaca je niža od originalne ali i od uzorka rukovodilaca u ovom istraživanju.

**Tabela 7:** Interna konzistentnost Upitnika ZTPI na ukupnom uzorku

Pet dimenzija	broj ajtema	Kronbahov $\alpha^1$	Kronbahov $\alpha^2$
Negativna prošlost	8	0,82	0,79
Pozitivna prošlost	13	0,80	0,72
Hedonistička sadašnjost	16	0,79	0,75
Fatalistička sadašnjost	4	0,74	0,70
Budućnost	11	0,77	0,66
Test u celini	52	-	0,74

*Legenda:* m – broj ajtema;  $\alpha^1$  – pouzdanost originalnog instrumenta;  $\alpha^2$  – pouzdanost instrumenta na uzorcima u ovom istraživanju

### *Strategije prevladavanja stresnih situacija (CISS)*

**Tabela 8:** Pouzdanost testa CISS na uzorku rukovodilaca

Tri dimenzije	broj ajtema	Kronbahov $\alpha^1$	Kronbahov $\alpha^2$
Usmerenost na problem	16	0.82	0,79
Usmerenost na emocije	16	0.80	0,86
Usmerenost na izbegavanje	16	0.75	0,85
Test u celini	48		0,85

*Legenda:* m – broj ajtema;  $\alpha^1$  – pouzdanost originalnog instrumenta; izbegavanje ima dve dimenzije, soc. distrakciju i soc. diverziju,  $\alpha^2$  – pouzdanost instrumenta na uzorcima u ovom istraživanju

**Tabela 9:** Pouzdanost testa CISS na uzorku izvršilaca

Tri dimenzije	broj ajtema	Kronbahov $\alpha^1$	Kronbahov $\alpha^2$
Usmerenost na problem	16	0.82	0,75
Usmerenost na emocije	16	0.80	0,82
Usmerenost na izbegavanje	16	0.75	0,80
Test u celini	48		0,84

*Legenda:* m – broj ajtema;  $\alpha^1$  – pouzdanost originalnog instrumenta;  $\alpha^2$  – pouzdanost instrumenta na uzorcima u ovom istraživanju

**Tabela 10:** Pouzdanost testa CISS na uzorku u celini

Tri dimenzije	broj ajtema	Kronbahov $\alpha^1$	Kronbahov $\alpha^2$
Usmerenost na problem	16	0.82	0,78
Usmerenost na emocije	16	0.80	0,84
Usmerenost na izbegavanje	16	0.75	0,83
Test u celini	48		0,84

*Legenda:* m – broj ajtema;  $\alpha^1$  – pouzdanost originalnog instrumenta;  $\alpha^2$  – pouzdanost instrumenta na uzorcima u ovom istraživanju.

### *Percipirani stres*

**Tabela 11:** Pouzdanost testa PSS na svim uzorcima

Jednodimenzionalni test	broj ajtema	Kronbahov $\alpha^1$	Kronbahov $\alpha^2$
Uzorak rukovodioca	10	0.86	0,80
Uzorak izvršioca	10	0.86	0,83
Ukupan uzorak	10		0,82

*Legenda:* m – broj ajtema;  $\alpha^1$  – pouzdanost originalnog instrumenta;  $\alpha^2$  – pouzdanost instrumenta na uzorcima u ovom istraživanju

### *Zadovoljstvo životom*

**Tabela 12:** Pouzdanost testa SWLS na svim uzorcima

Jednodimenzionalni test	broj ajtema	Kronbahov $\alpha^1$	Kronbahov $\alpha^2$
Uzorak rukovodioca	5	0.85	0,81
Uzorak izvršioca	5	0.85	0,70
Ukupan uzorak	5		0,76

*Legenda:* m – broj ajtema;  $\alpha^1$  – pouzdanost originalnog instrumenta;  $\alpha^2$  – pouzdanost instrumenta na uzorcima u ovom istraživanju

### *Preferirani stil rukovođenja*

**Tabela 13:** Pouzdanost testa LPC na uzorku rukovodilaca

Jednodimenzionalni test	broj ajtema	Kronbahov $\alpha^1$	Kronbahov $\alpha^2$
Uzorak rukovodioca	16	-	0,86

*Legenda:* m – broj ajtema;  $\alpha^1$  – pouzdanost originalnog instrumenta;  $\alpha^2$  – pouzdanost instrumenta na uzorcima u ovom istraživanju

### **4.3. Deskriptivne mere na celom uzorku i na poduzorcima rukovodilaca i izvršilaca**

#### *Mere proseka i odstupanja dimenzija vremenske perspektive*

**Tabela 14:** Mere proseka i odsupanja na dimenzijama vremenske perspektive

	minimalna	maksimalna	as	sd
<b>Uzorak u celini</b>				
Negativna prošlost	1,00	5,00	2,93	,906
Pozitivna prošlost	1,00	5,00	3,44	,903
Hedonistička sadašnjost	1,00	5,00	3,21	,770
Fatalistička sadašnjost	1,00	5,00	2,36	,980
Budućnost	1,00	5,00	2,55	,940
<b>Rukovodioci</b>				
Negativna prošlost	1,00	5,00	2,75	,929
Pozitivna prošlost	1,00	5,00	3,66	,798
Hedonistička sadašnjost	1,00	5,00	3,20	,810
Fatalistička sadašnjost	1,00	4,67	2,05	,880
Budućnost	1,00	5,00	2,25	,824
<b>Izvršiooci</b>				
Negativna prošlost	1,00	5,00	3,12	,843
Pozitivna prošlost	1,00	5,00	3,23	,955
Hedonistička sadašnjost	1,00	5,00	3,22	,727
Fatalistička sadašnjost	1,00	5,00	2,70	,968
Budućnost	1,00	5,00	2,88	,949

*Mere proseka i odstupanja strategija prevladavanja stresa*

**Tabela 15:** Mere proseka i odstupanja na dimenzijama prevazilaženja stresa

	minimalna	maksimalna	as	sd
Uzorak u celini				
Suočavanje usmereno na emocije	38,00	80,00	59,26	7,380
Suočavanje usmereno na problem	18,00	79,00	45,60	9,988
Izbegavanje	18,00	80,00	47,73	10,177
Rukovodioci				
Suočavanje usmereno na emocije	38,00	79,00	60,98	6,929
Suočavanje usmereno na problem	18,00	71,00	43,58	9,930
Izbegavanje	18,00	76,00	45,40	10,377
Izvršiooci				
Suočavanje usmereno na emocije	39,00	80,00	59,26	7,419
Suočavanje usmereno na problem	18,00	79,00	45,60	9,616
Izbegavanje	21,00	80,00	47,73	9,374

*Mere proseka i odstupanja percipiranog stresa*

**Tabela 16:** Mere proseka i odstupanja testa percipiranog stresa

	minimalna	maksimalna	as	sd
Uzorak u celini				
Nivo percipiranog stresa	1,00	40,00	17,47	5,930
Rukovodioci				
Nivo percipiranog stresa	4,00	34,00	17,39	5,659
Izvršiooci				
Nivo percipiranog stresa	1,00	40,00	17,54	6,207

### *Mere proseka i odstupanja zadovoljstva životom*

**Tabela 17:** Mere proseka i odstupanja na upitniku zadovoljstva životom

	minimalna	maksimalna	as	sd
Uzorak u celini				
Nivo zadovoljstva životom	8,00	35,00	23,21	5,148
Rukovodioci				
Nivo zadovoljstva životom	11,00	35,00	23,97	5,190
Izvršioi				
Nivo zadovoljstva životom	8,00	35,00	22,42	4,987

### *Mere proseka i odstupanja preferiranog stila rukovođenja kod rukovodilaca*

**Tabela 18:** Mere proseka i odstupanja na Preferiranom stilu rukovođenja

	minimalna	maksimalna	as	sd
Rukovodioci				
Preferirani stil rukovođenja	16,00	117,00	65,36	17,345

Prema kriterijumu podele na grupe o kom je govoreno u delu o instrumentima, prikazaćemo distribuciju stilova rukovođenja.

**Tabela 19:** Distribucija stilova rukovođenja

Preferirani stil rukovođenja	f	%
Usmereni na zadatak	191	44,2
Usmereni na ljude	127	29,4
Mešoviti	114	26,4

U uzorku rukovodilaca, najviše je bilo onih sa *usmerenjem na zadatak*, pa na *ljude* i najmanje sa *mešovitim stilom* rukovođenja.

## 4.4. Rezultati testiranja postavljenih istraživačkih pitanja

### 4.4.1. Osnovno istraživačko pitanje

Osnovno istraživačko pitanje odnosi se na utvrđivanje prognostičke moći varijabli istraživanja i može se izraziti u sledećoj formi: Da li je moguće predvideti preferirani stil rukovođenja na osnovu izraženosti dimenzija vremenskih perspektiva, opažaja stresa, načina prevazilaženja stresa i subjektivnog zadovoljstva životom? U statističkim analizama koje su sprovedene da bi se dobio odgovor na osnovno istraživačko pitanje, preferirani stil rukovođenja je uziman kao kontinuirana varijabla kod koje niži skorovi ukazuju na stil usmeren na zadatak, a visoki skorovi na rukovodeći stil usmeren na ljude. Prvo su urađene korelacije kriterijumske i prediktorskih varijabli na ukupnom uzorku rukovodilaca.

**Tabela 20:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja i vremenske perspektive

		Negativna prošlost	Pozitivna prošlost	Fatalistička sadašnjost	Hedonistička sadašnjost	Budućnost
LPC	r	,056	-,037	,084	,077	-,116
	p	> 0.05	> 0.05	> 0.05	> 0.05	<0.05

U tabeli 20, može se zapaziti da je jedina značajna, negativna i niska korelacija između preferiranog stila rukovođenja i dimenzija vremenske perspektive dobijena sa orijentacijom ka budućnosti ( $r = -.116$ ). Orijehtacija ka budućnosti je viša kod rukovodilaca čiji je stil rukovođenja usmerenost na zadatak.

**Tabela 21:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja, percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom

		Percipirani stres	Usmerenost na problem	Usmerenost na emocije	Usmerenost na izbegavanje	Zadovoljstvo životom
LPC	r	,030	-,086	,041	,024	-,066
	p	> 0.05	> 0.05	> 0.05	> 0.05	>0.05

Nema značajnih korelacija između preferiranog stila rukovođenja i nivoa percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom. Uprkos niskim korelacijama, pretpostavili smo da će interakcijski efekat prediktorskih varijabli imati značajan uticaj na preferenciju stila rukovođenja.



Pre primene višestruke linearne regresione analize, sve prediktorske i kriterijumska varijabla su transformisane u z-skorove, jer dolaze sa različitih skala merenja. Prediktorske varijable su pet dimenzija vremenske perspektive - *negativna i pozitivna prošlost, hedonistička i fatalistička sadašnjost i budućnost*; nivo percipiranog stresa; tri načina prevladavanja stresa – *usmerenost na problem, usmerenost na emocije i izbegavanje*; i subjektivni doživljaj zadovoljstva životom. Kriterijumska varijabla je *preferirani stil rukovođenja*.

Prva regresiona analiza je sprovedena na ukupnom uzorku rukovodilaca (N=432), bez obzira na dužinu radnog staža na toj poziciji. Dobijeni su sledeći rezultati:

**Tabela 22:** Osnovni parametri i ocena regresionog modela na ukupnom uzorku rukovodilaca

R	R <sup>2</sup>	prilagođeno R <sup>2</sup>	F	ss	p
0,163	0,027	0,004	1,155	10, 421	> 0.05

Dobijeni model nije statistički značajan. Njime je moguće objasniti svega 2,7% varijanse na ukupnom uzorku rukovodilaca.

S obzirom da model nije značajan, tabela sa pojedinačnim doprinosima prediktora modelu, nije prikazana. Treba napomenuti da je iz analize izbačen jedan ispitanik, jer njegova standardizovana vrednost reziduala na *preferiranom stilu rukovođenja* nije bila u rasponu od -3 do +3.

Zbog činjenice da je uzorak rukovodilaca bio heterogen po relevantnom obeležju *dužina radnog staža na poziciji rukovodioca*, ta kontinuirana varijabla (  $as = 9,94$ ;  $sd = 7,364$ ;  $min = 1$ ;  $maks = 38$ ) transformisana je u pet kategorija. Pretpostavka o značajnom uticaju dužine staža na rukovodećoj poziciji na preferenciju stila rukovođenja bazirana je na rezultatima prethodnih istraživanja (Marković, 2006; Arvidsson et al., 2007; Knežević, 2016), kao i na logičkoj kauzalnoj kvalitativnoj analizi iz koje proizilazi zaključak o mogućem moderatorskom uticaju. Radi bolje preglednosti, kategorije rukovodilaca prema radnom stažu na toj poziciji predstavljene su tabelarno. (Adekvatno tumačenje podela na kategorije podrazumeva čitanje reči „navršene“ ili „navršenih“ ispred svakog broja u kategorijama).

**Tabela 23:** Broj rukovodilaca po kategorijama radnog staža na toj poziciji

Raspon godina	N
do 3 godine	92
od 3 do 8 godina	121
od 8 do 12 godina	89
od 12 do 16 godina	49
duže od 16 godina	81
Ukupno	432

**Tabela 24:** Distribucija stilova rukovođenja s obzirom na radni staž na rukovodećem mestu

Radni staž na poziciji rukovodioca		Preferirani rukovodeći stilovi			Ukupno
		usmereni na zadatak	usmereni na ljude	mešoviti	
do 3 g.	f	38	33	21	92
	% unutar radnog staža	41,3%	35,9%	22,8%	100,0%
	% unutar stila rukovođenja	19,9%	26,0%	18,4%	21,3%
od 3 do 8 g.	f	45	41	35	121
	% unutar radnog staža	37,2%	33,9%	28,9%	100,0%
	% unutar stila rukovođenja	23,6%	32,3%	30,7%	28,0%
od 8 do 12 g.	f	50	20	19	89
	% unutar radnog staža	56,2%	22,5%	21,3%	100,0%
	% unutar stila rukovođenja	26,2%	15,7%	16,7%	20,6%
od 12 do 16 g.	f	23	10	16	49
	% unutar radnog staža	46,9%	20,4%	32,7%	100,0%
	% unutar stila rukovođenja	12,0%	7,9%	14,0%	11,3%
duže od 16 g.	f	35	23	23	81
	% unutar radnog staža	43,2%	28,4%	28,4%	100,0%
	% unutar stila rukovođenja	18,3%	18,1%	20,2%	18,8%
Ukupno	f	191	127	114	432
	% unutar radnog staža	44,2%	29,4%	26,4%	100,0%
	% unutar stila rukovođenja	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Radi boljeg razumevanja odnosa odabranih varijabli istraživanja kao korelata preferiranog stila rukovođenja, u nastavku obrade podataka sprovedeno je pet regresionih analiza, na svakom poduzorku rukovodilaca s obzirom na dužinu staža rukovođenja.

*Poduzorak rukovodilaca koji su na toj poziciji do tri godine*

**Tabela 25:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja i vremenske perspektive, poduzorak rukovodilaca do 3 godine staža rukovođenja

LPC	r	Negativna prošlost	Pozitivna prošlost	Fatalistička sadašnjost	Hedonistička sadašnjost	Budućnost
		p	> 0.05	> 0.05	> 0.05	> 0.05

Može se zapaziti da nema značajnih korelacija između preferiranog stila rukovođenja i dimenzija vremenske perspektive.

**Tabela 26:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja, percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom, rukovodioci do 3 godine staža rukovođenja

		Percipirani stres	Usmerenost na problem	Usmerenost na emocije	Usmerenost na izbegavanje	Zadovoljstvo životom
LPC	r	-,036	-,065	,006	-,082	,041
	p	> 0.05	> 0.05	> 0.05	> 0.05	>0.05

Nema značajnih korelacija između preferiranog stila rukovođenja i percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom.

Naredni korak u analizi bio je da ispitamo da li postoji interakcijski efekat pretpostavljenih prediktora na preferirani stil rukovođenja na ovom poduzorku rukovodilaca.

**Tabela 27:** Parametri i ocena regresionog modela na poduzorku do 3 godine rukovođenja

R	R <sup>2</sup>	prilagođeno R <sup>2</sup>	F	ss	p
0,277	0,077	-0,037	0,672	10, 81	> 0.05

Prognostički model na uzorku rukovodilaca koji su na rukovodećoj poziciji manje od tri godine, nije statistički značajan.

*Poduzorak rukovodioca koji su na rukovodećoj poziciji od 3 do 8 godina*

**Tabela 28:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja i vremenske perspektive kod rukovodilaca 3-8 godina staža rukovođenja

		Negativna prošlost	Pozitivna prošlost	Fatalistička sadašnjost	Hedonistička sadašnjost	Budućnost
LPC	r	,268	-,119	,205	,215*	-,204
	p	< 0.05	> 0.05	< 0.05	< 0.05	<0.05

U tabeli 28, može se zapaziti da su dobijene tri pozitivne korelacije između preferiranog stila rukovođenja i negativne prošlosti, fatalističke i hedonističke sadašnjosti. Rukovodioci koji su na rukovodećoj poziciji od tri do osam godina, a preferiraju stil orjentisan na ljude, skloni su tome da imaju negativne emocije i sećanja na prošlost, spoljašnjem lokusu kontrole i uživanju u sadašnjosti, odnosno izvlačenju neposrednih gratifikacija iz aktuelne pozicije. Takođe, kod ove grupe rukovodilaca, orijentacija ka budućnosti je viša kod onih čiji je stil rukovođenja usmeren na zadatak.

**Tabela 29:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja, percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom kod rukovodilaca sa 3-8 godina staža rukovođenja

		Percipirani stres	Usmerenost na problem	Usmerenost na emocije	Usmerenost na izbegavanje	Zadovoljstvo životom
LPC	r	,167	-,060	,153	,094	-,229
	p	> 0.05	> 0.05	> 0.05	> 0.05	<0.05

Dobijena je jedna statistički značajna, negativna korelacija između preferiranog stila rukovođenja i zadovoljstva životom. Kod rukovodica čiji je preferirani stil rukovođenja usmeren na zadatak, nivo subjektivnog zadovoljstva životom je viši. Interakcija prediktora u prognozi preferiranog stila rukovođenja je sledeća.

**Tabela 30:** Parametri i ocena regresionog modela na poduzorku od 3 do 8 godina rukovođenja

R	R <sup>2</sup>	prilagođeno R <sup>2</sup>	F	ss	p
0,419	0,176	0,101	2,342	10, 110	< 0.05

Regresioni model na uzorku rukovodilaca koji su na toj poziciji od tri do osam godina je statistički značajan. Ličnosni složaj prediktora objašnjava 17,6% varijanse u preferenciji stila rukovođenja.

U tabeli 31. mogu se videti pojedinačni doprinosi objašnjenju varijanse svakog prediktora.

**Tabela 31:** Pojedinačni doprinosi prediktora modelu na poduzorku od 3 do 8 g. rukovođenja

	$\beta$	t	p
(Constant)		1,161	> 0.05
Percipirani stres	,017	,135	> 0.05
Negativna prošlost	,216	1,715	> 0.05
Pozitivna prošlost	-,139	-1,464	> 0.05
Fatalistička sadašnjost	,198	1,717	> 0.05
Hedonistička sadašnjost	,218	2,336	< 0.05
Negativna budućnost	-,094	-,720	> 0.05
Usmerenost na zadatak	,047	,490	> 0.05
Usmerenost na emocije	-,127	-,943	> 0.05
Usmerenost na izbegavanje	,058	,574	> 0.05
Subjektivna procena zadovoljstva životom	-,203	-1,957	> 0.05

Kao jedini samostalno značajan prediktor u *preferenciji stila rukovođenja* izdvojio se *hedonistički odnos prema sadašnjosti*. Rukovodioci koji imaju više skorove na LPC-u (orijentacija na ljude) su skloni uživanju u svakodnevnicima, odnosno izvlačenju neposrednih gratifikacija iz aktuelne pozicije. Takođe, u tabeli se može videti da je *subjektivna procena zadovoljstva životom* blizu granice značajnosti. Zanimljivo je da je njen odnos kao prediktora preferiranog stila rukovođenja – negativan. To ukazuje da rukovodioci u ovom poduzorku koji preferiraju orijentaciju na ljude pokazuju istovremeno i niži stepen zadovoljstva životom. I obrnuto, rukovodioci koji preferiraju orijentaciju na zadatak su zadovoljniji svojim životom.

*Poduzorak rukovodioca koji su na rukovodećoj poziciji od 8 do 12 godina*

**Tabela 32:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja i vremenske perspektive, rukovodioci 8-12 god. rukovođenja

		Negativna prošlost	Pozitivna prošlost	Fatalistička sadašnjost	Hedonistička sadašnjost	Budućnost
LPC	r	-,120	-,150	,053	,221	,101
	p	> 0.05	> 0.05	> 0.05	< 0.05	> 0.05

Rezultati povezanosti na ovom poduzorku rukovodilaca pokazali su da postoji jedna značajna pozitivna korelacija između preferiranog stila rukovođenja i dimenzija vremenske perspekti-

ve *hedonistička sadašnjost*. Rukovodioci koji su usmereni na ljude orjentisani su više ka svakodnevnim aspektima života.

**Tabela 33:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja, percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom, rukovodioci 8-12 god. rukovođenja

		Percipirani stres	Usmerenost na problem	Usmerenost na emocije	Usmerenost na izbegavanje	Zadovoljstvo životom
LPC	r	-,077	-,185	-,110	,059	,197
	p	> 0.05	> 0.05	> 0.05	> 0.05	>0.05

Nema značajnih korelacija između preferiranog stila rukovođenja i nivoa percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom.

**Tabela 34:** Parametri i ocena regresionog modela na poduzorku rukovodilaca od 8 do 12 g. rukovođenja

R	R <sup>2</sup>	prilagođeno R <sup>2</sup>	F	ss	p
0,452	0,205	0,103	2,005	10,78	< 0.05

Dobijen regresioni model je statistički značajan. Njime je moguće objasniti 20,5% varijanse u preferenciji stila rukovođenja na poduzorku koji rukovodi više od 8, a manje od 12 godina.

**Tabela 35:** Pojedinačni doprinosi prediktora modelu na poduzorku od 8 do 12 g. rukovođenja

	$\beta$	t	p
(Constant)		-,925	> 0.05
Percipirani stres	-,010	-,080	> 0.05
Negativna prošlost	-,151	-1,119	> 0.05
Pozitivna prošlost	-,133	-1,158	> 0.05
Fatalistička sadašnjost	-,089	-,653	> 0.05
Hedonistička sadašnjost	,294	2,688	< 0.05
Negativna budućnost	,178	1,226	> 0.05
Usmerenost na zadatak	-,179	-1,509	> 0.05
Usmerenost na emocije	-,094	-,664	> 0.05
Usmerenost na izbegavanje	,025	,222	> 0.05
Subjektivna procena zadovoljstva životom	,215	1,894	> 0.05

Kao i kod rukovodilaca koji rukovode od tri do osam godina, i na ovom poduzorku se pokazalo da je hedonistička sadašnjost jedini samostalno značajan prediktor u razumevanju varijanse preferiranog stila rukovođenja.

*Poduzorak rukovodioca koji su na rukovodećoj poziciji od 12 do 16 godina*

**Tabela 36:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja i vremenske perspektive kod rukovodilaca sa 12-16 godina staža rukovođenja

		Negativna prošlost	Pozitivna prošlost	Fatalistička sadašnjost	Hedonistička sadašnjost	Budućnost
LPC	r	,210	-,147	,037	-,039	-,272
	p	> 0.05	> 0.05	> 0.05	> 0.05	>0.05

Iako postoje korelacije o kojima bi moglo da se diskutuje (*negativna prošlost*), zbog veličine uzorka ove podgrupe rukovodilaca, one nisu statistički značajne.

**Tabela 37:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja, percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom, rukovodioci 12-16 god. staža rukovođenja

		Percipirani stres	Usmerenost na problem	Usmerenost na emocije	Usmerenost na izbegavanje	Zadovoljstvo životom
LPC	r	-,041	-,207	,208	-,103	-,349
	p	> 0.05	> 0.05	> 0.05	> 0.05	<0.05

Dobijena je statistički značajna negativna korelacija između preferiranog stila rukovođenja i zadovoljstva životom. Rukovodioci iz ovog poduzorka čiji je stil rukovođenja usmeren na zadatak imaju izraženije subjektivno zadovoljstvo životom, odnosno rukovodioci sa stilom rukovođenja usmerenim na ljude manje su zadovoljni životom.

**Tabela 38:** Parametri i ocena regresionog modela na poduzorku od 12 do 16 g. rukovođenja

R	R <sup>2</sup>	prilagođeno R <sup>2</sup>	F	ss	p
0,552	0,304	0,121	1,663	10,38	> 0.05

Bez obzira što dobijeni prognostički model na poduzorku rukovodilaca koji su na toj poziciji od 12 do 16 godina, nije statistički značajan, procenat varijanse (30,4%) koji je moguće objasniti skupom prediktora u preferenciji stila rukovođenja nam dopušta komentarisanje rezultata.

**Tabela 39:** Pojedinačni doprinosi prediktora modelu na poduzorku 12-16 godina rukovođenja

	$\beta$	t	p
(Constant)		-,262	> 0.05
Percipirani stres	-,449	-2,357	< 0.05
Negativna prošlost	,146	,701	> 0.05
Pozitivna prošlost	-,086	-,483	> 0.05
Fatalistička sadašnjost	-,246	-1,328	> 0.05
Hedonistička sadašnjost	,067	,410	> 0.05
Negativna budućnost	,179	,810	> 0.05
Usmerenost na problem	-,148	-,832	> 0.05
Usmerenost na emocije	,367	1,563	> 0.05
Usmerenost na izbegavanje	-,205	-1,203	> 0.05
Subjektivna procena zadovoljstva životom	-,222	-1,232	> 0.05

Ako se pogleda statistička značajnost pojedinačnih prediktorskih varijabli može se uočiti da je *percipiranje stresa* niže kod rukovodilaca koji su skloniji *orijentaciji na ljude*.

Podatak da je interaktivnim sklopom ovih prediktora moguće objasniti skoro jednu trećinu individualnih razlika navodi nas da postavimo pitanje: koje su osobine rukovodilaca koji su na toj poziciji između 12 i 16 godina? Rukovodioci sa *orijentacijom na zadatak* imaju više skorove na *percipiranom stresu*, čvrsto drže kontrolu u svojim rukama (*niska fatalistička sadašnjost*), skloni su *mehanizmu izbegavanja* u prevazilaženju stresnih situacija i zadovoljniji su svojim životom. Treba pomenuti i da se *rukovodioci koji su orijentisani na ljude* sa stresom nose tako što su *usmereni na emocije*.

*Poduzorak rukovodioca koji su na rukovodećoj poziciji duže od 16 godina*

**Tabela 40:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja i vremenske perspektive kod rukovodilaca sa preko 16 godina staža rukovođenja

		Negativna prošlost	Pozitivna prošlost	Fatalistička sadašnjost	Hedonistička sadašnjost	Budućnost
LPC	r	-,117	,190	-,091	,046	-,027
	p	> 0.05	> 0.05	> 0.05	> 0.05	> 0.05

Nema statistički značajnih korelacija na ovom poduzorku rukovodilaca.



**Tabela 41:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja, percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom, rukovod. preko 16 god.

		Percipirani stres	Usmerenost na problem	Usmerenost na emocije	Usmerenost na izbegavanje	Zadovoljstvo životom
LPC	r	,037	-,002	-,034	,067	-,008
	p	> 0.05	> 0.05	> 0.05	> 0.05	>0.05

Nema značajnih korelacija između preferiranog stila rukovođenja i nivoa percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom.

**Tabela 42:** Parametri i ocena regresionog modela na poduzorku rukovođenja duže od 16 g.

R	R <sup>2</sup>	prilagođeno R <sup>2</sup>	F	ss	p
0,320	0,102	-0,026	0,798	10, 70	> 0.05

Kod rukovodilaca koji vode svoje organizacije duže od 16 godina, nije moguće statistički značajno prognozirati individualne razlike u stilu rukovođenja na osnovu prediktora koji su uzeti za ovo istraživanje. Pošto se jedan prediktor izdvojio kao samostalno značajan, prikazana je i tabela sa pojedinačnim doprinosima.

**Tabela 43:** Pojedinačni doprinosi prediktora modelu na uzorku rukovođenja dužeg od 16 g.

	$\beta$	t	p
(Constant)		-,534	> 0.05
Percipirani stres	,054	,380	> 0.05
Negativna prošlost	-,320	-1,864	> 0.05
Pozitivna prošlost	,294	2,130	< 0.05
Fatalistička sadašnjost	-,022	-,148	> 0.05
Hedonistička sadašnjost	,041	,297	> 0.05
Negativna budućnost	,015	,074	> 0.05
Usmerenost na zadatak	,005	,036	> 0.05
Usmerenost na emocije	-,011	-,056	> 0.05
Usmerenost na izbegavanje	,023	,163	> 0.05
Subjektivna procena zadovoljstva životom	-,193	-1,280	> 0.05

Kao jedini značajan prediktor u predikciji preferencije stila rukovođenja izdvojila se dimenzija vremenske perspektive *pozitivna prošlost*. U tabeli je moguće zapaziti da rukovodioci čiji je stili orijentacija na ljude imaju pozitivan odnos prema prošlosti, dok

rukovodioci koji su orijentisaniji na zadatak imaju izraženiju vremensku perspektivu *negativnu prošlost* i nisu zadovoljni životom.

Navedeni rezultati otvaraju pitanje promena u kvalitetu i intenzitetu utvrđenih povezanosti. Dok „uče zanat“ rukovođenja i privikavaju se na socijalnu poziciju rukovodioca odlikuje ih jedan sklop osobina, a protokom vremena izraženost i dominantnost osobina se menja, smanjuje ili povećava, u objašnjenju njihovog preferiranog stila rukovođenja.

#### 4.4.2. *Specifična istraživačka pitanja*

##### *Koja grupa psiholoških faktora opisuje rukovodioce različitih stilova rukovođenja?*

Na prvo specifično istraživačko pitanje odgovoreno je primenom diskriminativne kanoničke analize. S obzirom na rezultate osnovnog istraživačkog pitanja, odgovor na prvo specifično smo, takođe, predstavili za uzorak rukovodilaca u celini, ali i za one poduzorke rukovodilaca s obzirom na vreme tokom koga rukovode u kojima je su dobijeni statistički značajni regresioni modeli ili je pak procenat objašnjene varijanse dovoljno visok pa je smisleno predstaviti sklopove ličnosnih obeležja. Sklopovi osobina ličnosti biće prikazani samo kod onih diskriminativnih funkcija koje su statistički značajne. Na ukupnom uzorku rukovodilaca dobijene su dve diskriminativne kanoničke funkcije koje nisu statistički značajne. Parametri značajnosti funkcija su predstavljeni u tabeli 44.

**Tabela 44:** Pokazatelji značajnosti kanoničke diskriminacione funkcije (ukupan uzorak)

funkcije	svojtvene vrednosti	% varijanse	kanonička korelacija	Wilks' $\lambda$	Hi <sup>2</sup>	ss	sig
1	,034	67,6	,182	,951	21,152	20	,388
2	,016	32,4	,127	,984	6,891	9	,648

*Diskriminativna kanonička analiza na poduzorku rukovodilaca koji rukovode 3-8 godina*

**Tabela 45:** Pokazatelji značajnosti kanoničke diskriminacione funkcije (uzorak od 3 do 8 g.)

funkcije	svojtvene vrednosti	% varijanse	kanonička korelacija	Wilks' $\lambda$	Hi <sup>2</sup>	ss	sig
1	,136	56,2	,346	,796	25,879	20	,170
2	,106	43,8	,309	,904	11,428	9	,248

Na poduzorku rukovodilaca koji rukovode od tri navršene do osam navršenih godina, dobijene su dve kanoničke diskriminativne funkcije koje ne razlikuju tipove preferiranog stila rukovođenja statistički značajno.

*Diskriminativna kanonička analiza na poduzorku rukovodilaca koji rukovode 8-12 godina*

**Tabela 46:** Pokazatelji značajnosti kanoničke diskriminacione funkcije (uzorak od 8- 12 g.)

funkcije	svojstvene vrednosti	% varijanse	kanonička korelacija	Wilks' $\lambda$	Hi <sup>2</sup>	ss	sig
1	,268	63,3	,460	,683	31,105	20	,054
2	,155	36,7	,367	,866	11,765	9	,227

Na uzorku rukovodilaca koji su na toj poziciji između navršenih osam i navršenih dvanaest godina, dobijene su dve diskriminativne kanoničke funkcije. Prva dobijena funkcija je granici da statistički značajno razlikuje tipove rukovođenja. Pošto smo se strogo držali kriterijuma značajnosti manjeg od 0.05, nismo predstavili strukturu dobijene funkcije.

*Diskriminativna kanonička analiza na poduzorku rukovodilaca koji rukovode 12-16 godina*

**Tabela 47:** Pokazatelji kanoničke diskriminacione funkcije (uzorak od 12 do 16 g.)

funkcije	svojstvene vrednosti	% varijanse	kanonička korelacija	Wilks' $\lambda$	Hi <sup>2</sup>	ss	sig
1	,722	90,7	,647	,541	25,497	20	,183
2	,074	9,3	,262	,931	2,947	9	,966

Na ovom poduzorku rukovodilaca, rezultati regresijske analize su pokazali da se odabranim prediktorima može objasniti 30,4% varijanse. Međutim, diskriminativnom kanoničkom analizom su dobijene dve funkcije koje ne razlikuju rukovodioce različitih preferiranih stilova rukovođenja.

*Diskriminativna kanonička analiza na poduzorku rukovodilaca koji rukovode duže od 16 godina*

**Tabela 48:** Pokazatelji kanoničke diskriminacione funkcije (rukovodj - duže od 16 godina)

funkcije	svojtvene vrednosti	% varijanse	kanonička korelacija	Wilks' $\lambda$	Hi <sup>2</sup>	ss	sig
1	,174	85,9	,385	,828	13,866	20	,837
2	,028	14,1	,166	,972	2,065	9	,990

Diskriminativnom kanoničkom analizom su dobijene dve funkcije koje ne razlikuju rukovodioce različitih preferiranih stilova rukovođenja.

Da bismo dodatno rasvetlili odnos pretpostavljenih korelata preferiranog stila rukovođenja, u nastavku analiza smo zadržali uzorak rukovodilaca sa jasno definisanim stilom rukovođenja (stil *usmeren na zadatak* i stil *usmeren na ljude*), odnosno, iz analize su izuzeti rukovodioci sa mešovitim stilom rukovođenja. Diskriminativna kanonička analiza je sprovedena na ukupnom uzorku rukovodilaca sa jasno definisanim stilom rukovođenja (N = 318), kao i na tri poduzorka rukovodilaca čiju su dalju analizu sugerisali rezultati multivarijatne linearne regresije.

*Ukupni uzorak rukovodilaca sa jasno definisanim stilom rukovođenja  
(bez mešovitog stila rukovođenja)*

Na ukupnom uzorku rukovodilaca *usmerenih na zadatak* i *usmerenih na ljude* sprovedena je analiza i dobijeni su sledeći rezultati:

**Tabela 49:** Pokazatelji značajnosti diskriminacione funkcije na uzorku dva tipa rukovodilaca

funkcije	svojtvene vrednosti	% varijanse	kanonička korelacija	Wilks' $\lambda$	Hi <sup>2</sup>	ss	sig
1	,044	100,0	,206	,958	13,486	10	,198

Na uzorku rukovodilaca bez mešovitog stila rukovođenja, dobijena je jedna kanonička diskriminativna funkcija koja nije statistički značajna i samim tim ne razlikuje rukovodioce po stilovima rukovođenja.

*Poduzorak rukovodilaca sa jasno definisanim stilom,  
koji su na rukovodećoj poziciji 3-8 godina*

**Tabela 50:** Pokazatelji diskriminativne analize na uzorku rukovodilaca sa jasno definisanim stilom (poduzorak 3 - 8 g.)

funkcije	svojstvene vrednosti	% varijanse	kanonička korelacija	Wilks' $\lambda$	Hi <sup>2</sup>	ss	sig
1	,187	100,0	,397	,843	13,530	10	,196

Dobijena je jedna funkcija koja prema merenim osobinama ne razlikuje rukovodioce statistički značajno.

*Poduzorak rukovodilaca sa jasno definisanim stilom rukovođenja,  
koji su na rukovodećoj poziciji 8 - 12 godina*

**Tabela 51:** Pokazatelji diskriminativne analize na uzorku jasno definisanih rukovodilaca (poduzorak 8 - 12 g.)

funkcije	svojstvene vrednosti	% varijanse	kanonička korelacija	Wilks' $\lambda$	Hi <sup>2</sup>	ss	sig
1	,322	100,0	,494	,756	17,595	10	,062

Intezitet kanoničke korelacije je srednje jak, ali pošto nije statistički značajan, sklop ispitivanih osobina nije prikazan.

*Poduzorak rukovodilaca sa jasno definisanim stilom rukovođenja,  
koji su na rukovodećoj poziciji 12 - 16 godina*

Na poduzorku ukupnog broja rukovodilaca oba jasno definisana stila rukovođenja, u ovoj grupi ispitanika, s obzirom na radni staž na rukovodećoj poziciji, dobijena je jedna statistički značajna kanonička diskriminativna funkcija (tabela 52).

**Tabela 52:** Pokazatelji diskriminativne analize na uzorku rukovodilaca sa jasno definisanim stilom (poduzorak 12 - 16 g.)

funkcije	svojstvene vrednosti	% varijanse	kanonička korelacija	Wilks' $\lambda$	Hi <sup>2</sup>	ss	sig
1	1,189	100,0	,737	,457	20,368	10	,026

**Tabela 53:** Matrica strukture diskriminativne funkcije

	Funkcija
	1
Usmerenost na emocije	-,445
Budućnost	,388
Negativna prošlost	-,347
Usmerenost na problem	,239
Subjektivni doživljaj zadovoljstva životom	,235
Hedonistička sadašnjost	-,173
Percipirani stres	-,154
Pozitivna prošlost	,090
Fatalistička sadašnjost	-,080
Usmerenost na izbegavanje	,031

Profil osobina koji statistički značajno razlikuje rukovodioce sa stilom *usmerenim na zadatak* od rukovodilaca sa stilom *usmerenim na ljude* na poduzorku onih koji rukovode od 12 do 16 godina, čine po intezitetu prisutnosti: niski skorovi na strategiji prevazilaženja stresa *usmerenost na emocije*, pozitivno očekivanje za buduće događaje, niži skorovi na *negativnoj prošlosti*, viši skorovi na usmerenosti na problem, viši skorovi na zadovoljstvu životom, niski skorovi na *hedonističkoj sadašnjosti* i niži skorovi na percipiranju stresa. U Tabeli broj 54 prikazani su grupni centriodi.

**Tabela 54:** grupni centriodi dve ispitivane grupe rukovodilaca

Stil rukovođenja	Funkcija
	1
Usmerenost na zadatke	0,697
Usmerenost na ljude	-1,603

U tabeli se vidi da je prosek rukovodilaca sa stilom *usmerenost na zadatke* na dobijenoj funkciji pozitivan (veći), tako da možemo zaključiti da su oni generalno okrenuti ka budućnosti, ne praktikuju strategiju prevladavanja stresa usmerenog na emocije već su okrenuti rešavanju problema, ne misle o svojoj prošlosti loše, zadovoljniji su životom, ne uživaju preterano u sadašnjosti i slabije percipiraju stres.

Kvalitet diskriminativne funkcije, sudeći po visini kanoničke korelacije (0.737) i po rezultatima klasifikacije je jak. U tabeli 55 su prikazani rezultati klasifikacije.

**Tabela 55:** Tačnost klasifikacije rukovodilaca na osnovu diskriminativne funkcije

		Stil rukovođenja	Predviđena grupna pripadnost		Ukupno
			na zadatak	na ljude	
Original	f	Usmereni na zadatak	22	1	23
		Usmereni na ljude	1	9	10
	%	Usmereni na zadatak	95,7	4,3	100,0
		Usmereni na ljude	10,0	90,0	100,0
Cross-validated	f	Usmereni na zadatak	17	6	23
		Usmereni na ljude	2	8	10
	%	Usmereni na zadatak	73,9	26,1	100,0
		Usmereni na ljude	20,0	80,0	100,0

75.8% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Može se videti da je tačno klasifikovano 75,8% ispitanika u rukovodioce sa stilovima rukovođenja usmerene na zadatak i usmerene na ljude, a na osnovu dobijene funkcije. Dobijeni rezultati nam sugerišu da postoji specifični profili ova dva tipa rukovodilaca koji se odnosi na ispitivane osobine ličnosti.

### ***Da li socio-demografski činioci mogu odrediti posebne stilove rukovođenja?***

Sprovedene su analize u cilju dobijanja odgovora da li i koji socio-demografski činioci karakterišu posebne rukovodeće stilove. I za ovo specifično istraživačko pitanje analize su sprovedene na dva uzorka rukovodilaca. Prvo su sprovedene na ukupnom uzorku rukovodilaca na kome su identifikovana tri preferirana stila rukovođenja. U nastavku je kanonička diskriminativna analiza sprovedena na uzorku rukovodilaca koje odlikuju dva jasno definisana stila rukovođenja – *usmerenost na zadatak* i *usmerenost na ljude*.

#### *Ukupan uzorak rukovodilaca*

**Tabela 56:** Rezultati diskriminativne analize s obzirom na socio-demografski status svih rukovodilaca

funkcije	svojtvene vrednosti	% varijanse	kanonička korelacija	Wilks' $\lambda$	Hi <sup>2</sup>	ss	sig
1	,032	86,4	,177	,964	15,778	10	,106
2	,005	13,6	,071	,995	2,176	4	,704

Dobijene su dve diskriminativne funkcije koje ne razdvajaju statistički značajno tri preferirana stila rukovođenja. U nastavku analize, pored socio-demografskih činilaca, uključili smo i pretpostavljene psihološke korelate.

**Tabela 57:** Rezultati diskriminativne kanoničke analize s obzirom na socio-demografski i ličnosni status svih rukovodilaca

funkcije	svojstvene vrednosti	% varijanse	kanonička korelacija	Wilks' $\lambda$	Hi <sup>2</sup>	ss	sig
1	,064	72,1	,245	,917	36,367	30	,196
2	,025	27,9	,155	,976	10,290	14	,741

Dve dobijene diskriminativne funkcije nisu statistički značajne.

*Uzorak rukovodilaca koji su usmereni na zadatak i na ljude (dva jasno definisana stila)*

U nastavku će biti prikazani pokazatelji i struktura profila rukovodilaca s obzirom na demografske i socijalne odlike.

**Tabela 58:** Rezultati diskriminativne analize s obzirom na socio-demografska obeležja i dva stila rukovođenja

funkcije	svojstvene vrednosti	% varijanse	kanonička korelacija	Wilks' $\lambda$	Hi <sup>2</sup>	ss	sig
1	,046	100,0	,209	,956	14,050	5	,015

Dobijena je jedna diskriminativna kanonička funkcija koja statistički značajno razlikuje ova dva tipa rukovodilaca.

**Tabela 59:** Socio-demografske osobine rukovodilaca dva stila rukovođenja

	Funkcija
	1
Svojinski status organizacije (binarna v.)	,813
Ukupan radni staž (kontinuirana v.)	,430
Radni staž na poziciji rukovodioca (kontinuirana v.)	,334
Pol rukovodioca (binarna v.)	-,331
Starost rukovodioca (kontinuirana v.)	,315



**Tabela 60:** Centroidi dva stila rukovođenja

	Funkcija
	1
Usmerenost na zadatak	,174
Usmerenost na ljude	-,262

Pošto stil rukovođenja *usmerenost na zadatak* ima veću grupnu aritmetičku sredinu, tumačenje dobijenog socio-demografskog profila je sledeće. Rukovodioci čiji je stil rukovođenja *usmerenost na zadatak* su muškarci, srednje i starije životne dobi, dužeg ukupnog i radnog statusa kao rukovodioca, koji rade u državnim organizacijama. Rukovodeći stil *usmerenost na ljude* ima suprotne odlike.

**Tabela 61:** Rezultati klasifikacije na osnovu dobijene diskriminativne funkcije

		Stil rukovođenja	Predviđena pripadnost		Total
			grupi		
			na zadatak	na ljude	
Original	f	na zadatak	96	95	191
		na ljude	46	81	127
	%	na zadatak	50,3	49,7	100,0
		na ljude	36,2	63,8	100,0
Cross-validated <sup>b</sup>	f	na zadatak	92	99	191
		na ljude	48	79	127
	%	na zadatak	48,2	51,8	100,0
		na ljude	37,8	62,2	100,0

a. 55,7% of original grouped cases correctly classified.

c. 53,8% of cross-validated grouped cases correctly classified.

**Napomena:** ciljano je ostavljen originalni ispis procenata klasifikacije.

Na osnovu procenta tačnosti klasifikacije, može se videti da je razvrstavanje rukovodilaca prema složaju socio-demografskih činilaca, 2% manje tačno nego originalna klasifikacija rukovodilaca.

*Rezultati dobijeni uvrštavanjem psiholoških varijabli istraživanja  
sa socio-demografskim odlikama*

**Tabela 62:** Rezultati diskriminativne analize s obzirom na ličnost i socio-demografski status svih rukovodilaca

funkcije	svojtvene vrednosti	% varijanse	kanonička korelacija	Wilks' $\lambda$	Hi <sup>2</sup>	ss	sig
1	,089	100,0	,286	,918	26,422	15	,034

Dobijena je jedna statistički značajna kanonička diskriminativna funkcija. Kvalitet funkcije nije dobar, jer je koeficijent kanoničke korelacije nizak. Zbog toga što statistički značajno razdvaja rukovodioce sa stilovima *usmerenim na zadatak* i *usmerenim na ljude*, struktura osobina ličnosti i socio-demografskih činilaca, data je u tabeli 63.

**Tabela 63:** Struktura osobina ličnosti i socio-demografskih činilaca kod dva stila rukovođenja

	Funkcija	
	1	
Budućnost		,591
Svojinski status		,582
Fatalistička sadašnjost		-,489
Negativna prošlost		-,365
Usmerenost na emocije		-,354
Ukupan radni staž		,308
Usmerenost na problem		,277
Hedonistička sadašnjost		-,263
Radni staž na poziciji rukovodioca		,239
Pol rukovodioca		-,237
Starost rukovodioca		,225
Percipirani stres		-,162
Usmerenost na izbegavanje		-,124
Pozitivna prošlost		,104
Zadovoljstvo životom		,099

**Tabela 64:** Grupni centroidi kod dva rukovođeća stila

	Funkcija	
	1	
Usmerenost na zadatak		,243
Usmerenost na ljude		-,366

Zbog veće vrednosti u tabeli grupnih centroida, osobine koje karakterišu rukovodioce koji su *usmereni na zadatak* su sledeće: okrenuti su pozitivnom verovanju u budućnost, pozitivno misle o sopstvenoj prošlosti, zaposleni su u državnim organizacijama, duže rade ukupno, ali i na mestu rukovodioca, u stresnim situacijama usmereni su na rešavanje problema, muškarci su i ne tako mladi. Takođe, veruju u sopstvene snage i slabije opažaju stres. Rukovodioci sa stilom *usmerenim na ljude* imaju spoljašnji lokus kontrole, imaju negativne emocije vezane

za prošlost, stresne situacije rešavaju usmerenjem na emocije ili izbegavanje, uživaju u sadašnjosti, ženskog su pola, i rade u privatnim organizacijama.

**Tabela 65:** Klasifikacija rukovodilaca s obzirom na diskriminativnu funkciju

		Stil rukovođenja	Predviđena pripadnost stilu		Total
			na zadatak	na ljude	
Original	f	na zadatak	115	76	191
		na ljude	47	80	127
	%	na zadatak	60,2	39,8	100,0
		na ljude	37,0	63,0	100,0
Cross-validated	f	na zadatak	106	85	191
		na ljude	56	71	127
	%	na zadatak	55,5	44,5	100,0
		na ljude	44,1	55,9	100,0

61,3% of original grouped cases correctly classified.  
55,7% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Tačnost klasifikacije na osnovu dobijenog sklopa osobina ličnosti i socio-demografskih odlika je 55,7%, što je manje od originalne klasifikacije ispitivanih rukovodilaca.

***Da li preferirani stil rukovođenja utiče na tendenciju ka radu u državnim ili privatnim organizacijama?***

Na ovo istraživačko pitanje odgovoreno je primenom logističke regresione analize, sa svojinskim statusom kao kategoričkom varijablom u ulozi kriterijumske varijable. Privatna svojina je kodirana 0, a državna 1. Preferirani stil rukovođenja je prediktorska, kontinuirana varijabla u kojoj niže vrednosti ukazuju na sklonost ka stilu *usmerenom na zadatke*. Prva analiza je rađena na ukupnom uzorku rukovodioca i na poduzorku rukovodioca *usmerenih na zadatak* i *usmerenih na ljude*.

*Poduzorak svih rukovodilaca*

**Tabela 66:** Parametri podesnosti prediktivnog modela (omnibus test)

	X <sup>2</sup>	ss	sig
Model	8,492	1	,004

Pretpostavljeni prognostički model je statistički značajan, što znači da se njime može bolje predvideti sklonost ka radu u privatnim, odnosno državnim organizacijama s obzirom na preferirani stil rukovođenja u odnosu na model bez ijednog prediktora.

**Tabela 67:** Procenat objašnjene varijanse na uzorku svih rukovodilaca

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	532,761	,019	,027

Upotrebljivost predviđenog modela nije velika, jer se procenat objašnjene varijanse na uzorku svih rukovodilaca kreće u rasponu od 1,9 do 2,7.

**Tabela 68:** Smer uticaja preferencije rukovodećeg stila na izbor svojinskog statusa organizacije

		B	S.E.	Wald	ss	sig	Exp(B)
Blok 0	konstanta	-,756	,103	53,723	1	,000	,469
Blok 1	konstanta	,381	,405	,886	1	,347	1,464
	LPC	-,018	,006	8,216	1	,004	,982

Pošto je u model uključena samo jedna prediktivna varijabla, može se zaključiti da ona značajno doprinosi prognostičkim mogućnostima modela. Predznak ispred parametra obeleženo sa B, sugeriše da sklonost ka radu u državnim radnim organizacijama imaju rukovodioci koji preferiraju stil rukovođenja *usmeren na zadatke*.

**Tabela 69:** Tačnost klasifikacije sa i bez prediktora

			Predikcija		Tačnost klasifikacije %
			svojina		
			privatna	drzavna	
Blok 0	svojina	privatna	294	0	100,0
		državna	138	0	,0
		%			68,1
Blok 1	svojina	privatna	294	0	100,0
		državna	137	1	,7
		%			68,3

U tabeli 69 može se videti da je procenat tačno klasifikovanih rukovodioca kada nije uključena nijedna prediktorska varijabla (blok 0) 68,1. Uvođenjem preferiranog stila rukovođenja kao prediktorske, tačnost klasifikacije je neznatno povećana na 68,3 %.

*Poduzorak rukovodioca sa jasno definisanim stilom rukovođenja  
(bez mešovitojg stila rukovođenja)*

Na ovom poduzorku rukovodilaca, dobijeni su sledeći rezultati:

**Tabela 70:** Ocena modela na uzorku jasno definisanih stilova rukovođenja

	X <sup>2</sup>	ss	sig
Model	7,801	1	,005

Pretpostavka da će preferirani stil rukovođenja značajno uticati na tendenciju ka radu u privatnim ili državnim organizacijama je i na ovom uzorku rukovodilaca statistički značajan.

**Tabela 71:** Upotrebljivost prognostičkog modela

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	394,193	,024	,034

Modelom je moguće objasniti varijansu u tendenciji ka izboru privatne ili državne organizacije u rasponu od 2,4 do 3,4 procenta.

**Tabela 72:** Smer uticaja preferencije rukovodećeg stila (bez mešovitojg) na izbor svojinskog statusa organizacije

		B	S.E.	Wald	ss	sig	Exp(B)
Blok 0	konstanta	-,722	,120	36,441	1	,000	,486
Blok 1	konstanta	,355	,405	,769	1	,380	1,426
	LPC	-,017	,006	7,490	1	,006	,983

Preferirani stil rukovođenja je značajan prediktor tako da sklonost ka radu u državnim organizacijama imaju rukovodioci sa stilom *usmeren na zadatke*.

**Tabela 73:** Tačnost razvrstavanja na osnovu LPC, poduzorak 2 jasno def. stila rukovođenja

			Predikcija		Tačnost klasifikacije %
			privatna	državna	
Blok 0	svojina	privatna	214	0	100,0
		državna	104	0	,0
		%			67,3
Blok 1	svojina	privatna	214	0	100,0
		državna	103	1	1,0
		%			67,6

Tačnost klasifikacije na poduzorku rukovodilaca koji su *usmereni na zadatak* i *usmereni na ljude* je povećana za 0,3 % kada je zasnovana na poznavanju preferiranog stila rukovođenja.

***Kakvi sklopovi psiholoških faktora opisuju rukovodioce u poređenju sa nerukovodiocima?***

**Tabela 74:** Rezultati diskriminativne analize kod rukovodilaca i izvršilaca

funkcije	svojstvene vrednosti	% varijanse	kanonička korelacija	Wilks' $\lambda$	Hi <sup>2</sup>	ss	sig
1	,252	100,0	,448	,799	188,196	10	,000

Dobijena je jedna statistički značajna diskriminativna kanonička funkcija koja razlikuje rukovodioce i nerukovodioce. Kvalitet kanoničke korelacije je dobar, što znači da postoji profil ličnosti koji značajno razdvaja rukovodioce i izvršioce.

**Tabela 75:** Struktura profila koji razdvaja rukovodioce od nerukovodioca

	Funkcija 1
Fatalistička sadašnjost	-,705
Budućnost	,701
Usmerenost na problem	,488
Pozitivna prošlost	,486
Usmerenost na izbegavanje	-,481
Usmerenost na emocije	-,422
Negativna prošlost	-,405
Zadovoljstvo životom	,303
Hedonistička sadašnjost	-,027
Percipirani stres	-,026

**Tabela 76:** Centroidi rukovodilaca i izvršilaca

pozicija	Funkcija
	1
rukovodioci	,490
izvrsioci	-,513

S obzirom da je grupni prosek veći kod rukovodilaca, njih karakteriše sledeći profil psiholoških osobina: žele da imaju potpunu kontrolu u svom životu, okrenuti su budućnosti i od nje očekuju samo pozitivnost, rešavaju stresne situacije tako što se koncentrišu na rešenje problema, imaju pozitivne emocije vezane za prošla zbivanja i zadovoljni su životom. Nerukovodioci, s druge strane, odlikuje lokus kontrole ka spolja, u stresnim situacijama usmereni su na izbegavanje ili emocije, i imaju negativne emocije za ono što im se dešavalo u prošlosti.

**Tabela 77:** Tačnost klasifikacije na osnovu dobijenog profila osobina

	pozicija	Predv. grupna pripadnost		Total	
		rukovodioci	izvrsioci		
Original	f	rukovodioci	303	129	432
		izvrsioci	139	274	413
	%	rukovodioci	70,1	29,9	100,0
		izvrsioci	33,7	66,3	100,0
Cross-validated	f	rukovodioci	301	131	432
		izvrsioci	143	270	413
	%	rukovodioci	69,7	30,3	100,0
		izvrsioci	34,6	65,4	100,0

68,3% of original grouped cases correctly classified.

67,6% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Procenat tačnosti klasifikacije koji je zasnovan na dobijenom profilu osobina je niži od originalnog, ali je ipak visok. Može se zaključiti da se na osnovu poznavanja skorova na vremenskoj perspektivi, koping mehanizmima i zadovoljstvu životom može tačno pretpostaviti u 67,6% ko je rukovodilac, a ko izvršilac.

***Povezanost psiholoških varijabli istraživanja i socio-demografskih obeležja, na poduzorku rukovodilaca***

**Tabela 78:** Povezanost percipiranog stresa i socio-demog. varijabli, na poduzorku rukovodilaca

		Pol	Starost	Ukupan radni staž	Radni staž kao rukovodilac	Svojinski status
Percipirani stres	r	,160	-,140	-,177	-,126	,006
	sig	,001	,004	,000	,009	,908
	N	432	432	432	432	432

U analizi i predstavljanju utvrđenih povezanosti usmerićemo se na korelacije koje su statistički značajne. Dobijene je niska pozitivna korelacija percipiranog stresa sa varijablom pol, kao i niske negativne korelacije sa uzrastom, ukupnim radnim stažom i radnim stažom na poziciji rukovodioca. Dobijene povezanosti sugerišu da su žene rukovodioci manje otporne na stres, kao i mladi rukovodioci, sa manjim ukupnim i stažom na poziciji rukovodioca.

**Tabela 79:** Povezanost vremenskih perspektiva sa socio-demografskim varijablama, na poduzorku rukovodilaca

		Pol	Starost	Ukupan radni staž	Radni staž kao rukovodilac	Svojinski status
Negativna prošlost	r	,080	,111	,034	-,017	-,008
	sig	,098	,021	,485	,719	,870
	N	432	432	432	432	432
Pozitivna prošlost	r	,099	,062	,083	,017	,017
	sig	,040	,200	,086	,726	,724
	N	432	432	432	432	432
Fatalistička sadašnjost	r	,063	,074	,047	,041	,005
	sig	,190	,125	,334	,392	,912
	N	432	432	432	432	432
Hedonistička sadašnjost	r	-,066	-,231	-,236	-,151	-,141
	sig	,172	,000	,000	,002	,003
	N	432	432	432	432	432
Budućnost	r	,152	,060	-,001	-,001	-,044
	sig	,002	,211	,979	,984	,364
	N	432	432	432	432	432



Dobijena je niska pozitivna korelacija negativne prošlosti i uzrasta. Negativna prošlost kao dominantna vremenska perspektiva izraženija je kod starijih rukovodilaca. Hedonistička sadašnjost izraženija je kod mlađih rukovodilaca koji imaju manji ukupan radni staž i staž na poziciji rukovodioca, i češće rade u državnim organizacijama. Vremenska perspektiva budućnost izraženija je kod žena rukovodilaca.

**Tabela 80:** Povezanost mehanizama prevladavanja stresa i socio-demograskih varijabli, na poduzorku rukovodilaca

		Pol	Starost	Ukupan radni staž	Radni staž kao rukovodilac	Svojinski status
Usmerenost na problem	r	-,043	-,043	-,024	-,073	-,047
	sig	,375	,376	,616	,129	,328
	N	432	432	432	432	432
Usmerenost na emocije	r	,209	-,016	-,060	-,075	-,039
	sig	,000	,746	,216	,119	,421
	N	432	432	432	432	432
Usmerenost na izbegavanje	r	,111	-,022	-,055	-,135	-,029
	sig	,021	,654	,256	,005	,541
	N	432	432	432	432	432

Dobijene korelacije ukazuju da su kod rukovodilaca ženskog pola izraženiji mehanizmi usmerenosti na emocije i izbegavanja za prevladavanje stresnih situacija. Takođe, usmerenost na izbegavanje u prevazilaženju stresnih situacija viša je kod rukovodilaca sa kraćim stažom na rukovodećoj poziciji.

**Tabela 81:** Povezanost zadovoljstva životom i socio-demog. varijabli, kod rukovodilaca

		Pol	Starost	Ukupan radni staž	Radni staž kao rukovodilac	Svojinski status
Zadovoljstvo životom	r	-,091	,043	,104	,074	,066
	sig	,059	,368	,030	,125	,174
	N	432	432	432	432	432

Dobijena je niska pozitivna korelacija sa ukupnim radnim stažom, što ukazuje na veće zadovoljstvo životom kod rukovodilaca koji imaju duži ukupni radni staž.

***Povezanost psiholoških varijabli istraživanja i socio-demografskih obeležja, na poduzorku ne-rukovodilaca***

**Tabela 82:** Povezanost percipiranog stresa i soc.-demog. varijabli, na poduzorku nerukovodilaca

		Pol	Starost	Ukupan radni staž	Svojinski status
Percipirani stres	r	,184	-,127	-,110	-,062
	sig	,000	,010	,025	,212
	N	413	413	413	413

Utvrđene povezanosti ukazuju da su u poduzorku nerukovodilaca žene manje otporne na stres, kao i oni učesnici u istraživanju koji su mlađi po uzrastu i imaju kraći ukupan radni staž.

**Tabela 83:** Povezanost vremenskih pespektiva i soc.-demog. varijabli, na poduzorku ne-rukovodilaca

		Pol	Starost	Ukupan radni staž	Svojinski status
Negativna prošlost	r	,049	-,040	-,010	-,102
	sig	,324	,419	,846	,038
	N	413	413	413	413
Pozitivna prošlost	r	,086	,122	,116	,051
	sig	,081	,013	,018	,304
	N	413	413	413	413
Fatalistička sadašnjost	r	,118	-,087	-,094	-,038
	sig	,016	,079	,056	,442
	N	413	413	413	413
Hedonistička sadašnjost	r	,036	-,107	-,081	-,038
	sig	,461	,030	,100	,440
	N	413	413	413	413
Budućnost	r	,044	-,152	-,150	-,113
	sig	,370	,002	,002	,021
	N	413	413	413	413

Dobijene niske korelacije ukazuju da je dominantna vremenska perspektiva *negativna prošlost* izraženija kod nerukovodilaca koji su zaposleni u državnim organizacijama. Pozitivan odnos prema prošlosti izraženiji je kod starijih ispitanika iz ovog poduzorka, i kod

onih koji imaju duži ukupan radni staž. *Hedonistička sadašnjost* izraženija je kod mlađih ispitanika. *Budućnost* je izraženija kao dominantna vremenska perspektiva kod mlađih ispitanika koji imaju kraći ukupan radni staž i rade u državnim organizacijama. Ispitanice ženskog pola češće imaju spoljašnji lokus kontrole (*fatalistička sadašnjost* je viša kod žena).

**Tabela 84:** Povezanost mehanizama za prevladavanje stresa i soc.-demog. varijabli, na poduzorku nerukovodilaca

		Pol	Starost	Ukupan radni staž	Svojinski status
Usmerenost na problem	r	,025	,181	,179	,103
	sig	,607	,000	,000	,036
	N	413	413	413	413
Usmerenost na emocije	r	,207	-,145	-,098	-,040
	sig	,000	,003	,046	,414
	N	413	413	413	413
Usmerenost na izbegavanje	r	,139	-,175	-,161	-,040
	sig	,005	,000	,001	,413
	N	413	413	413	413

Utvrđene povezanosti ukazuju da je kod starijih ispitanika iz ovog poduzorka, koji imaju duži radni staž i rade u privatim organizacijama, izraženiji mehanizam prevladavanja stresnih situacija *usmerenost na problem*. Mlađe žene, koje imaju kraći radni staž, u stresnim situacijama češće pribegavaju mehanizmima prevladavanja *usmerenost na emocije i izbegavanje*.

**Tabela 85:** Povezanost zadovoljstva životom i soc.-demog. varijabli, na poduzorku nerukovodilaca

		Pol	Starost	Ukupan radni staž	Svojinski status
Zadovoljstvo životom	r	,070	,023	,066	,019
	sig	,154	,648	,178	,703
	N	413	413	413	413

Na ovom poduzorku, nema značajnih korelacija između *zadovoljstva životom* i socio-demografskih varijabli.

## 5. DISKUSIJA

Prema savremenom kontingencijskom modelu, preferirani stil rukovođenja određenog rukovodioca svoju efektivnost potvrdiće samo uz date kontekstualne faktore. Varijabilnost situacije, uslovljena eksternim činiocima ili intervencijama samih rukovodilaca (kada kombinovanjem faktora pokušavaju da situaciju prilagode sebi), treba da je praćena varijabilnošću ponašanja rukovodioca, odnosno varijabilnošću primene stilova rukovođenja. Dobri rukovodioci koristiće adekvatne stilove rukovođenja u pravo vreme i u pravim situacijama (Yukl, 2002). Međusobni uticaj i interakcija rukovodilaca i izvršilaca sastavni su deo rukovođenja (Hamiditar, 2010), što uključuje usklađivanje stila rukovođenja sa emocionalnim potrebama i kompetencijama ostalih članova organizacije (Vries, Ramo & Korotov, 2009). Kako je, po mišljenju Fidlera, nemoguće idealno usklađivanje rukovodioca i situacije, preporučljivo je usmeriti se više na izmene karakteristika situacije jer je njih lakše promeniti nego stil rukovođenja. Fidler je to nazvao „inženjeringom posla“, koji podrazumeva korigovanje faktora situacije ka njihovoj sve većoj povoljnosti po rukovodioca (Fiedler, 1964). Integrativni setovi sazđani od osobina ličnosti, dispozicionih vrednosnih stavova koji se odose na temporalno iskustvo, načina percipiranja stresa i mehanizama njegovog prevladavanja, utiće na preferenciju stila rukovođenja u organizacijama. To je bio referentni teorijski okvir našeg istraživanja, koje je imalo za cilj da obezbedi nova znanja o istraživanom konstrukt i doprinese njegovom boljem razumevanju (Mathieu, 2016), kroz identifikovanje i integrisanje novih elemenata kompleksnog fenomena rukovođenja (Avolio, 2007).

Uvažavajući zaključke mnogobrojnih prethodnih istaživača o kompleksnosti fenomena rukovođenja, koji uključuje i aditivne i integrativne mehanizme individualno-psiholoških i kontekstualnih činilaca, opredelili smo se da u ovu eksplorativnu studiju rukovođenja uključimo grupu nešto složenijih psiholoških konstrukata čija povezanost sa rukovođenjem do sada nije bila predmet empirijskih istraživanja kod nas. To je naš doprinos „mapiranju“ brojnih dilema koje se tiču procesa rukovođenja (Rickards, 2012), i saglasnosti sa tezom da je u istraživanje rukovođenja neophodno uvoditi nove varijable u cilju njegovog što kvalitetnijeg razumevanja i objašnjenja (Hellrigger & Slocum, 1989, prema Marković i sar., 2004). Integrativni pristup fenomenu rukovođenja koji uključuje međudejstvo individualno-psiholoških osobina rukovodilaca i kontekstualnih faktora (Zaccaro, 2007; Kalisch & Gil, 2016) u slučaju našeg istraživanja ogleđa se u izboru prediktorskih varijabli istraživanja, načinu uzorkovanja i ukupnoj organizaciji istraživanja (uključeni su i rukovodioci i

nerukovodioci oba pola, različite starosne strukture i obrazovanja, sa različitom dužinom ukupnog radnog staža i staža rukovođenja, a različitost kontekstualnih faktora ogleda se u različitosti hijerarhijskog nivoa rukovođenja, svojinskog statusa organizacije, veličine organizacije, teritorijalne pozicije organizacije i različitog socio-kulturnog miljea).

Kao što je prikazano u uvodnom delu ovog rada, početna istraživanja fenomena rukovođenja, tridesetih godina 20. veka, sa fokusom na osobinama ličnosti rukovodioca i diferenciranju onih osobina koje razdvajaju rukovodioce od ne-rukovodilaca, ipak nisu uspela da rezultiraju jasnom taksonomijom osobina koje razdvajaju ove dve grupe, a značajnost veza između pojedinih individualno-psiholoških osobina i efektivnosti rukovođenja često empirijski nije mogla biti potvrđena. Nekonzistentnost rezultata istraživanja koja su tragala za jasnom linijom diferencijacije osobina ličnosti rukovodilaca od nerukovodilaca dovela je do napuštanja „teorije velikih ljudi“ kao dominantne paradigme. Oslanjajući se na rezultate meta-analitičkih studija Hofman (Hoffman et al., 2011, p.21, prema Luria & Berson, 2013) zaključuje da „ipak postoje grupe srodnih prediktora *sklonosti* ka rukovođenju koje su konceptualno slične, ali je problem što ih istraživači nazivaju različitim nazivima“ (ekstraverzija, društvenost, asertivnost, dominantnost, samouverenost, i sl.). I pojedini domaći istraživači (npr. Marković i sar., 2004) izdvojili su ekstraverziju kao osobinu ličnosti koja najčešće korelira sa sklonošću ka rukovođenju. Zaccaro (2007) je kasnije ukazao na problem posmatranja izdvojenih crta ličnosti kao faktora rukovođenja, tvrdeći da su integrativni sklopovi osobina ličnosti bolji prediktori sposobnosti za rukovođenje i preferencije stila rukovođenja, nego što su to izdvojene crte ličnosti. On dalje tvrdi da su zapravo osobine ličnosti primarni izvor varijanse u *sklonosti ka rukovođenju*, dok su situacioni činioci primarni izvor varijanse u preferenciji *stila rukovođenja*. U tom kontekstu, naše prediktorske varijable (vremenska perspektiva, individualnost percipiranja stresa u socijalnom okruženju, načini prevazilaženja stresa i samoevaluacija zadovoljstva životom) svakako se mogu podvesti pod pojam *integrativni sklopovi osobina*, čijom smo se prediktorskom moći bavili u ovom istraživanju. Takođe, krenuli smo od pretpostavke da i kombinacije pojedinih elemenata navedenih varijabli (npr. jedna moguća kombinacija: vremenska perspektiva budućnost, sniženo percipiranje stresa u socijalnom okruženju, usmerenost na problem kao dominantan koping-mehanizam i zadovoljstvo sopstvenim životom) mogu predstavljati integrativni sklop osobina koji kao takav može biti prediktor preferiranog stila rukovođenja (u našem primeru- rukovođenje usmereno na zadatak). Utvrđivanje povezanosti određenog integrativnog sklopa individualno-psiholoških osobina sa

bihevioralnim aspektom oličenim u stilu rukovođenja, odnosno utvrđivanje prognostičke moći pojedinih modela, bio je veoma zanimljiv istraživački izazov.

Značaj samog procesa rukovođenja, upravljanja organizacijama, za njihovu ukupnu efektivnost, potvrđen je empirijski i iskustveno, i uprkos ogromnom tehničko-tehnološkom i pre svega informatičkom napretku u svim sferama života, *faktor čovek* je u mnogim procesima, a moglo bi se reći posebno u rukovođenju, bio i ostao nezamenjiva karika. Stilovi rukovođenja jesu bili predmet ranijih istraživanja, ali više u kontekstu njihove efektivnosti, povezanosti sa produktivnošću, radnom motivacijom ili zadovoljstvom poslom, dok je relativno mali broj istraživanja tragao za korenima preferencije odrđenog stila. Ta naglašena nota pragmatičnosti u koncipiranju gotovo svih istraživanja procesa rukovođenja, potreba da rezultati budu realno primenjivi u organizacijama i unaprede proces rukovođenja, i dalje nije izgubila na aktuelnosti. Predikcijska vrednost empirijski utvrđenih povezanosti u istraživanjima stilova rukovođenja govori o mogućim uzročno-posledičnim vezama, koje koliko god izgledale kao simplifikacija problema, ostaju nasušna potreba istraživača i dodaju rezultatima i naučni značaj. Taj cilj je protkan i kroz definisanje našeg problema istraživanja, operacionalizovan i reformulisan kroz osnovno i nekoliko specifičnih istraživačkih pitanja, za koja smo smatrali da će doprineti progresivnosti i autokorektivnosti istraživanja fenomena rukovođenja.

Diskusija glavnih rezultata organizovana je prema postavljenim istraživačkim pitanjima. Rezultati našeg istraživanja, obzirom da smo naveli da je ono u svojoj suštini eksplorativno, ne mogu biti u klasičnom smislu diskutovani kao *očekivani* ili *neočekivani*, saglasni ili suprotni u odnosu na polazna istraživačka pitanja. U svakom slučaju, smatramo da interpretacija pojedinih naših rezultata koji su ispod nivoa statističke značajnosti ( $p > 0,05$ ), ili su suprotni u odnosu na rezultate prethodnih istraživanja, može biti logički-naučno podjednako vredna za nauku, na primer kao sastavni segment neke buduće meta-analičke studije koja će se baviti preferencijom stilova rukovođenja, ili kao akcentiranje novih pitanja u vezi složenog fenomena rukovođenja koja mogu biti polazište za neka naredna istraživanja. Zajednički prostor koji obuhvataju varijable našeg istraživanja, brojne povezanosti različitog smera i intenziteta, ponekad mogu stvoriti i utisak kontradiktornosti i predstavljati teškoću kod interpretacije jer ličnost reaguje kao integritet i projekcija brojnih faktora. Istraživačka pitanja biće ujedno i podnaslovi u ovom delu rada.

### ***Dimenzije vremenskih perspektiva, opažaja stresa, načina prevazilaženja stresa i subjektivnog zadovoljstva životom kao prediktori preferiranog stila rukovođenja***

Osnovno istraživačko pitanje odnosilo se na utvrđivanje prognostičke moći varijabli istraživanja i bilo je izraženo u sledećoj formi: Da li je moguće predvideti preferirani stil rukovođenja na osnovu izraženosti dimenzija vremenskih perspektiva, opažaja stresa, načina prevazilaženja stresa i subjektivnog zadovoljstva životom?

Ispitivanja pojedinačnih korelacija prediktorskih varijabli i preferiranog stila rukovođenja pokazala su da postoji jedna značajna, negativna i niska korelacija između vremenske perspektive *budućnost* i stila rukovođenja *usmerenog na zadatak* (orijentacija na budućnost je viša kod rukovodilaca usmerenih na zadatak). Dominantnost vremenske perspektive *budućnost* i u ranijim istraživanjima dovođena je u vezu sa organizacionom posvećenošću i dispozicionim stilovima (Ortiz & Davis, 2016). Tejlor i saradnici (Taylor, Cornelius & Calvin, 2014) utvrdili su u svom istraživanju povezanost vremenske perspektive *budućnost* sa organizacionom efikasnošću i kvalitetnom anticipacijom budućih događaja, što su oni vezivali za preferenciju tzv. „vizionarskog“ stila rukovođenja, što samo potvrđuje da vremenska perspektiva *budućnost* ima uticaj na složeni fenomen rukovođenja. Veći istraživački značaj vremenske perspektive *budućnost* u sklopu istraživanja stilova rukovođenja na izvestan način je očekivan i logičan jer dominantnost te vremenske perspektive omogućava kvalitetnije objašnjenje kognitivne organizacije između većih vremenskih blokova, događaja iz prošlosti i definisanja ciljeva za budućnost (Lock & Latham, 1990, prema Seijts, 1998) . Nije bilo pojedinačnih statistički značajnih korelacija preferiranog stila rukovođenja sa percipiranim stresom, mehanizmima prevladavanja i zadovoljstvom životom na našem ukupnom uzorku rukovodilaca, te je sledeći logičan korak bio ispitivanje njihovog interakcijskog efekta.

Ispitivanjem interakcijskog efekta naših nezavisnih varijabli ispostavilo se da dobijeni prognostički model nije statistički značajan. Njime je moguće objasniti 2,7% varijanse na ukupnom uzorku rukovodilaca. Dakle, integrativni sklopovi psiholoških osobina koje smo odabrali za naše prediktorske varijable, a koje se mogu svrstati pod faktore ličnosti, ne mogu biti pouzdan prediktor preferencije određenog stila rukovođenja na uzorku koji je veoma heterogen po relevantnom obeležju kao što je dužina staža na mestu rukovodioca. I rezultati nekih prethodnih istraživanja (npr. Marković, 2006, str.181.) govore da faktori ličnosti objašnjavaju samo 9% varijanse stilova rukovođenja i da korelacionim tehnikama nisu utvrđene uzročno-posledične veze osobina ličnosti i stilova rukovođenja, što navodi na

pretpostavku da postoji moderatorski uticaj drugih faktora. Nestabilnost povezanosti nedvosmisleno ukazuje da postoje neke varijable koje utiču na tu povezanost medijacionim ili moderatorskim efektima. Istraživačka praksa potvrđuje da dugački i isprepletani lanci varijabli često utiču jedni na druge, kroz direktne i indirektne efekte (Fajgelj, 2012). U pomenutom istraživanju Markovićeve (2006) *dužina staža na mestu rukovodioca* pokazala se kao značajan faktor stila rukovođenja, pa je npr. potvrđena povezanost administrativnog stila rukovođenja (stil orjentisan na zadatak) i dužeg staža na mestu rukovodioca. Takođe, u istraživanju Arvidsona i saradnika, na rukovodiocima u dva centra za kontrolu letenja u Švedskoj (Arvidsson et al., 2007), potvrđena je povezanost stilova rukovođenja i dužine staža na rukovodećoj poziciji, i rezultati govore da će kombinovanje i prilagodljivost stilova rukovođenja karakteristikama situacije biti efikasnije kod iskusnijih rukovodilaca. I Knežević (2016) je govorila o povezanosti preferencije određenih stilova upravljanja i dužine staža na rukovodećoj poziciji. Heterogenost našeg uzorka u pogledu *dužine staža na rukovodećoj poziciji* primenom logičke kvalitativne kauzalne analize i uz uvažavanje rezultata prethodnih istraživanja, navela nas je na pretpostavku o mogućem značajnom moderatorskom uticaju te kategorije i opredelila ka uvođenju te iskustvene dimenzije- dužine staža rukovođenja- kao novog činioca u daljim analizama.

#### *Poduzorak rukovodilaca koji su na toj poziciji do tri godine*

Prognostički model na uzorku rukovodilaca koji su na rukovodećoj poziciji do tri navršene godine, nije statistički značajan. Nema značajnih pojedinačnih korelacija prediktorskih varijabli i preferencije stila rukovođenja, a takođe ne postoji ni interakcijski efekat naših prediktorskih varijabli, što može ukazivati na nedominantnost naših odabranih psiholoških konstrukata u grupi faktora koji determinišu preferenciju stila rukovođenja kod rukovodilaca „početnika“, odnosno može ukazivati na početno neiskustvo i „lutanja“ rukovodilaca sa tako kratkim stažom na poziciji rukovodioca. U njihovom slučaju postoji veći pritisak organizacije da dokažu efikasnost, njihovo neiskustvo im otežava uspostavljanje kontrolne funkcije kao segmenta rukovođenja, kao i sposobnost rešavanja konflikata koji se mogu pojaviti među članovima organizacije. Takođe, logično je da oni uz više teškoća uspostavljaju balans između porodičnih i organizacionih zahteva (*engl. work-life balance*) (Klun, 2008, prema Knežević, 2016). U kontekstu kontigencijskog modela rukovođenja, njihova pozicija moći je vrlo specifična jer su na samom početku staža rukovođenja, a odnos sa ostalim članovima organizacije najverovatnije je u ranoj fazi strukturiranja. To se značajno



može odraziti na bihevioralni aspekt njihovog funkcionisanja u organizaciji, tj. na njihov stil rukovođenja, kroz nekozinstentnost i traganje za efektivnim stilom.

*Poduzorak rukovodioca koji su na rukovodećoj poziciji od 3 do 8 godina*

U tabeli 28 su dobijene tri pozitivne korelacije između preferiranog stila rukovođenja i *negativne prošlosti, fatalističke i hedonističke sadašnjosti*. Rukovodioci koji su na rukovodećoj poziciji od tri do osam godina skloni su tome da imaju negativne emocije i sećanja na prošlost, spoljašnjem lokusu kontrole i uživanju u sadašnjosti. Takođe, kod ove grupe rukovodilaca, orijentacija ka budućnosti je viša kod onih čiji je stil rukovođenja usmeren na zadatak.

Dobijena je jedna statistički značajna, negativna korelacija između preferiranog stila rukovođenja i *zadovoljstva životom*. Kod rukovodioca čiji je preferirani stil rukovođenja usmeren na zadatak, nivo subjektivnog zadovoljstva životom je viši. Ispitivanjem predikcijske moći regresionog modela, odnosno interakcijskog efekta prediktorskih varijabli, na uzorku rukovodilaca koji su na toj poziciji od tri do osam godina, utvrdili smo da je model statistički značajan. Ličnosni složaj prediktora objašnjava 17,6% varijanse u preferenciji stila rukovođenja.

Kao jedini samostalno značajan prediktor u *preferenciji stila rukovođenja* izdvojio se *hedonistički odnos prema sadašnjosti*. Rukovodioci koji imaju više skorove na LPC-u (orijentacija na ljude) su skloni uživanju u svakodnevnici, odnosno uvremenjeni su „sada i ovde“ sa tendencijom izvlačenja benefita iz njihove aktuelne socijalne pozicije. Povezanost dominantne vremenske perspektive rukovodioca i ishoda (stila) rukovođenja utvrdio je u svom istraživanju i Manro (Munro, 2012) koji smatra da dominantna vremenska perspektiva može uticati na zrelost postupanja i definisanja prioriteta kod rukovodioca. Šip, Edvards i Lamber (Shipp, Edwards & Lambert, 2009) smatraju da je potvrđena povezanost dominantne vremenske perspektive i ponašanja vezanih za posao. Dominantna okrenutost ka ljudima, uvažavanje njihovih potreba i stavova, svakako podrazumeva i model funkcionisanja okrenut ka sadašnjosti i predominantnost intrizičke motivacije u odnosu na ekstrinzičku. Videli smo da je odnos prema vremenu dinamička osobina i da ga je moguće ubalansirati sa ciljem optimalnog psihofizičkog i socijalnog funkcionisanja.

Takođe, u tabeli se može videti da je *subjektivna procena zadovoljstva životom* blizu granice značajnosti. Njen odnos kao prediktora preferiranog stila rukovođenja je negativan. To ukazuje da rukovodioci u ovom poduzorku koji preferiraju orijentaciju na ljude pokazuju istovremeno i niži stepen zadovoljstva životom, što se može objasniti značajnim interferi-

rajućim efektom kognitivnih spoznaja i afektivnih stanja koje se mogu javiti kod osoba koje su orjentisane na ljude, i njihove mentalne evaluacije prilikom procene zadovoljstva sopstvenim životom ( baveći se ljudima, njihovim problemima, potrebama, očekivanjima, i suočen sa misijom da bar deo toga unapredi ili reši, rukovodilac će teže i sopstvenu poziciju proceniti kao sasvim zadovoljavajuću). U ranijim istraživanjima potvrđena je povezanost viših skorova na Katelovom Q4 faktoru ličnosti i Fidlerovog stila rukovođenja orjentisanog na ljude, što znači da su rukovodioci orjentisani na ljude ispoljavali veću napetost i unutrašnju ergičku tenziju (Marković, 2006). I obrnuto, rukovodioci koji preferiraju orijentaciju na zadatak su zadovoljniji svojim životom, ili zato što im zadatak predstavlja izazov koji podiže nivo njihovog opšteg aktiviteta, ili zato što ispunjenje ciljeva i rešavanje zadatka donosi direktne gratifikacije koje značajno utiču na pozitivnu samoevaluaciju zadovoljstva sopstvenim životom.

*Poduzorak rukovodioca koji su na rukovodećoj poziciji od 8 do 12 godina*

Rezultati povezanosti na ovom poduzorku rukovodilaca pokazali su da postoji jedna značajna pozitivna korelacija između preferiranog stila rukovođenja i dimenzija vremenske perspektive *hedonistička sadašnjost*. Rukovodioci koji su usmereni na ljude skloni su uživanju u svakodnevnim čarima života, odnosno izvlačenju benefita iz aktuelne socijalne pozicije, a videli smo da je to bio slučaj i na poduzorku rukovodilaca sa stažom rukovođenja 3-8 godina, gde smo izneli moguće objašnjenje.

Dobijen regresioni model je statistički značajan, a procenat objašnjene varijanse u preferiranom stilu rukovođenja porastao je na 20,5%. To ukazuje na sve veći udeo naših prediktorskih varijabli u grupi faktora koji determinišu preferenciju pojedinih stilova rukovođenja. *Hedonistička sadašnjost* kao jedini samostalno značajan prediktor u razumevanju varijanse preferiranog stila rukovođenja ukazuje na još uvek dominantnu uvremenjenost tipa „ovde i sada“ ove grupe rukovodilaca. Njihova kognitivna pristrasnost prema sadašnjosti je u izvesnom smislu razumljiva jer su već dovoljno dugo na rukovodećoj poziciji da bi ovladali veštinama upravljanja i rukovođenja i izvlačili direktne benefite koje takva pozicija u organizaciji donosi.

Činjenica da ličnosni složaj naših prediktorskih varijabli kod predhodna dva poduzorka objašnjava solidan procenat varijanse preferiranog stila rukovođenja dozvoljava nam da ukažemo na moguće praktične implikacije ovih povezanosti u selekcionim i klasifikacionim procesima u organizacijama, u skladu sa Fidlerovim kontigencijskim

modelom rukovođenja, kada je potrebno „upariti“ rukovodioca sa situacijom, odnosno vrstom zadataka ili karakteristikama sledbenika. Viši skorovi na ZTPI-upitniku na dimenziji vremenske perspektive *hedonistička sadašnjost* mogli bi da ukažu, kod pojedinih rukovodilaca sa stažom 3-12 godina, da se radi o ljudima koji će bolje rukovoditi u situacijama koje su manje krizne, umereno složene i kad zadatak nije previše zahtevan, odnosno da su u pitanju rukovodioci koji su više orjentisani na ljude nego na zadatak. Naravno, iznošenje ovakvih naših tumačenja više ukazuje na mogućnosti i potencijalne pravce nekih budućih istraživanja, nego što implicira kauzalne povezanosti.

#### *Poduzorak rukovodioca koji su na rukovodećoj poziciji od 12 do 16 godina*

Korelacije preferiranog stila rukovođenja i određenih dimenzija vremenskih perspektiva su takve da bi o njima moglo da se diskutuje (*negativna prošlost* i *budućnost*), ali zbog veličine uzorka ove podgrupe rukovodilaca (49 ispitanika), one nisu statistički značajne. Dobijena je statistički značajna negativna korelacija između preferiranog stila rukovođenja i *zadovoljstva životom*. Rukovodioci čiji je stil rukovođenja usmeren na zadatak imaju izraženije subjektivno zadovoljstvo životom, što je tendencija koju smo ustanovili počev od poduzorka 3-8 godina staža rukovođenja, nastavila se i kod poduzorka 8-12 godina staža rukovođenja, i zadržala se i u ovom poduzorku, pa je možemo smatrati relativno stabilnom povezanošću. Posebno u kontekstu modela zadovoljstva životom koji je promovisala Ljubomirska sa saradnicima (Lyubomirski et al., 2005), tvrdeći da zadovoljstvo životom može biti i posledica i uzrok određenih životnih okolnosti, povezanost stila rukovođenja usmerenog na zadatak i većeg zadovoljstva sopstvenim životom govori nam o rukovodiocima koji zadatke doživljavaju kao izazov koji ih stimuliše da daju svoj maksimum, unaprede svoje kompetencije i dožive osećaj zadovoljstva nakon uspešne realizacije. Percipiranje zadatka kao izazova, odnosno situacionih faktora kao challenge-stresora (Flincbauh et al., 2015), usloviće i izbor koping-mehanizma koji se ogleda u fokusiranosti na problem (Morimoto et al., 2013), što sve govori o složenosti psiholoških mehanizama koji objašnjavaju diferencijalne odnose između percipiranja stresa, mehanizama prevladavanja i zadovoljstva životom. Bez obzira što dobijeni prognostički model na poduzorku rukovodilaca koji su na toj poziciji od 12 do 16 godina, nije statistički značajan, primećujemo znatan porast procenta varijanse (čak 30,4%) koji je moguće objasniti skupom prediktora u preferenciji stila rukovođenja, što nam dopušta komentarisanje rezultata.

Ako se pogleda statistička značajnost pojedinačnih prediktorskih varijabli može se uočiti da je *percipiranje stresa* niže kod rukovodilaca koji su skloniji *orijentaciji na ljude*. Podatak da je interaktivnim sklopom ovih prediktora moguće objasniti skoro jednu trećinu individualnih razlika navodi nas da postavimo pitanje - ko su rukovodioci koji su na toj poziciji između 12 i 16 godina? Da li su im njihove osobine ličnosti, kompetencije ili kompetitivnost, sposobnost kvalitetnog sagledavanja karakteristika socijalnog okruženja i zadataka, omogućili da ostanu na rukovodećoj poziciji toliki broj godina? Rukovodioci sa *orijentacijom na zadatak* imaju više skorove na *percipiranom stresu*, čvrsto drže kontrolu u svojim rukama (*niska fatalistička sadašnjost*), što je u skladu sa nalazima nekih prethodnih istraživanja da je kod rukovodilaca u Srbiji veoma dominantan unutrašnji lokus kontrole (Knežević, 2016). Skloni su *mehanizmu izbegavanja* u prevazilaženju stresnih situacija, što je u nekim prethodnim istraživanjima tumačeno na način da stresore iz socijalnog okruženja doživljavaju kao pretnju, a ne kao izazov (Morimoto et al., 2013), i zadovoljniji su svojim životom. To može imati svoje logično objašnjenje u činjenici da je početni period razvoja upravljačkih veština i snažne intrinzičke motivacije za postignućem i potvrđivanjem svojih sposobnosti, kod ove grupe rukovodilaca završen. Oni su dovoljno iskusni u rukovođenju i konfigurisali su svoj bihevioralni stil na način da će komplikovane, teške, zahtevne i stresogene zadatke umeti često da „reše“ i izbegavanjem više nego potpunim fokusiranjem na problem. Treba pomenuti i da se u ovom poduzorku rukovodioci koji su *orijentisani na ljude* sa stresom nose tako što su *usmereni na emocije*.

#### *Poduzorak rukovodilaca koji su na rukovodećoj poziciji duže od 16 godina*

Kod rukovodilaca koji vode svoje organizacione celine duže od 16 godina, nije moguće statistički značajno prognozirati individualne razlike u stilu rukovođenja na osnovu prediktora koji su uzeti za ovo istraživanje. Kao što smo konstatovali, uticaj naših prediktora na tom poduzorku nije dominantan, odnosno verovatna je intenzivnija izraženost drugih medijatorskih i moderatorskih varijabli u složenim i isprepletanim lancima povezanosti sa preferencijom stila rukovođenja.

Kao naš jedini značajan prediktor u predikciji preferencije stila rukovođenja izdvojila se dimenzija vremenske perspektive *pozitivna prošlost*. U tabeli je moguće zapaziti da rukovodioci čiji je stili orijentacija na ljude imaju *pozitivan odnos prema prošlosti*, dok rukovodioci koji su orijentisaniji na zadatak imaju izraženiju *negativnu prošlost* i nisu

zadovoljni životom. To može ukazivati na promene u intrinzičkoj motivaciji rukovodilaca koji su toliko dugo na rukovodećoj poziciji, dominaciju procesa self-evaluacija u smislu preispitivanja opravdanosti ciljeva koje su postavljali, postignutih rezultata, ostvarenih benefita, i sl. Povezanost dominantne vremenske perspektive *pozitivna prošlost* i višeg zadovoljstva životom, kao i dominantne vremenske perspektive *negativna prošlost* i nižeg zadovoljstva životom utvrđena je i u ranijim istraživanjima (Drake et al., 2008; Boniwell et al., 2010; Zhang & Howell, 2011).

Rezultati prethodnih istraživanja govore o povezanosti dužine staža rukovođenja i stila rukovođenja, na način da duži staž na mestu rukovodioca ukazuje na preferenciju administrativnog stila rukovođenja (Marković, 2006,) tj. stila usmerenog na zadatak. Napred diskutovani rezultati nameću nam pitanje: šta uslovljava brojne promene tokom porasta dužine staža na rukovodećoj poziciji koje smo utvrdili, u odnosu na temporalnu uvremenjenost rukovodioca, percipiranje stresa iz socijalnog okruženja i njegovo uspešno prevazilaženje, kao i samoevaluaciju zadovoljstva sopstvenim životom? U predavljanju rezultata istraživanja naveli smo da u početnim fazama „učenja zanata“ rukovođenja i privikavanja na socijalnu poziciju rukovodioca odlikuje ih jedan sklop osobina, a tokom vremena izraženost i dominantnost pojedinih osobina se menja u odnosu na njihovu preferenciju stila rukovođenja. Kognitivni aspekt rukovođenja, sagledavanje i procena kontekstualnih faktora kao što su karakteristike zadataka, sledbenika ili ukupnog socijalnog konteksta, takođe je podložan promenama u odnosu na sveukupno sazrevanje i dinamiku razvoja upravljačkih veština. Neki autori su govorili o uticaju socio-kulturnog miljea na stil rukovođenja, smatrajući ga čak i dominantnim opredeljujućim faktorom stila rukovođenja (Tipurić i Podrug, 2016), pa se postavlja pitanje potpune opravdanosti Fidlerovog modela: da li je stil rukovođenja relativno stabilan i određen osobinama ličnosti, kao što smatra Fidler, ili je stabilan jer je uslovljen odnosom socijalne sredine prema određenom stilu rukovođenja (npr. naveli smo ranije da u Danskoj i Izraelu socijalna sredina veoma podržava stil rukovođenja koji podrazumeva delegiranje moći odlučivanja).

Takođe otvara se pitanje stabilnosti naših prediktorskih varijabli u prvim godinama rukovođenja. Moguće je da su one u tom periodu više nestabilne, promenljive kategorije (nejasna dominacija jedne vremenske perspektive, nedovoljno ustaljeni koping-mehanizmi, fluidno zadovoljstvo životom, i sl). Kirnej (Kearney, 2008, prema Buengeler et al., 2016), tvrdi da su neki ponašajni obrasci rukovodioca efikasni samo ako su rukovodioci stariji, odnosno da postoji interakcija efektivnosti stila rukovođenja i starosti rukovodioca. Članovi

organizacija često mladog rukovodioca doživljavaju kao „prvog među jednakima“ a ne kao rukovodioca–lidera jer on još uvek nije konstruisao svoj liderski identitet u organizaciji (Bass & Bass, 2008, Sauer, 2011, prema Buengeler, 2016). Otvara se mogućnost da Fidlerov model nije adekvatan za periode početnog rukovođenja, (okvirno) ispod 3 godine, i rukovođenja dužeg od 16 godina, jer su parametri koji ulaze u model u tim periodima suviše fluidni, nestalni, promenjivi i podložniji uticajima (iz različitih razloga- kod početnika do 3 godine rukovođenja usled neiskustva, slabe pozicije moći i teškoća u izgradnji liderskog identiteta, a kod onih preko 16 god. zbog pada motiva za postignućem, manje kompetitivnosti, zasićenosti, slabljenja intrizičke motivacije, pada opštih životnih dinamizama, i opstajanja na mestu rukovodioca prevashodno da bi se zadržali neki lični benefiti, a bez posebne vizije i primarne želje za napretkom organizacije. U istraživanju je obuhvaćeno i šest specifičnih istraživačkih pitanja. Prvo se odnosilo na profile ličnosti rukovodilaca s obzirom na odabrane psihološke korelate.

### ***Psihološki faktori u funkciji opisa rukovodilaca različitih stilova rukovođenja***

Ovo specifično istraživačko pitanje mogli smo predstaviti i na sledeći način : da li su naši odabrani psihološki konstrukti grupa korelisanih specifičnih osobina ličnosti, kognitivnih sposobnosti koje uključuju percepciju i procenu, kao i vrednosnih i dispozicionih sudova i stavova, koji mogu da opišu rukovodioce različitih stilova rukovođenja? Koja kombinacija (profil) tih psiholoških faktora može da jasno diferencira rukovodioce po stilovima rukovođenja koje preferiraju? Na ukupnom uzorku rukovodilaca dobijene su dve diskriminativne kanoničke funkcije koje nisu statistički značajne, odnosno naši prediktori ne mogu na ovako heterogenom uzorku u odnosu na dužinu staža rukovođenja i preferenciju sva tri stila rukovođenja (usmeren na ljude, usmeren na zadatak, i “mešoviti“ stil) da diferenciraju rukovodioce različitih stilova rukovođenja. To govori o mogućem snažnom moderatorskom uticaju drugih faktora koje smo pominjali, kao što su dužina ukupnog radnog staža, dužina staža na rukovodećoj poziciji, i drugih socio-demografskih faktora. U dalje analize uključili smo rukovodioce sa jasno definisanim stilom rukovođenja, uz logičnu pretpostavku o jačoj izraženosti psiholoških faktora kod tako strukturiranog poduzorka, i zadržali podelu na poduzorke u odnosu na dužinu staža na rukovodećoj poziciji.

*Diskriminativna kanonička analiza na poduzorku rukovodilaca  
koji rukovode od 3 do 8 godina*

Na poduzorku rukovodilaca koji rukovode od tri do osam godina, dobijene su dve kanoničke diskriminativne funkcije koje ne razlikuju tipove preferiranog stila rukovođenja statistički značajno.

*Diskriminativna kanonička analiza na poduzorku rukovodilaca  
koji rukovode od 8 do 12 godina*

Na uzorku rukovodilaca koji su na toj poziciji između osam i dvanaest godina, dobijene su dve diskriminativne kanoničke funkcije. Prva dobijena funkcija je na granici da statistički značajno razlikuje tipove rukovođenja. Pošto smo se strogo držali kriterijuma značajnosti manjeg od 0.05, nismo predstavili strukturu dobijene funkcije.

*Diskriminativna kanonička analiza na poduzorku rukovodilaca  
koji rukovode od 12 do 16 godina*

Na ovom poduzorku rukovodilaca, rezultati regresijske analize su pokazali da se odabranim prediktorima može objasniti 30,4% varijanse preferiranog stila rukovođenja. Međutim, diskriminativnom kanoničkom analizom su dobijene dve funkcije koje ne razlikuju rukovodioce različitih preferiranih stilova rukovođenja.

Da bismo dodatno rasvetlili odnos pretpostavljenih korelata preferiranog stila rukovođenja, u nastavku analiza smo zadržali uzorak jasno definisanih stilova rukovođenja (stil *usmeren na zadatak* i stil *usmeren na ljude*), odnosno, iz analize su izuzeti rukovodioci sa mešovitim stilom rukovođenja. Diskriminativna kanonička analiza je sprovedena na ukupnom uzorku rukovodilaca sa jasno definisanim stilom rukovođenja (N = 318), kao i na tri poduzorka rukovodilaca čiju su dalju analizu sugerisali rezultati multivarijantne linearne regresije.

*Ukupni uzorak rukovodilaca sa jasno definisanim stilom rukovođenja  
(bez mešovitog stila rukovođenja)*

Na ukupnom uzorku rukovodilaca bez mešovitog stila rukovođenja, dobijena je jedna kanonička diskriminativna funkcija koja nije statistički značajna i samim tim ne razlikuje rukovodioce po stilovima rukovođenja.

*Poduzorak rukovodilaca jasno definisanih stilova rukovođenja,  
koji su na poziciji od 3 do 8 godina*

Dobijena je jedna funkcija koja prema merenim osobinama ne razlikuje rukovodioce statistički značajno.

*Poduzorak rukovodilaca jasno definisanih stilova rukovođenja,  
koji su na poziciji od 8 do 12 godina*

Sklop ispitivanih osobina nije prikazan, jer je intezitet kanoničke korelacije srednje jak i nije statistički značajan.

*Poduzorak rukovodilaca jasno definisanih stilova rukovođenja,  
koji su na poziciji od 12 do 16 godina*

Na poduzorku ukupnog broja rukovodilaca svih preferiranih stilova rukovođenja, u ovoj grupi ispitanika, s obzirom na radni staž na rukovodećoj poziciji, dobijena je jedna statistički značajna kanonička diskriminativna funkcija. Profil osobina koji statistički značajno razlikuje rukovodioce sa stilom *usmerenim na zadatak* od rukovodilaca sa stilom *usmerenim na ljude* na poduzorku onih koji rukovode od 12 do 16 godina, čine po intezitetu prisutnosti: niski skorovi na strategiji prevazilaženja stresa *usmerenost na emocije*, pozitivno očekivanje za buduće događaje, niži skorovi na *negativnoj prošlosti*, viši skorovi na *usmerenosti na problem*, viši skorovi na *zadovoljstvu životom*, niski skorovi na *hedonističkoj sadašnjosti* i sniženo opažanje stresa.

U tabeli se vidi da je prosek rukovodilaca sa stilom *usmerenost na zadatke* na dobijenoj funkciji pozitivan (veći), tako da možemo zaključiti da su oni generalno okrenuti budućnosti, ne praktikuju strategiju prevladavanja stresa usmerenog na emocije već su okrenuti rešavanju problema, ne misle o svojoj prošlosti loše, zadovoljniji su životom, ne uživaju preterano u sadašnjosti i slabije percipiraju stres. Pozitivnu povezanost dimenzije vremenske perspektive *pozitivna prošlost* i izraženijeg zadovoljstva životom utvrdili su i drugi istraživači (Zhang & Howell, 2011; Boniwell et al., 2010; Drake et al., 2008). Orjentacija ka budućnosti, kao dispozicioni stil, i rukovođenje orjentisano na zadatak, ukazuje na način definisanja prioriteta kod takvih rukovodilaca (Munro, 2012; Ortiz & Davis, 2016). Dakle, psihološki profil sazdan od naših prediktorskih varijabli rukovodioce



orjentisane na zadatak opisuje kao ličnosti koje su fokusirane na problem, otpornije na stresore iz socijalnog okruženja, realne i pragmatične, koji jasno definišu planove i zadatke za budućnost i pokazuju izraženije zadovoljstvo nakon dostizanja ciljeva.

Kvalitet diskriminativne funkcije, sudeći po visini kanoničke korelacije (0.737) i po rezultatima klasifikacije, je jak. Može se videti da je tačno klasifikovano 75,8% ispitanika u rukovodiocima sa stilovima rukovođenja usmerene na zadatak i usmerene na ljude, a na osnovu dobijene funkcije. Dobijeni rezultati nam sugerišu da postoji specifični profil ova dva tipa rukovodilaca koji se odnosi na ispitivane osobine ličnosti, a ličnosni složaj psiholoških faktora najdominantniji je u periodu 12-16 godina staža rukovođenja, odnosno rukovodioci su u tom periodu najdosledniji u primeni svog preferiranog stila rukovođenja. (Doslednost rukovodilaca u primeni stila rukovođenja, o kojoj je govorio Fidler, ali i drugi autori (Rodrigues, 1998, prema Tipurić i Podrug, 2016), prema rezultatima našeg istraživanja, najizraženija je upravo u ovom periodu staža rukovođenja). Moguće je da razvoj upravljačkih veština i ukupno sazrevanje rukovodilaca, koje podrazumeva realnije sagledavanje situacionih faktora i njihovu kvalitetniju kognitivnu obradu, vodi efektivnijem ponašanju rukovodioca koje se u tom periodu prepoznaje kao jasnije definisan stil rukovođenja. Dei i Lens (Day & Lance, 2004, prema Hannah et al., 2013) tvrde upravo da se stil rukovođenja razvija i sazreva tokom vremena, a Zakaro (Zaccaro, 2007) je takođe na stanovištu da se stil rukovođenja vremenom konfigurira. Tipurić i Podrug (2016) doslednost rukovodioca u preferenciji stila rukovođenja tumače kulturološkim kontekstom i odnosom socijalne sredine prema delegiranju moći odlučivanja. Kao što smo ranije pominjali, u pojedinim sredinama, npr. u Danskoj ili Izraelu, kako navode ovi autori, očekuje se značajno delegiranje moći odlučivanja, dok u nekim drugim kulturama to nije slučaj. Moguće alternativno objašnjenje doslednosti primene stila rukovođenja u ovom periodu možda leži, pored psihološkog sklopa ličnosti o kojem je govorio Fidler, upravo u efektivnosti određenog stila rukovođenja (Knežević, 2016). Preferiraće se onaj stil koji obezbeđuje bolju poziciju u organizaciji i široj socijalnoj sredini, a rukovodioci sa ovim stažom rukovođenja dovoljno jasno su konfigurisali percepciju karakteristika zadatka i sledbenika, kao i očekivanja socijalne sredine.

Ako se za trenutak osvrnemo na praktične implikacije rezultata našeg istraživanja možemo konstatovati da, u skladu sa kontingencionim modelom rukovođenja, najpouzdanije „uparivanje“ rukovodilaca i situacije (karakteristika zadataka i sledbenika) možemo vršiti kod rukovodilaca sa ovim stažom rukovođenja (12-16 godina na poziciji rukovodioca). To može imati značajnu praktičnu primenu u selekcionim, a još više u klasifikacionim procesima u

organizacijama, kada je neophodno postaviti „pravog čoveka na pravo mesto“. Dominantnost naših prediktora u objašnjenju varijanse preferiranog stila rukovođenja i utvrđena stabilnost u primeni stila rukovođenja u tom periodu dozvoljava nam takav zaključak. Takođe, prepoznatljiv stil rukovođenja koji je evidentan kod određenog rukovodioca, ili koji utvrdimo zadavanjem upitnika LPC, možemo dosta kvalitetno operacionalizovati složajem naših psiholoških varijabli i omogućiti bolje razumevanje sadržaja tih stilova, jer konstrukt „usmeren na zadatak“ ili „usmeren na ljude“ ne mora biti poznat ili dovoljno jasan širim krugovima ljudi.

### ***Sociodemografska obeležja u određivanju posebnih stilova rukovođenja***

Povezanost socio-demografskih činilaca i preferencije stilova rukovođenja bila je predmet brojnih ranijih istraživanja. Rezultati, neretko kontradiktorni, govore o povezanosti pola i preferiranog stila rukovođenja (Van Engen & Willemsen, 2004), pa tako jedni nakon opsežnih meta-analitičkih studija govore o tome da žene češće preferiraju stil orjentisan na ljude (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2003), odnosno demokratski stil rukovođenja (Mitrić-Aćimović i sar., 2012, De Angelis, 2008), a drugi su u svojim istraživanjima utvrdili povezanost stilova rukovođenja i pojedinih faktora ličnosti u zavisnosti od pola rukovodioca (Marković, 2006). Neka novija istraživanja su pak dovela do potpuno suprotnih rezultata koji sugerišu da žene češće preferiraju stil rukovođenja sa autokratskim obeležjima, odnosno usmeren na zadatak (Stojanović-Aleksić i sar., 2016). Oprečnost navedenih rezultata može poticati iz metodološkog pristupa i ukupne organizacije istraživanja, načina uzorkovanja i veličine uzorka, tipa organizacija uključenih u istraživanja, a može ukazivati i na ozbiljne i dinamične promene u socio-kulturnom okruženju koje utiču na preferenciju stila rukovođenja. Stil rukovođenja u istraživanjima je ispitivan i u odnosu na godine starosti rukovodioca (Hollander & Offerman, 1990; Bass & Bass, 2008; Sauer, 2011; prema Buengeler et al., 2016), dužinu staža rukovođenja, tip obrazovanja, mesto stanovanja, svojinski status organizacije (Marković, 2006) ili zanimanje rukovodioca (Sabanci, 2008, prema Mitrić-Aćimović i sar., 2012). Utvrđeno je da mlađi rukovodioci, početnici, imaju teškoće u „konstrukciji liderskog identiteta“ (DeRue & Ashford, 2010, prema Buengeler et al., 2016), kao i da stariji, iskusniji rukovodioci preferiraju stil rukovođenja usmeren na zadatak, dok statistički značajna povezanost stila rukovođenja sa tipom obrazovanja, mestom stanovanja i svojinskim statusom organizacije nije potvrđena (Marković, 2006). Naši rezultati

su saglasni sa ranijim nalazima da žene češće preferiraju stil rukovođenja orjentisan na ljude, kao i sa nalazima da je dužina staža rukovođenja bitan moderator stila rukovođenja. Suprotno od rezultata nekih ranijih istraživanja, utvrdili smo da postoji povezanost svojinskog statusa organizacije i preferiranog stila rukovođenja. Analizu smo započeli uključivanjem socio-demografskih varijabli i sva tri stila rukovođenja, da bi je kasnije nastavili sa poduzorkom rukovodilaca sa jasno definisanim stilom rukovođenja ( bez mešovitog stila).

#### *Ukupan uzorak rukovodilaca*

Uključivanjem posebno socio-demografskih varijabli u analizu na ukupnom uzorku rukovodilaca dobijene su dve diskriminativne funkcije koje ne razdvajaju statistički značajno tri preferirana stila rukovođenja. U nastavku analize, pored socio-demografskih činilaca, uključili smo i pretpostavljene psihološke korelate, ali nismo disktovali rezultate jer dve dobijene diskriminativne funkcije nisu statistički značajne.

#### *Uzorak rukovodilaca sa jasno definisanim stilom rukovođenja, koji su usmereni na zadatak i na ljude*

U prikazanim rezultatima videli smo da je dobijena jedna diskriminativna kanonička funkcija koja statistički značajno razlikuje ova dva tipa rukovodilaca. Pošto stil rukovođenja *usmerenost na zadatak* ima veću grupnu aritmetičku sredinu, tumačenje dobijenog socio-demografskog profila je sledeće. Rukovodioci čiji je stil rukovođenja *usmeren na zadatak* su muškarci, srednje i starije životne dobi, dužeg ukupnog i radnog statusa kao rukovodioca, koji rade u državnim organizacijama. Rukovodeći stil *usmerenost na ljude* ima suprotne odlike, što se uklapa u većinu rezultata prethodnih istraživanja. Na osnovu procenta tačnosti klasifikacije, konstatovali smo i da je razvrstavanje rukovodilaca prema složaju socio-demo-grafskih činilaca, dva procenta manje tačno nego originalna klasifikacija rukovodilaca.

#### *Rezultati dobijeni uvrštavanjem psiholoških varijabli Istraživanja sa socio-demografskim odlikama*

Dobijena je jedna statistički značajna kanonička diskriminativna funkcija. Kvalitet funkcije nije dobar, jer je koeficijent kanoničke korelacije nizak. Zbog toga što statistički značajno razdvaja rukovodioce sa stilovima *usmerenim na zadatak* i *usmerenim na ljude*, predstavljena je struktura osobina ličnosti i socio-demografskih činilaca. Zbog veće vrednosti

u tabeli grupnih centroida, osobine koje karakterišu rukovodioca koji su *usmereni na zadatak* su sledeće: okrenuti su pozitivnom verovanju u budućnost, pozitivno misle o sopstvenoj prošlosti, zaposleni su u državnim organizacijama, duže rade ukupno, ali i na mestu rukovodioca, u stresnim situacijama usmereni su na rešavanje problema, muškarci su, i ne tako mladi. Takođe, veruju u sopstvene snage i slabije opažaju stres. Rukovodioci sa stilom *usmerenim na ljude* imaju spoljašnji lokus kontrole, imaju negativne emocije vezane za prošlost, stresne situacije rešavaju usmerenjem na emocije ili izbegavanje, uživaju u sadašnjosti, uglavnom su ženskog pola i rade u privatnim organizacijama. Tačnost klasifikacije na osnovu dobijenog sklopa osobina ličnosti i socio-demografskih odlika je 55,7%, što je manje od originalne klasifikacije ispitivanih rukovodilaca.

### ***Preferirani stil rukovođenja i tendencija ka radu u državnim ili privatnim organizacijama***

Ovo istraživačko pitanje bilo je predmet interesovanja i nekih prethodnih istraživanja. Milićević (2014) je u svom istraživanju stilova rukovođenja u „ćerkama firmama“ multinacionalnih kompanija u Srbiji, utvrdio da u ovakvim (privatnim) organizacijama dominira značajno udeo autokratskog stila rukovođenja. Marković (2006) nije utvrdila povezanost stila rukovođenja i svojinskog statusa orgaizacije. Mi smo na ovo istraživačko pitanje odgovorili primenom logističke regresione analize, sa svojinskim statusom kao kategoričkom varijablom u ulozi kriterijumske varijable. Privatna svojina je kodirana kao 0, a državna kao 1. Preferirani stil rukovođenja je prediktorska, kontinuirana varijabla u kojoj niže vrednosti ukazuju na sklonost ka stulu *usmerenom na zadatke*. Prva analiza je rađena na ukupnom uzorku rukovodioca i na poduzorku rukovodilaca *usmerenih na zadatak* i *usmerenih na ljude*.

### ***Poduzorak svih rukovodioca***

Pretpostavljeni prognostički model je statistički značajan, što znači da se njime može bolje predvideti sklonost ka radu u privatnim, odnosno državnim organizacijama s obzirom na preferirani stil rukovođenja u odnosu na model bez ijednog prediktora. Upotrebljivost predviđenog modela nije velika, jer se procenat objašnjene varijanse na uzorku svih rukovodilaca kreće u rasponu od 1,9 do 2,7. Pošto je u model uključena samo jedna prediktivna varijabla, može se zaključiti da ona značajno doprinosi prognostičkim

mogućnostima modela. Predznak ispred parametra obeleženog sa B, sugeriše da sklonost ka radu u državnim radnim organizacijama imaju rukovodioci koji preferiraju stil rukovođenja *usmeren na zadatke*.

#### *Poduzorak rukovodilaca sa jasno definisanim stilom (bez mešovito) rukovođenja*

Pretpostavka da će preferirani stil rukovođenja značajno uticati na tendenciju ka radu u privatnim ili državnim organizacijama je i na ovom poduzorku rukovodilaca statistički značajna. Videli smo da je modelom moguće objasniti varijansu u tendenciji ka izboru privatne ili državne organizacije u rasponu od 2,4 do 3,4 procenta. Preferirani stil rukovođenja je značajan prediktor tako da da sklonost ka radu u državnim radnim organizacijama imaju rukovodioci sa stilom *usmeren na zadatke* kao preferiranim stilom rukovođenja. Tačnost klasifikacije na poduzorku rukovodilaca koji su *usmereni na zadatak* i *usmereni na ljude* je povećana za 0,3 procenta kada je zasnovana na poznavanju preferiranog stila rukovođenja.

#### ***Psihološki profili rukovodioca i nerukovodioca***

Razlike u psihološkim profilima rukovodilaca i nerukovodilaca potvrđene su i u nekim ranijim istraživanjima. Sklonost ka rukovođenju očigledno snažnije i stabilnije diferencira ispitanike nego preferencija pojedinih stilova rukovođenja. Cvetković (2016) je kanoničkom diskriminativnom analizom utvrdila da se profil ličnosti rukovodioca i nerukovodioca značajno razlikuju i da nerukovodioci imaju više skorove na *neuroticizmu*, *cinizmu*, *saradljivosti* i *takmičenju*, dok rukovodioci pokazuju više vrednosti na *istrajavanju*, *planiranju*, *savesnosti* i *iscrpljenosti*. (npr. planiranje i savesnost možemo dovesti u vezu sa *VP budućnost*). Razlike u profilu ličnosti rukovodilaca i ne rukovodilaca utvrdili su i Čizmić i sar., (1995, prema Panić, 2016), tvrdeći da su rukovodioci agresivniji, ambiciozniji, kompetitivniji i skloniji self-evaluacijama. Kod rukovodilaca su izraženiji asertivnost, empatija i soc. inteligencija (Bass, 1990, Andrews, 1984, Mumford, O Connor, Clifton, Connelly & Zaccaro, 1983, prema Atwater et al., 1998), kao i ekstraverzija (Marković i sar., 2004; Judge et al., 2002). Obradom rezultata dobijena je jedna statistički značajna diskriminativna kanonička funkcija koja razlikuje rukovodioce i nerukovodioce. Kvalitet kanoničke korelacije je dobar, što znači da postoji profil ličnosti koji razdvaja rukovodioce i izvršioce.

S obzirom da je grupni prosek veći kod rukovodilaca, njih karakteriše sledeći profil psiholoških osobina: žele da imaju potpunu kontrolu u svom životu, okrenuti su budućnosti i od nje očekuju samo pozitivnost, rešavaju stresne situacije tako što se koncentrišu na rešenje problema, imaju pozitivne emocije vezane za prošla zbivanja i zadovoljni su životom. Nerukovodioci, s druge strane, odlikuje lokus kontrole ka spolja, u stresnim situacijama usmereni su na izbegavanje ili emocije i imaju negativne emocije za ono što im se dešavalo u prošlosti. Procenat tačnosti klasifikacije koji je zasnovan na dobijenom profilu osobina je niži od originalnog, ali je ipak visok. Može se zaključiti da se na osnovu poznavanja skorova na vremenskoj perspektivi, koping mehanizmima i zadovoljstvu životom može tačno pretpostaviti u 67,6% ko je rukovodilac a ko izvršilac.

### ***Povezanost psiholoških varijabli istraživanja i soc.-demog. obeležja na poduzorcima rukovodilaca i nerukovodilaca***

Povezanost nezavisnih varijabli i socio-demografskih obeležja predstavljena je kako bi se ukazalo na složenost psiholoških mehanizama koji su uključeni u izgradnju diferencijalnih odnosa među varijablama. Dugački i isprepletani lanci međusobnih uticaja varijabli ispoljavaju se kroz direktne i indirektne efekte. Primarnu važnost za nas imalo je ispitivanje interakcijskog efekta varijabli istraživanja na preferirani stil rukovođenja, ali smo smatrali da je korisno predstaviti i pojedinačne povezanosti.

Kod oba poduzorka (rukovodioci i ne-rukovodioci) dobijene su niske korelacije psiholoških varijabli i socio-demografskih obeležja, od kojih su pojedine statistički značajne (pretpostavljamo pre svega zbog veličine uzorka) pa zaslužuju da budu komentarisane. Žene su, kod oba poduzorka, manje otporne na stres, odnosno percipiraju više stresa u socijalnom okruženju. U kontekstu rezultata nekih prethodnih istraživanja, gde su se potvrdile razlike u strukturi simptoma u odnosu na pol (Knežević, 2016) pa su kod žena izraženiji distress i somatizacije, ovaj rezultat može biti koristan u kreiranju programa prevencije stresa. Takođe, ovaj rezultat treba sagledati i u odnosu na tvrdnje pojedinih autora o negativnom prelivanju efekata stresa u organizacijama na partnerske i porodične odnose (Feguson, 2012, prema Johnstone & Feeney, 2015). U poduzorku rukovodilaca oni sa kraćim stažom rukovođenja su manje otporni na stres. Smit i Kuper (Smith & Cooper, 1984) su ukazivali na opšte slabljenje performansi rukovodilaca u stresnoj situaciji, što se direktno može odraziti na efikasnost mlađih rukovodilaca. Takođe, oni svojom osetljivošću na stres iz socijalnog okruženja mogu, prema nekim autorima, direktno doprineti pojačanoj percepciji stresa kod njihovih sledbenika, ostalih

članova organizacije (Sosik & Godshalk, 2000). I u poduzorku ne-rukovodilaca oni koji su mlađi i imaju kraći radni staž su vulnerabilniji na stresore iz socijalne sredine.

U oba poduzorka izraženiji koping-mehanizmi kod ispitanica ženskog pola bili su *usmerenost na emocije i izbegavanje*, što je u skladu sa nalazima nekih prethodnih istraživanja (Vrućinić, 2014). Kod oba poduzorka izraženija vremenska perspektiva mlađih učesnika u istraživanju je *hedonistička sadašnjost*, što ukazuje na njihovu izraženiju fokusiranost na ono što *jeste* više nego na ono što *bi moglo biti* i na razne aktuelne stimuluse iz socijalnog okruženja, uticaje i zbivanja koji su izraženi u sadašnjosti, bez puno aktivnosti koje su povezane sa budućim ciljevima (Kostić i Nedeljković, 2013). Interesantna je pomenuti i razliku da je u poduzorku rukovodilaca vremenska perspektiva *budućnost* više izražena kod žena, a u poduzorku ne-rukovodilaca više žena je imalo izraženiju *fatalističku sadašnjost* kao dominantnu vremensku perspektivu. Taj nalaz se uklapa u rezultate nekih prethodnih istraživanja koja su utvrdila da je sposobnost anticipacije i pravljenja planova za vremenski udaljene aktivnosti, dakle okrenutost budućnosti, važna osobina za rukovođenje (Locke, 1975; Gjesme, 1983, prema Seijts, 1998; Munro, 2012; Ortiz & Davis, 2016).

## 6. ZAKLJUČAK

Cilj ove eksplorativne studije bio je da popuni neke od praznina u istraživanju stilova rukovođenja i da u postojeće teorijske modele uvede nove mehanizme povezanosti koji bi doprineli objašnjenju kompleksnog fenomena rukovođenja organizacijama. Dominantna vremenska perspektiva, individualnost u opažanju i načinu prevazilaženja stresa, kao i evaluacija zadovoljstva sopstvenim životom, predstavljaju grupu psiholoških konstrukata čija povezanost sa stilovima rukovođenja nije bila predmet ranijih istraživanja. Da li su naše prediktorske varijable grupe koreliranih specifičnih osobina koje utiču na preferenciju stila rukovođenja, bio je inspirativan istraživački izazov.

Nalazi našeg istraživanja ukazuju da je odabranim psihološkim konstruktima moguće predvideti opštu sklonost ka rukovođenju, tendenciju rada u državnim ili privatnim organizacijama, kao i preferenciju određenog stila rukovođenja, uz značajan moderatorski uticaj dužine staža na rukovodećoj poziciji. Zbog dinamike razvoja veština upravljanja i rukovođenja, ta povezanost i mogućnost predikcije je naj snažnija na poduzorku rukovodilaca sa stažom rukovođenja 12-16 godina. Kod rukovodilaca početnika (poduzorak rukovodilaca do 3 godine staža rukovođenja), kao i kod onih koji su dostigli svoje maksimume na rukovodećim pozicijama (poduzorak preko 16 godina staža rukovođenja), uticaj ove grupe osobina, predstavljenih kroz naše prediktorske varijable, nije dominantan.

Naši rezultati, kao teorijski doprinos provereni Fidlerovog kontigencijskog modela, ukazuju na izraženiju značajnost socio-demografskih, moderatorskih varijabli, i njihov snažan uticaj na konfiguraciju stila rukovođenja u početnim i poznijim godinama rukovođenja. Na to se nadovezuje pitanje, pokrenuto i tokom ranijih istraživanja, da li su integrativni sklopovi osobina ličnosti bolji prediktori sklonosti ka rukovođenju, dok situacioni činioci mogu objasniti veći deo varijanse u preferenciji stila rukovođenja? Takođe značajan teorijski doprinos kvalitetnijem objašnjenju složenog fenomena rukovođenja predstavlja i utvrđivanje povezanosti preferencije stilova rukovođenja sa varijablama koje ranije nisu bile predmet sličnih istraživanja, kao što su vremenske perspektive ili samoevaluacija zadovoljstva životom. Praktična primena utvrđenih povezanosti moguća je u kreiranju edukativnih programa za rukovodioce, kao i u selekcionim i klasifikacionim procesima u organizacijama, kada „inženjering posla“ podrazumeva što adekvatnije usklađivanje stila rukovođenja sa situacionim faktorima.

Eksplorativnost našeg istraživanja, oličena pre svega u odabiru prediktorskih varijabli, uprkos težnji ka ispunjenju složenih metodoloških zahteva u organizaciji i sprovođenju istraživanja, mogla je uticati na njegovu validnost. Veličina i način strukturiranja uzorka nam



dozvoljava generalizacije do određene mere, a pitanje odnosa varijabiliteta stilova rukovođenja na našem uzorku i u populaciji svih rukovodilaca u Srbiji, ostaje otvoreno. Mogućnost „dobrovoljačke greške“ (činjenice da su naši učesnici u istraživanju dobrovoljno pristali na popunjavanje upitnika i odvajanje svog vremena za potrebe istraživanja) može, prema nekim autorima (Fajgelj, 2012) implicirati njihovu manju autoritarnost. Utvrđivanje konfundirajućih, medijacionih i moderatorskih uticaja nekih varijabli, poput veličine organizacije, tipa organizacije, nivoa rukovođenja, načina biranja i postavljanja rukovodioca, i sl., kao i reverzibilnosti uticaja pojedinih varijabli, ostaju otvorena istraživačka pitanja. Istraživanja povezanosti stilova rukovođenja sa novim varijablama, kao što je slučaj u našem istraživanju, oslonjena na savremene metodološke i statističke postupke kojima se utvrđuje intenzitet, smer i značajnost brojnih korelacionih veza u modelu, mogu da otvore nova dileme i budu podsticaj za buduća proučavanja složenog fenomena rukovođenja.

## 7. LITERATURA

1. Aldwin, C.M. (1994). *Stress, coping, and development*. New York: Guilford Press.
2. Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology, APA*, Vol. 12, No. 3, 193-2003.
3. Arvey, R.D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 1-20.
4. Arvidsson, M., Johansson, C. R., Ek, A. & Akseleson, R. (2007). Situational leadership in air traffic control. *Journal of Air Transportation*, 12(1), 67-86.
5. Atwater, L.E., Dionne, S.D., Camobreco, J.F., Avolio, B., Lau, A. (1998). Individual attributes and leadership style: predicting the use of punishment and its effects. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6), 559-576.
6. Avolio, B.J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.
7. Avsec, A., Novak, M., Bajec, B. (2012). Differential Relationship of Coping Styles with Well-Being and Ill-Being of Professional firemen. *Psihologija*, 45(1), 59-70.
8. Backović, D., Milovanović, M. ,Maksimović, M. ,Latas, M. (2000). Stres i mentalni zamor u radnom procesu kao problem industrijski razvijenih zemalja. *Engrami*, 22, str. 39-64.
9. Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Issue: 3, 309-328.
10. Barrick, M., Stewart, G., Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51.
11. Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.). New York: Free Press.
12. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2003). Predicting Unit Performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
13. Berry, L.M. (1998). *Psychology at work: an introduction to industrial and organizational psychology* (Rev.ed.) San Francisco, CA: McGraw Hill.
14. Bojanović, R., Čizmić, S. (1997). Shvatanja o ljudskoj prirodi i izbor stilova rukovođenja. *Psihologija*, 3, 169-80.
15. Boniwell, I., Osin, E., Linley, P.A., Ivanchenko, G.V. (2010). A question of balance. Time perspective and well-being in British and Russian samples. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 21-40.
16. Boštjančić, E. & Koračin, N. (2014). Returning to work after suffering from burnout syndrome: perceived changes in personality, views, values and behaviors connected with work. *Psihologija*, 47(1), 131-147.

17. Brown, D.J., Frieberg, S.J. (1999). Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/Follower Relationship. *Organizational behavior and human decision processes*, 78(3), 167-203.
18. Buengeler, C., Homan, A.C., Voelpel, S.C. (2016). The challenge of being a young manager: The effects of contingent reward and participative leadership on team-level turnover depend on leader age. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1224-1245.
19. Casimir, G. & Keith, N.Y. (2010). Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors. *Leadership & Organizational Development Journal*, 31(6), 501-517.
20. Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74.
21. Chan, S.H., Huang, X., Snape, E., Lam, C.K. (2012). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates organizational-based self esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108-128.
22. Cheng, B.S., Chou, L.F., Farh, J.L. (2000). A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64.
23. Čizmić, S., Bojanović, R., Štajnberger, I., Petrović, I. (1993). *Psihologija i menadžment* (ur. Čizmić, S.). Beograd: Filozofski fakllet, Institut za psihologiju.
24. Cohen, S., Kamarack, T. & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of health and social behavior*, 24, 368-396.
25. Cohen, S., Kamarack, T., Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of health and social behaviour*, Vol. 24, No. 4 , pp. 385-96.
26. Cvetković, S. (2009). *Dimenzije ličnosti, motiv za postignućem, stres, zadovoljstvo poslom i umor kod zaposlenih u osnovnom i visokom obrazovanju* (magistarski rad). Filozofski fakultet, Niš.
27. Cvetković, S. (2016). *Sindrom sagorevanja, psihosomatsko reagovanje, motivacija za postignućem i dimenzije ličnosti kod zaposlenih na rukovodećim radnim mestima* (doktorska disertacija). Filozofski fakultet, Niš.
28. Čukić, B. (2004). *Integrativni menadžment ljudskih resursa*. Kruševac: Izdavački centar za industrijski menadžment Plus.
29. Davis, A. (2010). *Political communication and social theory (Communication and Society)*. 1th edition. London: Routledge.
30. De Angelis, T. (2008). Leaders equipped for today`s trials. *Monitor on Psychology*, 39(10), p. 58.
31. Den Hartog, D.N. & Koopman, P.L. (2001). *Leadership in organizations*. In N. Anderson, D.S. Ones, H. Kepir-Sinangil & C. Viswesvaran, C. (Eds.). *International handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 2). London: Sage.

32. Dewe, P., O'Driscoll, M.P. & Cooper, C.I. (2012). Theories of Psychological Stress at work. *Handbook of Occupational Health and Wellnes.*
33. Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
34. Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. & Smith, H.E. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
35. Dimitrijević, S., Ilijevi, I., Cvetković, D. (2015). Detektovanje psihosocijalnih uzroka stresnih stanja kadrova u poslovnom sistemu. *Management and safety*, Vol. 10.
36. Dixon, S., Meyer, K. and Day, M. (2007) Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities: a cross-case analysis of the Russian oil industry. *Human Relations*, 60 (10). pp. 1493-1523.
37. Drake, L., Duncan, E., Sutherland, F., Abernethy, C., Henry, C. (2008). Time perspective and correlates of well-being. *Time & Society*, 17(1), 47-61.
38. Drašković, B. (2014). *Lider, kreator organizacionih promena* (doktorska disertacija). FEFA, Beograd.
39. Družić Ljubotina, O. & Friščić, Lj. (2014). Profesionalni stres kod socijalnih radnika: izvori stresa i sagorevanja na poslu. *Ljetopis socijalnog rada*, 21(1), 5-32.
40. Eagly, A.H. & Johannesen Schmidt, M.C., Van Engen, M.L. (2003). Transformational, Transactional and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Man. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
41. Endler, N. S., & Parker, J. D. A. (1990). Multidimensional Assessment of Coping: A Critical Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 844-854.
42. Fajgelj, S. (2012). *Metode istraživanja ponašanja* (5. dopunjeno izdanje). Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
43. Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness; In L. Berkovitz, L. (ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol.1, 149-190.
44. Fiedler, F.E. (1995). Cognitive Resources and leadership performance. *Applied psychology: An International review*, 44(1), 5-28.
45. Fiedler, F.E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241-50.
46. Flincbauh, C., Matthew, L., Pingshu, L. (2015). A challenge or a hindrance ? Understanding the effects of stressors and thriving on life satisfaction. *International Journal of Stress Management*, 22(4), 323-345.
47. Franceško, M. (2003). *Kako unaprediti menadžment u preduzeću– Psihologija i menadžment*. Novi Sad: Prometej.
48. Giorgi, G., Shoss, M.K., Leon-Perez, J. M. (2015). Going beyond workplace stressors: Economic crisis and perceived employability in relation to psychological distress and job dissatisfaction. *International Journal of Stress Management*, 22(2), 137-158.
49. Gilbert, D., Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. (2009). *Management*. 6<sup>th</sup> Edition. London; Pearson Education.

50. Graen, B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, Vol.6, Iss.2, 97-247.
51. Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009) Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
52. Hannah, S.T., Waldman, D.A., Balthazard, P.A., Jennings, P.L., Thatcher, R.W. (2013). The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effect on adaptive decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 393-411.
53. Harber, K., Zimbardo, P., Boyd, J. (2003). Participant self-selection biases as a function of individual differences in time perspective. *Basic and Applied Social Psychology*, 25(3), 255-264.
54. Haworth, J.T. & Peterson, F. (1995). Access to Categories of Experience and Mental Health in a Sample of Managers. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 712-742.
55. Hadži-Pešić, M. (2005). Tipovi ličnosti i koronarna bolest srca. U Nešić, M. (Ur.) *Psiho-neuroendokrinoimunologija stresa* (str. 211-222). Niš: Medicinski fakultet.
56. Holman, E. & Zimbardo, P. (2009). The social language of time: The time perspective social network connection. *Basic and Applied Social Psychology*, 31, 136-147.
57. Jakopc, A., Šušanj, Z., Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija*, 16 (2), 185-202.
58. Janićijević, N. (2014). *Organizaciona kultura i menadžment*. Preuzeto 04.05.2016. sa [www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/](http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/)
59. Johnstone, M. & Feeney, J.A. (2015). Individual differences in responses to workplace stress: the contribution of attachment theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 45, 412-424.
60. 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, 765-780.
61. Judge, T.A., Piccolo, R.F., Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875.
62. Jung, Y., Jeong, M.G., Mills, T. (2014). Identifying the Preferred Leadership Style for Managerial Position of Construction Management. *International Journal of Construction Engineering and Management*, 32(2), 47-56.
63. Kairys, A. & Liniauskaite, A. (2014). Time perspective and personality. *Time Perspective Theory; Review, Research and Application*, 99-113.
64. Kalaj, V., Jelić, D., Berat, N., Popov, B. (2011). Šta predviđa pozitivne a šta negativne inidiktore stresnog odgovora kod zaposlenih? Test modela organizacijskog zdravlja. *Primenjena psihologija*, 13, 279-94.

65. Kalisch, Y. & Gil, L. (2016). Leadership emergence over time in short-lived groups: Integrating expectations states theory with temporal person-perception and self-serving bias. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1474-1486.
66. Klepić, Z. (2015). Teorije vođstva (Kontigencijski pristup vođstvu), preuzeto 02.08.2017. sa: [https://www.google.rs/search?rlz=1C1AOHY\\_srRS715RS715&q=klepić+zdenko+kontigencijski+model+rukovođenja](https://www.google.rs/search?rlz=1C1AOHY_srRS715RS715&q=klepić+zdenko+kontigencijski+model+rukovođenja)
67. Knežević, T. (2016). *Odnos profesionalnog i životnog stila zaposlenih i stila upravljanja organizacijom* (doktorska disertacija). Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u N. Sadu.
68. Konja, V. (2014). *Uticaj komunikacije lidera i saradnika na organizacionu posvećenost zaposlenih* (doktorska disertacija). Fakultet tehničkih nauka, Departman za industrijsko inženjerstvo i menadžment, N.Sad.
69. Kostić, A., Nedeljković, J. (2013). *Studije vremenskih perspektiva u Srbiji*. Niš: Punta.
70. Kotter, J.P. (2012). *John Kotter on What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business School Press.
71. Kun, T.S. (1974). *Struktura naučnih revolucija*. Beograd: Nolit.
72. Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer Pub.Co. (6th. ed.).
73. Legood, A., Thomas, G., Sacramento, C. (2016). Leader trustworthy behavior and organizational trust: the role of the immediate manager for cultivating trust. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(12), 673-686.
74. Leithwood, K., Jantzi, D., Earl, L., Fullan, M., Levin, B. (2004). Leadership for large-scale reform. *School Leadership and Management*, 24(1), 57 – 80.
75. Li, Z., Gupta, B., Loon, M., Casimir, G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership & Organizational Development Journal*, 37(1), 107-125.
76. Liao, Sh., Widowati, R., Hu, D., Tasman, L. (2016). The mediating effect of psychological contract in the relationships between paternalistic leadership and turnover intention for foreign workers in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 1-8.
77. Liberman, N. & Trope, Y. (2008). The psychology of transcending the here and now. *Science*, 322(5905), 1201-1205.
78. Litano, M., Major, D., Landers, R., Streets, V., Bass, B. (2016). A meta-analytic investigation of the relationship between leader-member exchange and work-family experiences. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 802-817.
79. Lombardo, M. & Eichinger, R. (2008). *The Leadership Machine*. Lominger International: A Korn/Ferry Company.
80. Long, C.S. & Thean, L.Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction, and employees turnover intention: A literature review. *Research journal of business management*, 5 (3), 91-100.

81. Lovelace, K.J., Manz, Ch.C., Alves, H.C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17, 374-87.
82. Luria, G. & Berson, Y. (2013). How do leadership motives affect informal and formal leadership emergence? *Journal of Organizational Behavior*, 34, 995-1015.
83. Lyons, J.B & Schneider, T.R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 737-48.
84. Lyubomirsky, S. & Tucker, K.L. (1998). Implications for individual differences in subjective happiness for perceiving, interpreting, and thinking about life events. *Motivation and Emotion*, 22, 155-186.
85. Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M., Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable happiness. *Review of General Psychology*, 9, 111-131.
86. Marković, E., Milojević, A., Milojković, S. (2004). Konativne osobine ličnosti kao činioci preferencije stilova rukovođenja. *Godišnjak za psihologiju*, Vol. 3, No. 3, 183-194.
87. Marković, Z. (2006). *Profil ličnosti rukovodioca i preferencije stila rukovođenja i odlučivanja* (doktorska disertacija). Univerzitet u Nišu, Filozofski fakultet, Grupa za psihologiju, Niš.
88. Marković, Z. (2011). Povezanost stilova rukovođenja i stilova odlučivanja. *Godišnjak za psihologiju*, Vol. 7, No. 9.
89. Mathieu, J. E. (2016). The problem with (in) management theory. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1132-1141.
90. Milićević, M. (2014). *Stilovi rukovođenja i međuljudski odnosi u multinacionalnim kompanijama* (magistarski rad). DOBA- Fakultet za primenjene poslovne i društvene studije, Maribor.
91. Mitić, P. (2015). *Socijalno psihološki faktori i strategije prevladjivanja stresa kod sportista* (doktorska disertacija). Filozofski fakultet, Departman za psihologiju, Niš.
92. Mitrić Aćimović, D., Vujić, D., Dostanić, J. (2012). Relacije shvatanja o ljudskoj prirodi i radu i preferencije stila rukovođenja. *Primenjena psihologija*, 5, 375-392.
93. Mladenović, B., Petrović, I. (2015). Organizaciono-profesionalni konflikt psihologa rada, zadovoljstvo i angažovanost na poslu. *Psihološka istraživanja*, Vol. 13(2), 197-213.
94. Moller, J., Streblow, L., Pohlmann, B. (2009). Achievement and self-concept of students with learning disabilities. *Social Psychology of education*, Vol. 12, Iss. 1, 113-122.
95. Morimoto, H., Shimada, H., Ozagi, K. (2013). Doas stressor Evaluation Mediate Sociocultural Influence on Coping Selection? An Investigation Using Japanese Employees. *International Journal of Stress Management*, 20(1), 1-19.
96. Mumford, E. (2006). The story of socio-technical desing: reflection on its successes, failures an potential. *Information systems journal*, Vol. 16, Iss.4, 317-342.
97. Munro, A. (2012). Leadership wisdom and the perspective of time. *Integral Leadership Rewiev*, jan/12.

98. Nešić, M. (2005). Psihoneuroendokrinologija stresa, u Nešić, M. (Ur.) *Psihoneuroendokrinoimunologija stresa* (str. 23-42). Niš: Univerzitet u Nišu, Medicinski fakultet.
99. Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers perceived work characteristics and psychological well-being: longitudinal study. *Work and stress*, 22, 16-33.
100. Niu, S., (ed.) (2012). *Stress prevention at work checkpoints: Practical improvements for stress prevention in the workplace*. Geneva: International Labour Office.
101. Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*, 6th.ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
102. Notgrass, D. (2014). The relationship between followers perceived quality of relationship and preferred leadership style. *Leadership & Organizational Development Journal*, 35(7), 605-621.
103. Obrenović, J. (2005), Modeli stresa. U Nešić, M. (Ur), *Psihoneuroendokrinoimunologija stresa*, str. 11-22, Niš: Medicinski fakultet.
104. Ortiz, D.A.C. & Davis, M.A. (2016). Future and past negative time perspective influences on job satisfaction and organizational commitment in Mexico and the USA. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 317-338.
105. Palant, Dž. (2011). *SPSS priručnik za preživljavanje* (prevod 4. izdanja). Beograd: Mikro Knjiga ISBN: 978-86-7555-341-0
106. Panić, D. (2016). Psychophysical correlates of burnout in managers of small-sized enterprises. *Teme*, g. XL, 2, 493-507.
107. Parvaiz, L., Batool, S., Khalid, A., Aftab Farooqi, Y. (2015). Impact of Stressors (Role conflict, Role overload, Leadership Support and Organizational Politics) on Job Stress and its subsequent impact on turnover intention. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(10), 52-63.
108. Petrov, J., Hadži- Pešić, M., Zlatanović, Lj., Milenović, M. (2011). Zadovoljstvo životom, zadovoljenje osnovnih životnih potreba i sklonost ka psihosomatici. *Godišnjak za psihologiju*, Vol. 8, No.10, 105-24.
109. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No.2, 107-143.
110. Popov, B., Miljanović, M., Stojaković, M., Matanović, J. (2013). Izvori stresa na radu, distres i izgaranje: uloga strategija prevladavanja. *Primenjena psihologija*, Vol. 6, No. 4, 355-70.
111. Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
112. Riaz, A. & Haider, M.H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
113. Rickards, T. (2012). *Dilemmas Of Leadership*. New York, USA: Routledge.



114. Riggio, R.E. (2009). Are you a transformational leader? *Psychology today*. <http://blogs.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/200903/are-you-tranformational-leader>, preuzeto 22.12.2016.
115. Rollinson, D., Broadfield, A., & Edwards, D. J. (1998). *Organizational Behavior and Analysis, An Integrated Approach*. Pearson Education, Prentice Hall
116. Rosette, A.S., Mueller, J.S., Lebel, D. (2015). Are male leaders penalized for seeking help? The influence of gender and asking behaviors on competence perceptions. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 749-762.
117. Ross, J.A. & Berger, M-J. (2009). Equity and leadership: Research-based strategies for school leaders. *School, Leadership and Management*, 29(5), 461-474.
118. Rowe, W. G. 2001. Creating Wealth in Organisations: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Review*, 2001, Volume 15, No. 1.
119. Seijts, G.H. (1998). The Importance of Future Time Percpective in Theories of Work Motivation. *The Journal of Psychology*, 132(2), 154-168.
120. Shipp, A., Edwards, J., Lambert, L. (2009). Conceptualization and measurement of temporal focus: The subjective experiance of the past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 1-22.
121. Snaebjorsson, I.M. & Edvardsson, I.R. (2013). Gender, Nationality and Leadership Style: A Literature Review, *International of Business and Management*. Vol. 8, No. 1; 2013
122. Smith, M. & Cooper, C. (1994). Leadership and Stress. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(2), 3-7.
123. Sosik, J. J., & Dinger, S. L. (2007). Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for approval, self-monitoring, and need for social power. *Leadership Quarterly*, 18, 134–153
124. Sosik, J.J. & Godshalk, V.M. (2000). Leadership styles, mentoring functions reseived, and job-related stress: a conceptual model and preliminary stady. *Journal of organizational behavior*, 21(4), 365-390.
125. Sorić, I., Proroković, A. (2002). Upitnik suočavanja sa stresnim situacijama Endlera i Parkera (CISS), u: *Zbirka psihologijskih skala i upitnika*. Zadar: Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju, 1, 147-151.
126. Stanković, D., Ševkušić, S. Teodorović, J. (2012). Teorijski pristup liderstvu u obrazovanju. *Uzdanica*, 12/2, 97-116.
127. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71
128. Stojanović-Aleksić, V., Stamenković, M., Milanović, M. (2016). The Analysis of Leadership Styles in Serbian Organizations: Gender Influence. *Teme*, 4, 1383-1397.
129. Stordeur, S., D'Hoore, V., Vanderberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress and emotional exhaustion. *Journal Of Advanced Nursing*, 35, 533- 42.
130. Štajnberger, I. & Čizmić, S. (1991). *Psihologija i savremena tehnika*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

131. Šupe, S., Poljaković, Z., Kondić, Lj., Unušić, L., Alvir, D. (2011). Neurološke osnove stresa i rizik razvoja moždanog udara. *Neurologia Croatica*, Vol. 60(1), 21-28.
132. Tenjović, L. (2002). *Statistika u psihologiji– priručnik*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
133. Thomas, R., James, H.D., Ang, S., Lynn, M.S. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-1130.
134. Tipurić, D. & Podrug, N. (2016). Stilovi rukovođenja, beleške uz predavanja, dostupno 22.12.2016.god. na: [web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/stilovi%odlucivanja.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/stilovi%odlucivanja.pdf)
135. Tomić, V. (2015). *Zdravstvena psihologija u medicinskoj praksi*. Beograd: izdavač-autor.
136. Van Engen, M. L., & Willemssen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: a metaanalysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3–18.
137. Vidiček, G., Sindik, J., Vukosav, J. (2014). Povezanost psihološke dobrobiti i zadovoljstva životom sa sociodemografskim karakteristikama studenata specijalističkog studija kriminalistike. *Policajska sigurnost*, 2, 129-39.
138. Vries, M.K., Ramo, L.G., Korotov, K. (2009). Organizational culture, Leadership, Change and Stress. *Work and Health Psychology Handbook*, 3rd. Ed. London: Wiloy/Blackwell.
139. Vručinić, Ž. (2014). *Povezanost karakteristika ličnosti sa ispoljavanjem stresa i načinom njegovog prevladavanja*. Banja Luka: Evropski defendologija centar za naučna, politička, bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja.
140. Vujić, D., Suvajdžić, K., Nikolić, K. (2016). Usklađivanje vremena radnog angažovanja, vremena za životne potrebe i vrednosti zaposlenih (Work-Life Balance), PPT. Preuzeto sa [jijws.rs/wp-content/uploads/2016/03/PREZENTACIJA-WLB.pdf](http://jijws.rs/wp-content/uploads/2016/03/PREZENTACIJA-WLB.pdf).
141. Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W. L., Wernsing T. S. and S. J. Peterson (2008) Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? *Journal of Management*, 34: 89.
142. Weir, K. (2013). Work, stress and health. *Monitor on Psychology*, 44(8), p. 40.
143. Wills, T.A., Sandy, J.M., Yaeger, A.M. (2001). Time Perspective and Early-Onset Substance use: A Model Based on Stress-Coping Theory. *Psychology of Addictive Behaviors*, 15(2), 118-125.
144. Yousef, D.A. (1998). Predictors of decision-making styles in a non-western country. *Leadership & Organizational Development Journal*, 19(7), 366-373.
145. Yu, P.L., Fang, S.C., Wang, Y.L. (2016). Improving IT professionals job skills development: The use of management styles and individual cultural value orientation. *Asia Pacific Management Review*, 21, 63-73.
146. Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (4th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle Rivers, NJ.
147. Zaccaro, S.J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, APA, 62(1), 6-16.

148. Zaleski, Z. & Przepiorka, A. (2014). Goals need time perspective to be achieved. *Time Perspective Theory; Review, Research and Application*, 323-335.
149. Zhang, J.W. & Howell, R.T. (2011). Do time perspectives predict unique variance in life satisfaction beyond personality traits? *Personality and Individual Differences*, 50, 1261-66.
150. Zhang, L., Bu, Q., Wee, S. (2016). Effect of Perceived Organizational Support on Employee Creativity: Moderating Role of Job Stressors. *International Journal of Stress Management*, 23(4), 400-417.
151. Zotović, M. (2002). Stres i posledice stresa: prikaz transakcionističkog teorijskog modela. *Psihologija*, Vol. 35(1-2), 3-23.
152. Zotović, M. (2004). Prevladavanje stresa: konceptualna i teorijska pitanja sa stanovišta transakcionističke teorije. *Psihologija*, Vol. 37 (1), 5-32.
153. Žuljević, D., Gavrilov-Jerković, V. (2011). Strategije prevladavanja stresa u kontekstu teorije osetljivosti na potkrepljenje. *Primenjena psihologija*, 2001/1, 35-52.

## PRILOG 1

### Lista slika

- Slika 1.** Fidlerov situacioni model rukovođenja; izvor- izrada autora
- Slika 2.** Likertovi stilovi rukovođenja, adaptirano prema Knežević, (2016), *Odnos profesionalnog i životnog stila zaposlenih i stila upravljanja organizacijom* (doktorska disertacija). Fakultet tehničkih nauka , Univerzitet u N. Sadu.
- Slika 3.** Profil idealnog odnosa vremenskih perspektiva, po Zimbardu i Bojdu, preuzeto: 10.08.2017.god. sa <http://www.thetimeparadox.com/surveys/>
- Slika 4.** Odnos intenziteta stresa i produktivnosti, prema Obrenović, (2005), Modeli stresa. U Nešić, M. (Ur), *Psihoneuroendokrinoimunologija stresa*, str. 11-22, Niš: Medicinski fakultet.

## **PRILOG 2**

### **Lista tabela**

- Tabela 1:** Struktura uzorka po poziciji u radnoj organizaciji
- Tabela 2:** Polna struktura s obzirom na poziciju u organizaciji
- Tabela 3:** Svojsinska struktura i pozicija u organizaciji
- Tabela 4:** Pokazatelji proseka i odstupanja starosti, ukupnog radnog staža i radnog staža rukovodioca na toj poziciji u organizaciji
- Tabela 5:** Interna konzistentnost Upitnika ZTPI na uzorku rukovodilaca
- Tabela 6:** Interna konzistentnost Upitnika ZTPI na uzorku izvršilaca
- Tabela 7:** Interna konzistentnost Upitnika ZTPI na ukupnom uzorku
- Tabela 8:** Pouzdanost testa CISS na uzorku rukovodilaca
- Tabela 9:** Pouzdanost testa CISS na uzorku izvršilaca
- Tabela 10:** Pouzdanost testa CISS na uzorku u celini
- Tabela 11:** Pouzdanost testa PSS na svim uzorcima
- Tabela 12:** Pouzdanost testa SWLS na svim uzorcima
- Tabela 13:** Pouzdanost testa LPC na uzorku rukovodilaca
- Tabela 14:** Mere proseka i odsupanja na dimenzijama vremenske perspektive
- Tabela 15:** Mere proseka i odstupanja na dimenzijama prevazilaženja stresa
- Tabela 16:** Mere proseka i odstupanja testa percipiranog stresa
- Tabela 17:** Mere proseka i odstupanja na upitniku zadovoljstva životom
- Tabela 18:** Mere proseka i odstupanja na Preferiranom stilu rukovođenja
- Tabela 19:** Distribucija stilova rukovođenja
- Tabela 20:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja i vremenske perspektive

- Tabela 21:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja, percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom
- Tabela 22:** Osnovni parametri i ocena regresionog modela na ukupnom uzorku rukovodilaca
- Tabela 23:** Broj rukovodilaca po kategorijama radnog staža na toj poziciji
- Tabela 24:** Distribucija stilova rukovođenja s obzirom na radni staž na rukovodećem mestu
- Tabela 25:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja i vremenske perspektive, poduzorak rukovodilaca do 3 godine staža rukovođenja
- Tabela 26:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja, percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom, rukovodioci do 3 godine staža rukovođenja
- Tabela 27:** Parametri i ocena regresionog modela na poduzorku do 3 godine rukovođenja
- Tabela 28:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja i vremenske perspektive kod rukovodilaca sa stažom 3-8 godina rukovođenja
- Tabela 29:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja, percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom kod rukovodilaca sa 3-8 godina staža rukovođenja
- Tabela 30:** Parametri i ocena regresionog modela na poduzorku od 3 do 8 godina rukovođenja
- Tabela 31:** Pojedinačni doprinosi prediktora modelu na poduzorku od 3 do 8 g. rukovođenja
- Tabela 32:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja i vremenske perspektive , rukovodioci 8-12 god. rukovođenja
- Tabela 33:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja, percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom, rukovodioci 8-12 god. rukovođenja
- Tabela 34:** Parametri i ocena regresionog modela na poduzorku rukovodilaca 8 - 12 g. rukovođenja
- Tabela 35:** Pojedinačni doprinosi prediktora modelu na poduzorku 8 - 12 god. rukovođenja
- Tabela 36:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja i vremenske perspektive kod rukovodilaca sa 12-16 godina staža rukovođenja
- Tabela 37:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja, percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom, rukovodioci 12-16 god. staža rukovođenja
- Tabela 38:** Parametri i ocena regresionog modela na poduzorku 12 -16 g. rukovođenja
- Tabela 39:** Pojedinačni doprinosi prediktora modelu na poduzorku 12-16 g. rukovođenja

- Tabela 40:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja i vremenske perspektive kod rukovodilaca sa preko 16 godina staža rukovođenja
- Tabela 41:** Povezanost preferiranog stila rukovođenja, percipiranog stresa, koping mehanizama i zadovoljstva životom, rukovod. preko 16 god.
- Tabela 42:** Parametri i ocena regresionog modela na poduzorku rukovođenja duže od 16 g.
- Tabela 43:** Pojedinačni doprinosi prediktora modelu na uzorku rukovođenja dužeg od 16 g.
- Tabela 44:** Pokazatelji značajnosti kanoničke diskriminacione funkcije (ukupan uzorak)
- Tabela 45:** Pokazatelji značajnosti kanoničke diskriminacione funkcije (uzorak od 3-8 godina rukovođenja)
- Tabela 46:** Pokazatelji značajnosti kanoničke diskriminacione funkcije (uzorak od 8-12 godina rukovođenja)
- Tabela 47:** Pokazatelji kanoničke diskriminacione funkcije (uzorak od 12-16 godina rukovođenja)
- Tabela 48:** Pokazatelji kanoničke diskriminacione funkcije (uzorak onih koji rukovode duže od 16 godina)
- Tabela 49:** Pokazatelji značajnosti diskriminacione funkcije na uzorku dva tipa rukovodilaca
- Tabela 50:** Pokazatelji diskriminativne analize na uzorku rukovodilaca sa jasno definisanim stilom (poduzorak od 3 do 8 godina rukovođenja)
- Tabela 51:** Pokazatelji diskriminativne analize na uzorku jasno definisanih rukovodilaca (poduzorak od 8 do 12 godina rukovođenja)
- Tabela 52:** Pokazatelji diskriminativne analize na uzorku rukovodilaca sa jasno definisanim stilom (poduzorak od 12 do 16 godina rukovođenja)
- Tabela 53:** Matrica strukture diskriminativne funkcije
- Tabela 54:** Grupni centroidi dve ispitivane grupe rukovodilaca
- Tabela 55:** Tačnost klasifikacije rukovodilaca na osnovu diskriminativne funkcije
- Tabela 56:** Rezultati diskriminativne analize s obzirom na socio-demografski status svih rukovodilaca
- Tabela 57:** Rezultati diskriminativne kanoničke analize s obzirom na socio-demografski i ličnosni status svih rukovodilaca
- Tabela 58:** Rezultati diskriminativne analize s obzirom na socio-demografska obeležja i dva stila rukovodjenja

**Tabela 59:** Socio-demografske osobine rukovodilaca dva stila rukovođenja

**Tabela 60:** Centroidi dva stila rukovođenja

**Tabela 61:** Rezultati klasifikacije na osnovu dobijene diskriminativne funkcije

**Tabela 62:** Rezultati diskriminativne analize s obzirom na ličnost i socio-demografski status svih rukovodilaca

**Tabela 63:** Struktura osobina ličnosti i socio-demografskih činilaca kod 2 stila rukovođenja

**Tabela 64:** Grupni centroidi kod dva rukovodeća stila

**Tabela 65:** Klasifikacija rukovodilaca s obzirom na diskriminativnu funkciju

**Tabela 66:** Parametri podesnosti prediktivnog modela (omnibus test)

**Tabela 67:** Procenat objašnjene varijanse na uzorku svih rukovodilaca

**Tabela 68:** Smer uticaja preferencije rukovodećeg stila na izbor svojinskog statusa organizacije

**Tabela 69:** Tačnost klasifikacije sa i bez prediktora

**Tabela 70:** Ocena modela na uzorku jasno definisanih stilova rukovođenja

**Tabela 71:** Upotrebljivost prognostičkog modela

**Tabela 72:** Smer uticaja preferencije rukovodećeg stila (bez mešovito) na izbor svojinskog statusa organizacije

**Tabela 73:** Tačnost razvrstavanja na osnovu LPC-a na poduzorku dva jasno definisana stila rukovođenja

**Tabela 74:** Rezultati diskriminativne analize kod rukovodilaca i izvršilaca

**Tabela 75:** Struktura profila koji razdvaja rukovodioce od nerukovodilaca

**Tabela 76:** Centroidi rukovodilaca i izvršilaca

**Tabela 77:** Tačnost klasifikacije na osnovu dobijenog profila osobina

**Tabela 78:** Povezanost percipiranog stresa i socio-demografskih varijabli, na poduzorku rukovodilaca

**Tabela 79:** Povezanost vremenskih perspektiva sa soio-demografskim varijablama, na poduzorku rukovodilaca



**Tabela 80:** Povezanost mehanizama prevladavanja stresa i socio-demograskih varijabli, na poduzorku rukovodilaca

**Tabela 81:** Povezanost zadovoljstva životom i socio-demografskih varijabli, kod rukovodilaca

**Tabela 82:** Povezanost percipiranog stresa i socio-demografskih varijabli, na poduzorku nerukovodilaca

**Tabela 83:** Povezanost vremenskih pespektiva i socio-demografskih varijabli, na poduzorku nerukovodilaca

**Tabela 84:** Povezanost mehanizama za prevladavanje stresa i socio-demografskih varijabli, na poduzorku nerukovodilaca

**Tabela 85:** Povezanost zadovoljstva životom i socio-demografskih varijabli, na poduzorku nerukovodilaca

## **BIOGRAFIJA AUTORA**

Bojan Veljković, rođen 28.12.1965.godine u Varvarinu, R. Srbija. Studije psihologije završio je na Filozofskom fakultetu u Nišu 1991. godine, sa prosečnom ocenom 9,12. Profesionalnu karijeru započeo kao vojni psiholog u garnizonu Čuprija. Bavio se poslovima koordinacije socijalne politike na nivou lokalne samouprave, a trenutno je zaposlen u Ministarstvu unutrašnjih poslova R.Srbije, Odeljenje za psihološku prevenciju i selekciju, Policijska uprava u Jagodini. Svoje radove predstavljao je na naučno-stručnim skupovima i objavljivao u naučnim časopisima nacionalnog i međunarodnog značaja. Živi u Paraćinu, sa suprugom Slađanom, sinom Savom i ćerkom Sofijom.

## ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем да је докторска дисертација, под насловом

ПСИХОЛОШКИ КОРЕЛАТИ ПРЕФЕРИРАНОГ СТИЛА РУКОВОЂЕЊА:  
ВРЕМЕНСКА ПЕРСПЕКТИВА, ПЕРЦИПИРАНИ СТРЕС, МЕХАНИЗМИ  
ПРЕВЛАДАВАЊА И САМОЕВАЛУАЦИЈА ЗАДОВОЉСТВА ЖИВОТОМ

која је одбрањена на Филозофском факултету, Универзитета у Нишу:

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да ову дисертацију, ни у целини, нити у деловима, нисам пријављивао на другим факултетима, нити универзитетима;
- да нисам повредио ауторска права, нити злоупотребио интелектуалну својину других лица.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци, који су у вези са ауторством и добијањем академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада, и то у каталогу Библиотеке, Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Нишу, као и у публикацијама Универзитета у Нишу.

У Нишу, \_\_\_\_\_.

Потпис аутора дисертације:



---

Бојан М. Вељковић

**ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНОГ И ЕЛЕКТРОНСКОГ ОБЛИКА  
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

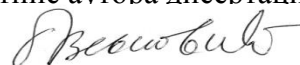
Наслов дисертације:

ПСИХОЛОШКИ КОРЕЛАТИ ПРЕФЕРИРАНОГ СТИЛА РУКОВОЂЕЊА:  
ВРЕМЕНСКА ПЕРСПЕКТИВА, ПЕРЦИПИРАНИ СТРЕС, МЕХАНИЗМИ  
ПРЕВЛАДАВАЊА И САМОЕВАЛУАЦИЈА ЗАДОВОЉСТВА ЖИВОТОМ

Изјављујем да је електронски облик моје докторске дисертације, коју сам предао за уношење у **Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу**, истоветан штампаном облику.

У Нишу, \_\_\_\_\_.

Потпис аутора дисертације:



\_\_\_\_\_ Бојан М. Вељковић \_\_\_\_\_

## ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Никола Тесла“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу унесе моју докторску дисертацију, под насловом:

ПСИХОЛОШКИ КОРЕЛАТИ ПРЕФЕРИРАНОГ СТИЛА РУКОВОЂЕЊА:  
ВРЕМЕНСКА ПЕРСПЕКТИВА, ПЕРЦИПИРАНИ СТРЕС, МЕХАНИЗМИ  
ПРЕВЛАДАВАЊА И САМОЕВАЛУАЦИЈА ЗАДОВОЉСТВА ЖИВОТОМ

Дисертацију са свим прилозима предао сам у електронском облику, погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију, унету у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, могу користити сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons), за коју сам се одлучио.

1. Ауторство (CC BY)

2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)

**3. Ауторство – некомерцијално – без прераде (CC BY-NC-ND)**

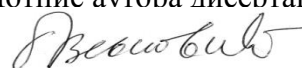
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)

5. Ауторство – без прераде (CC BY-ND)

6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

У Нишу, \_\_\_\_\_.

Потпис аутора дисертације:



Бојан М. Вељковић