

УДК 005.32

DOI: <https://doi.org/10.22182/pr.6312020.9>

Оригинални научни рад

**Горан Опачић**

*Филозофски факултет у Београду*

**Јелена Сладојевић-Матић**

*Факултет за медије и комуникације*

**Александар Зорић**

*Филозофски факултет у Београду*

## **ОСОБИНЕ ЛИЧНОСТИ И СТИЛОВИ УПРАВЉАЊА\***

### **Сажетак**

Ранија истраживања су показала да постоје слабе до умерене везе између готово свих особина личности лидера и њихових стилова управљања. Циљ овог рада је био да се ови налази провере уз коришћење домаћих инструмената за мерење ова два конструкта. На узорку од 249 руководилаца са свих нивоа управљања у склопу процеса екстерног организационог саветовања у две организације примењена су два инструмента: 1) ХЕДОНЦА који мери пет фактора из модела Великих 5 (емоционалну стабилност (Н), екстраверзију (Е), отвореност (О), добродушност (А), савесност (Ц), и црту поштења (Х) из модела Великих 6, те црту интегрисаности (Д); 2 Тест лидерских стилова - ТТЛ тест који мери три базична лидерска стила – Трансформациони стил - ТС (харизма, инспирација,

---

\* Рад је урађен у оквиру пројекта 149018 МПНТР. Резултати су изложени на 67. Конгресу психолога Србије, одржаном од 22. до 25. маја 2019. на Златибору.

интелектуална стимулација, развој потенцијала), Трансакциони стил - ТА (контингентно награђивање и кажњавање), те Лесе-фер стил ЛФ (делегирање). Резултати су анализирани на два начина: каноничком корелационом анализом (КК) и дискриминационом анализом (КДФ). Обе анализе су дале интерпретативно сличне резултате. Испитаници са доминантно трансакционим стилем управљања су стабилнији, савеснији, екстравертнији и интегрисанији. Трансформациони лидери су добродушнији, поштенији и отворенији за искуство. Резултати су у складу са ранијим налазима и теоријским очекивањима. Основни недостатак рада је то што је истраживање обухватало само две организације, па организациона култура може имати јак утицај на резултате. У складу са тим, у будућим истраживањима је потребно укључити различите организације са различитом организационом културом.

Кључне речи: стилови управљања; особине личности; Великих 5; НЕХАСО; трансакциони стил управљања; трансформациони стил управљања; каноничка корелација.

## УВОД

Постоји много начина на које је, историјски гледано, дефинисан појам лидерства, а ако говоримо о начинима његовог дефинисања у протеклих 60 година развијено је чак 65 система класификације у циљу дефинисања различитих димензија лидерства (Fleishman et al., 1991). Најшире гледано, лидерство се може дефинисати као процес у коме особа, лидер, остварује утицај на групу коју предводи ради реализације заједничког циља (Northouse, 2007).

Неке од тих класификација лидерство посматрају као средиште групних процеса (Bass, 1990) и у том контексту, лидер је најзначајнији за спровођење промена у оквиру организације.

Неке класификације посматрају повезаност понашања лидера и односа у групи. Лидерство се такође дефинише у контексту позиције моћи коју лидер заузима у односу на следбенике, као и динамике дистрибуције те моћи.

Велики број истраживача покушава да идентификује који су то типови личности у оквиру петофакторског модела, који у највећој мери утичу на реализацију промена (Lee and Ashton, 2004). Ова тема је изузетно значајна за успешно функционисање организација чији је развој повезан са сталним променама у циљу прилагођавања потребама тржишта али и потребама друштва у целини.

Петофакторски модел личности, који обухвата пет базичних димензија личности: неуротицизам, екстраверзију, отвореност ка искуству, сарадљивост и савесност (Goldberg, 1990) често је коришћен у истраживањима овог типа. Од тога колико је изражено присуство одређених црта личности, зависи и сама спремност на организациону промену (Kirkman and Shapiro, 2001). Велики број истраживања показује повезаност црте отворености ка искуству са спремношћу на организационе промене и са мањим интензитетом отпора према промени. С друге стране, изражена црта неуротицизма негативно корелира са отвореношћу према променама – овакве особе могу опажати организационе промене као високо стресне и могу реаговати повлачењем и анксиозношћу (Goldberg, 1990), а у организационом контексту могу користити избегавајуће или пасивне стратегије односа према динамичком окружењу, како би компензовали овај дефицит.

Шестофакторски НЕХАСО модел се такође често користи у истраживањима како би се испитала повезаност црта личности и отворености за организацијске промене. Уз црту поштење, добијамо скалу од шест базичних димензија личности (John and Srivastava, 1999). Истраживања у којима је коришћен НЕХАСО модел показују највећу повезаност између следећих црта: отвореност ка искуству, савесност, и емоционална стабилност (као опозит неуротицизму), са спремношћу на промене у оквиру организације (Smollan, Sayers and Matheny, 2010). Из свега овога можемо закључити да постоји велико интересовање да се истражи повезаност одређених црта

личности као диспозиција за лидерство. Метаанализа који су урадили Лорд, ДеВадер и Алижер (1986), показује да постоји повезаност између црта личности и перцепције лидерства. Скорије метаанализе (Judge, Bono and Gerhardt, 2002) показују да су неке црте личности у високој корелацији са успешним лидерством и ефикасношћу лидера.

Поред тога што су нам оваква истраживања драгоцене за разумевање лидерства из перспективе теорија личности, истраживачи се нису у довољној мери бавили повезаношћу специфичних црта личности и стилова управљања (трансформационо, трансакционо и лесе-фер управљање).

Неке лексичне студије (Ashton, Lee and Goldberg, 2004) показују да, независно од културе, постоји шест уместо пет фактора, а тај шестофакторски модел познат је као НЕХАСО и обухвата следеће димензије личности: поштење, емоционалност, екстраверзија, добродушност, савесност и отвореност за искуство. НЕХАСО модел показао се као бољи предиктор неколико важних бихејвиоралних конструката као што су макијавелизам, нарцизам и психопатија (Lee and Ashton, 2004).

Најпопуларнији модел лидерства дао је Бас (1990). Он је предложио класификацију стилова управљања која подразумева трансформациони (ТФ), трансакциони (ТА) и лесе-фер (ЛФ) стил. Ранија истраживања су показала слабе до умерене везе између готово свих особина личности лидера и њиховог стила управљања.

Трансакционо лидерство је стил управљања који подразумева лидера са изразитим предиспозицијама за тактичког вођу, способног да у задатим оквирима ствара услове за оптимално управљање људима и ресурсима. Успешни трансакциони лидери управљају кроз контингентно награђивање, контролу (оригинално-управљање помоћу ексцеса).

Трансформациони стил управљања подразумева капацитете лидера да креира визију и инспирише запослене да теже циљевима који превазилазе стандардна очекивања. Он управља

помоћу харизме, инспирације, интелектуалне стимулације, развоја потенцијала својих следбеника.

Лесе-фер стил управљања подразумева управљање кроз делегирање. То су особе које верују у потенцијале својих сарадника и препуштају им да раде на начин који њима највише одговара, све док то не угрожава радне перформансе и пословне циљеве.

Бас сматра да су трансформациони и трансакциони стилови управљања део истог а не различитих континуума (Avolio and Bass, 1985), док лесе-фер управљање третира као одсуство лидерског фактора (Bass, 2004).

Неке метааналитичке студије (Judge, Bono, Ilies and Gerhardt, 2002) показују да су добродушност, отвореност и екстраверзија позитивно повезане с ефикасношћу лидера. Још једна метаанализа којом је истраживана улога личности у предвиђању употребе трансформационог, односно трансакционог стила управљања (Deinert et al., 2015), показују да екстраверзија и неуротичност имају најјаче везе са трансформационим стилем управљања. Екстраверзија је била позитивно повезана са три поддимензије трансформационог стила управљања: харизмом (инспиративна мотивација, идеализовани утицај на следбенике), интелектуалном стимулацијом и индивидуализованим приступом.

## **ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА**

Истраживањем смо желели да утврдимо да ли постоје везе између базичних особина личности и стилова управљања, ако постоје - који сложаји црта личности стоје у основи остваривања тих веза и које су разлике између руководиоца са доминантно трансформационим, трансакционим и лесе-фер стилем управљања?

## ХИПОТЕЗЕ

У истраживању смо кренули од следећих хипотеза:

Табела број 1: Приказ хипотеза

Хипотеза 1:	Трансформациони стил управљања је позитивно везан са Поштењем (BrownandKeeping, 2005)
Хипотеза 2:	Трансформациони и трансакциони стил управљања су позитивно везани ас Екстраверзијом (DeVries, 2008)
Хипотеза 3:	Трансформационим стил управљања је позитивно повезан са цртом Добродушности атрансакциони негативно. Бонова студија (Day, Bono, ShenandYoon, 2014) је показала да је добродушност најдоследнији и најбољи предиктор трансформационог стила управљања.
Хипотеза 4:	Трансакциони стилем управљања је позитивно повезан са Савесношћу(Bass, 1990); лидери оријентисани на задатке, који иницирају структуру, организују групне активности, дефинишу послове и одржавају стандарде и рокове.
Хипотеза 5:	Оба стила управљања су негативно повезана са Неуротицизмом (BenissandNanus, 1997). Особе са високим степеном неуротицизма, који укључује анксиозност, импулсивност, непријатељство, депресију и ниско самопоуздање, мање вероватно ће постајати лидери (CurphyandHogan, 1994).
Хипотеза 6:	Трансформациони стил управљања је у позитивној вези са отвореношћу. (Judge, Bono, Ilies and Gerhardt, 2002)
Хипотеза 7:	Сви стилови управљања су негативно повезани са Дезинтеграцијом. Иако немамо упориште у ранијим истраживањима, из саме природе особина и теоријских модела можемо претпоставити негативан утицај на радно окружење, односно шири контекст у коме лидер делује.

## МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

### Узорак:

Узорак је чинило 249 руководилаца свих нивоа управљања (шефови, директори сектора и дирекција; тимови у распону од 5- 135 чланова)с изузетком топ менаџера из једне

приватне и једне државне компаније, од чега 157 испитаника мушког пола (63%). Старост испитаника кретала се у распону од 27 до 63 године ( $M = 43.6787$ ;  $SD=9.05857$ ). Скоро сви испитаници имали су завршен барем факултет, претежно техничко-технолошких струка, 172 испитаника из државне компаније 77 из приватне. Тестови су задавани рачунарски, у контролисаним условима, путем интернет платформе Totalassessment. Просечно време попуњавања било је око 25 минута.

### Примењени инструменти:

1) ХЕДОНЦА тест који мери пет фактора из модела Великих 5: емоционалну стабилност (Н), екстраверзију (Е), отвореност (О), добродушност (А) и савесност (Ц), црту поштења (Х) из модела Великих 6, те црту интегрисаности насупротив дисоцијацији (Д).

Табела 2: Поузданост теста ХЕДОНЦА по цртама личности.

	Х	Е	Д		О	Н	Ц	А
Кронбах, $\alpha$	0.87	0.92	0.91		0.85	0.91	0.92	0.83
Број ставки	27	40	28		30	34	40	31

2) Тест лидерских стилова - ТТЛ тест који мери три базична стила управљања: трансформационо (ТФ) (харизма, инспирација, интелектуална стимулација, развој потенцијала), трансакционо (ТА) (контингентно награђивање и кажњавање), лесе-фер (ЛФ) (делегирање).

Табела 3: Поузданост ТТЛ теста по субскалама.

	ТФ	ТА	ЛФ
Кронбах, $\alpha$	.876	.737	.809
Број ставки	32	16	16

## РЕЗУЛТАТИ

У Табели 3 датаје дескриптивна статистика за све испитиване варијабле. Скорови су дати као просек одговора на ставке које чине сваку од субскала. На тесту личности одговори су давани на скали од 1 до 5, а на скалама стилова управљања на скали од 1 до 7. Као што се може видети, сви скорови су померени према вишим вредностима у односу на очекивани теоријски просек, већа вредност значи већу емоционалну стабилност. Резултат не изненађује, јер се ради о врло селектованој групи.

Табела 4: Распон резултата, просеци (М), стандардне девијације (СД), стандардизовани скјунис (СК) и куртозис (КУ) варијабли укључених у истраживање.

	Min	Max	М	СД	СК	КУ
<b>Х</b>	2.05	5.00	3.59	0.45	-.115	.238
<b>Е</b>	2.23	4.87	3.77	0.42	-.132	.273
<b>Д</b>	3.33	5.00	4.43	0.37	-.577	-.467
<b>О</b>	2.14	4.41	3.38	0.43	-.058	-.063
<b>Н</b>	2.29	4.90	4.01	0.47	-.593	.426
<b>Ц</b>	3.25	4.97	4.26	0.35	-.241	-.413
<b>А</b>	3.09	4.77	3.93	0.32	.060	-.145
<b>ТФ</b>	4.66	6.81	5.65	0.42	.120	-.208
<b>ТА</b>	4.19	6.75	5.44	0.46	.088	.007
<b>ЛФ</b>	3.19	6.50	4.67	0.63	.107	-.134

У следећим табелама дате су Пирсонове корелације између испитиваних варијабли.



Табела 5: Интеркорелације између црта личности.

	Х	Е	Д	О	Н	Ц	А
Х	1	-.024	.435**	.047	.224**	.207**	.567**
Е		1	.294**	.232**	.510**	.577**	.201**
Д			1	-.124*	.710**	.518**	.394**
О				1	-.040	.041	.183**
Н					1	.635**	.268**
Ц						1	.461**
А							1

Легенда: \*\*  $p < .01$ , \*  $p < 0.05$

Готово све корелације унутар скупа особина личности су статистички значајне. Отвореност за искуство је изузетак, јер је у корелацији само са добродушношћу ( $r = .183$   $p < .01$ ) и екстраверзијом ( $r = .232$   $p < .01$ ). Највише корелације са другим особинама личности има интеграција (Д), посебно са емоционалном стабилношћу ( $r = .710$   $p < .01$ ).

Образац корелација изгледа као онај који се обично заснива у условима селекције персонала – све корелације су мало веће него оне које се добијају у стандардним условима.

Табела 6: Интеркорелације између лидерских стилова.

Стил управљања	(ТФ)	(ТА)	(ЛФ)
Трансформационо (ТФ)	1	.673**	.361**
Трансакционо (ТА)		1	.113
Лесе-фер (ЛФ)			1

Корелације између субскала упитника о стиливима управљања су статистички значајне осим корелације између трансакционог и лесе-фер стила управљања. Повезаност трансформационог и трансакционог стила управљања прилично је висока.

Табела 7: Корелације између црта личности и стилова управљања

Стил управљања	X	E	Д	О	Н	Ц	А
ТФ	.111	.382**	.171**	.263**	.206**	.465**	.412**
ТА	-.004	.401**	.203**	.140*	.289**	.511**	.239**
ЛФ	.030	-.065	-.109	.205**	-.213**	-.067	.256**

Трансформациони стил управљања остварује статистички значајне корелације са свим цртама личности изузимајући поштење (X). Највиша је повезаност са савесношћу (.465  $p < .001$ ), добродушношћу (.412  $p < .001$ ) и екстраверзијом (.382  $p < .001$ ). Само повезаност трансформационог стила управљања и искрености није статистички значајна. Образац корелација трансакционог стила управљања и особина личности нешто је другачији од обрасца корелација трансформационог стила управљања. Трансакциони стил управљања доминантно се заснива на савесности и екстраверзији, док су везе с отвореношћу и добродушношћу нешто ниже него у случају трансформационог стила управљања.

Да би се пронашли базични латентни механизми који су у основи коваријације између скупова варијабли, извршена је каноничка корелациона анализа, при чему је коришћен додатка Сансог у статистичком програму SPSS. Идентификована су два статистички значајна каноничка пара (видети Табелу 7).

## ПРИКАЗ КАНОНИЧКИХ КОРЕЛАЦИЈА

Табела 8: Каноничке корелације између особина личности и стилова управљања.

	Каноничке корелације	Својствене вредности	Вилксова+ $\lambda$	F	Sig.
1.	.613	.601	.484	9.394	.000
2.	.456	.263	.775	5.426	.000
3.	.145	.021	.979	1.036	.397

Табела 9: Канонички коефицијенти ( $w_x, w_y$ ), коефицијенти структуре ( $\phi_x, \phi_y$ ) и кросструктуре ( $\phi_{yx}, \phi_{xy}$ )

Варијабле	$w_{x1}$	$\phi_{x1}$	$\phi_{yx1}$	$w_{x2}$	$\phi_{x2}$	$\phi_{yx2}$
Савесност	.756	.917	.562	.339	.261	.119
Екстраверзија	.278	.743	.455	.033	.211	.096
Добродушност	.222	.543	.333	-.931	-.583	-.266
Е. стабилност	-.111	.518	.317	.512	.521	.237
Отвореност	.186	.323	.198	-.310	-.463	-.211
Интегрисаност	-.020	.378	.232	-.049	.266	.121
Поштење	-.139	.112	.068	.219	-.161	-.073
<b>ВАРИЈАНСА</b>		<b>.317</b>	<b>.119</b>		<b>.148</b>	<b>.031</b>
Стил управљања	$w_{y1}$	$\phi_{y1}$	$\phi_{xy1}$	$w_{y2}$	$\phi_{y2}$	$\phi_{xy2}$
Трансформационо	.688	.908	.556	-.416	-.381	-.174
Трансакционо	.445	.883	.541	.502	.127	.058
Лесе-фер	-.221	.078	.048	-.836	-.930	-.424
<b>ВАРИЈАНСА</b>		<b>.536</b>	<b>.201</b>		<b>.342</b>	<b>.071</b>

Први канонички пар описује опште личне карактеристике лидера, било да се ради о трансформационим или трансакционим аспектима лидерства! Доминантна карактеристика лидера је савесност, затим следи екстраверзија, добродушност и емоционална стабилност, па отвореност за искуство и интегрисаност. Показало се да поштење није релевантна варијабла. Други пар се односи превасходно на аспекте лесе-фер лидерства. Лесе-фер аспекте лидерства, као што је нпр. делегирање, више упражњавају лидери који су мање агресивни, емоционално нестабилнији, али и отворенији за искуство. Прва каноничка компонента из простора личности објашњава око 20% варијансе у простору лидерских стилова а друга негде око 7%.

Табела 10: Просеци (М), стандардне девијације (Сд) група формираних на основу скорова на ТТЛ скали (IQ јединице).

	Трансформационо		Трансакционо		Лесе-фер		Тотал		Ф(2,246)	Сиг.
	М	Сд	М	Сд	М	Сд	М	Sd		
X	109.64a	12.019	106.58a	11.068	106.18a	9.574	107.11	10.894	1.862	.158
E	104.21a	10.613	105.62a	11.558	97.50b	11.512	102.88	11.857	12.307	.000
D	117.85a	8.831	118.95a	8.229	113.50b	9.516	117.07	9.048	9.244	.000
O	100.75a	11.760	98.14a	12.366	98.33a	11.775	98.75	12.060	.931	.395
H	117.64a	11.853	121.06a	9.917	111.52b	11.890	117.46	11.672	17.533	.000
Ц	112.80a	9.518	115.17a	9.594	107.38b	10.198	112.32	10.293	14.815	.000
A	110.52a	9.356	105.66b	11.130	105.41b	9.823	106.62	10.546	4.757	.009

Напомена: различито индексирани просеци статистички се значајно разликују.

Као што видимо у Табели 9, постоје значајне разлике међу групама по свим особинама личности осим поштења и отворености за искуство. Лесе-фер група је значајно нижа од друге две групе по екстраверзији, емоционалној стабилности,

савесности и интегрисаности. Трансакциона група је значајно нижа од трансформационе и лесе-фер групе по добродушности (виша агресивност).

Екстраховане су две статистички значајне каноничке дискриминационе функције. На основу групних центроида можемо рећи да прва од њих максимизира разлику између трансформационог и лесе-фер стила управљања, с једне стране, и трансакционог стила, с друге, док друга функција описује разлику између трансформационих лидера и друге две групе.

У односу на друге две групе, трансакциони лидери су емоционално стабилнији, савеснији, екстравертиранији и интегрисанији. С друге стране, трансформациони лидери су добродушнији и поштенији, умерено екстравертирани, савесни, отворени и интегрисани. Савесност је супресор, што значи да ће, у ситуацији када два субјекта имају исте резултате на свим осталим варијаблама, вероватноћа да је особа трансформациони лидер опадати с порастом резултата на савесности.

Табела 11: Коефицијенти каноничке дискриминационе функције ( $w$ ), коефицијенти структуре ( $\phi$ ) и центроиди група.

	W1	$\phi$ 1	W2	$\Phi$ 2
Е. Стабилност (Н)	.396	.803	-.045	.276
Савесност (Ц)	.548	.731	-.393	.331
Екстраверзија (Е)	.236	.644	.479	.469
Интегрисаност (Д)	.195	.563	.093	.376
Добродушност (А)	-.556	-.036	.847	.881
Поштење (Х)	.020	-.003	.146	.553
Отвореност (О)	.013	-.041	.144	.382
Центроиди група				
Трансформационо		-.124		.421
Трансакционо		.438		-.086
Лесе-фер		-.620		-.158

Табела 12: Резултати класификације на основу каноничких дискриминационих функција: успешност предвиђања доминантног стила управљања на основу особина личности.

Стил управљања	Предвиђена припадност			Тотал
	ТФ	ТА	ЛСФ	
Стварна припадност				
Трансформационо (ТФ)	52.8	22.6	24.5	100.0
Трансакционо (ТА)	29.8	50.4	19.8	100.0
Лесефер (ЛФ)	26.7	16.0	57.3	100.0

Као што се може видети из табеле ма основу особина личности могуће је исправно класификовати 53.0% испитаника што је за 20% боље од случајног погађања..

## ДИСКУСИЈА

Бројна истраживања показују да трансформациони стил управљања позитивно утиче на перформансе и компетенције запослених, као и на успешно функционисање и реализацију пословних циљева организација (Bass and Riggio, 2007). Истраживања такође показују да присуство трансформационог стила управљања позитивно утиче на већи степен посвећености запослених реализацији организационих циљева, на повећање лојалности и општег задовољства послом, али такође и на редукцију стреса у радном окружењу.

Ефикасно лидерство један је од најзначајнијих фактора за успех организација, мотивацију запослених и коришћење њихових пуних капацитета, као и ангажовање креативних потенцијала у организационом контексту.

Сваки од стилова управљања може бити ефикасан и потребан у одређеном организационом контексту, зависно од специфичности индустрије/бизниса, корпоративне културе и стратешких циљева организације, односно циљева појединих организационих структура унутар организација.

Лесе-фер стил управљања заправо представља одсуство лидерског фактора. Овај приступ оставља велики простор следбеницима да осмишљавају и прате реализацију својих активности (Bass and Riggio, 2007).

Као најефикаснији стил управљања препознаје се трансформациони стил, где имамо снажан харизматичан утицај на следбенике путем кога се снажно анагажују њихови потенцијали; лидер има висок утицај на мотивацију следбеника.

Овај стил обухвата четири компоненте: идеализовани утицај, инспиративну мотивацију, индивидуалну стимулацију и индивидуализовани приступ (Bass and Riggio, 2007). Овај приступ се такође повезује с успостављањем односа поверења и дивљења, дељења заједничких етичких принципа лидера и следбеника, креирањем и уважавањем заједничких вредности и визије, дељењем ризика, креирањем снажног тимског духа. Он подразумева и респонзивност на потребе следбеника за растом и развојем њихових капацитета, као и отварањем простора за њихову иновативност и креативност (Bass and Riggio, 2007).

Отвореност за искуства може се упоредити с отвореношћу за организационе промене. У динамичном пословном окружењу, од лидера се очекује да буду спремни и отворени за преузимање извесних ризика, као и за стимулисање и прихватање дивергентног мишљења које може водити ка креативном решавању проблема/пословних изазова. Истраживања показују да лидери који имају изражену црту отворености у већој мери слушају и уважавају мишљење и сугестије својих сарадника (Detert and Burtis, 2007). Овакав став може бити врло подстицајан и довести до интелектуалне стимулације следбеника, а то их може охрабрити да артикулишу и „спремније“ изнесу своја виђења могућих решења за организационе изазове.

Џаџ и Боно (Judge and Bono, 2000) проналазе значајну повезаност између отворености за искуства и трансформационог стила управљања. Они истичу да су лидери који имају изражену црту отворености за искуства креативнији и иновативнији, имају визију и способни су да стимулишу своје следбенике да следе ту визију.

Истраживања такође показују повезаност фактора екстраверзије/интроверзије и трансформационог стила управљања. Истраживања показују да су сарадљивост и екстраверзија кључне особине које доводе до међусобне повезаности и повећаног ангажовања следбеника, као и њиховог учешћа у реализацији визије трансформационог лидера (Rubin, Munz and Bommer, 2005). Нека друга истраживања нису утврдила повезаност између екстраверзије и трансформационог стила (De Hoogh, Den Hartog and Koopman, 2005). Утврђена је значајна позитивна корелација између екстраверзије следбеника и њихове перцепције трансформационог понашања њихових лидера (Felfe and Schyns, 2006). Каснија истраживања (Judge and Bono, 2000) показују значајну повезаност екстраверзије и харизматичности као веома значајне компоненте трансформационог стила. Касније метаанализе (Bono and Judge, 2004) потврдиле су повезаност екстраверзије и харизматичности као димензије трансформационог стила.

Занимљиво је да се црта савесности показује као веома значајан предиктор радне успешности, реализације перформанси и квалитета радног понашања, док у области лидерства она врши мањи утицај на трансформациони стил (Borman et al., 2001). С друге стране, савесност је инкорпорирана у трансформациони стил управљања, јер трансформациони лидери морају да мотивишу и стимулишу своје следбенике и у области реализације радних перформанси.

Можемо закључити да различите црте личности и профили личности утичу на лидерско понашање и стилове управљања, посебно на трансформациони стил. Један од најзначајнијих предиктора трансформационог стила, ако узмемо у обзир модел Великих пет, свакако је добродушност.

## ЗАКЉУЧАК

На основу обраде и интеграције свих добијених података можемо извести следеће закључке:

1. Између различитих аспеката трансакционог и трансформационог стила управљања има далеко више сличности него разлика. Овај налаз је занимљив и говори



у прилог Басовој теорији да су заправо трансакциони и трансформациони стил два пола једног истог континуума, за разлику од лесе-фер стила, које он именује као одсуство лидерског фактора (Bass, 1990)

2. Осим када се ради о поштењу, потврђени су налази ранијих метааналитичких студија.

3. На нивоу простих корелација поштење није значајно повезано с различитим аспектима управљања.

4. На целом узорку, отвореност је испод просека популације, што се највероватније може приписати томе да се ради о претежно мушком узорку са техничким образовањем.

5. С друге стране, поштење је за више од пола стандардне девијације веће од просека популације, што опет говори у прилог томе да је оно израженије код ове циљне групе лидера.

6. Екстраверзија на целом узорку је у оквирима просека, штавише код лесе-фер лидера је испод просека.

Разлике праве две варијабле: отвореност и добродушност, при чему су аспекти трансформационог стила повезани са већом отвореношћу и добродушношћу. Овај налаз је у потпуности у складу са налазима истраживача који су дошли до сличних резултата. Бонова студија (Judge and Bono, 2000) је, као што смо већ истакли, показала да најбољу предикцију трансформационог стила управљања можемо постићи управо детекцијом овог фактора. Претходна истраживања такође говоре у прилог нашим резултатима да је, поред добродушности, и отвореност у највећој мери повезана са трансформационим стилем (Judge, Bono, Ilies and Gerhardt, 2002).

Уколико добијене резултате интерпретирамо у контексту њихове практичне примене, добијамо значајне податке који могу бити полазна основа за различите селекционе процедуре, али исто тако и за развојне и асесмент програме који се изводе у оквиру сектора за људске ресурсе. Басови налази о континууму између трансакционог и трансформационог стила отварају могућност да се један број лидера у оквиру организације развија и усмерава ка полу трансформационог стила управо

ојачавањем капацитета за отвореност и добре интерперсоналне вештине, разумевање других, развој квалитета интеракције, разумевање динамике у оквиру групе, овладавањем поља мотивације – чиме се може постићи да се особа од одличног трансакционог лидера развије у лидера са визијом и харизмом.

Концепт лидерства је уско повезан са концептом следбеништва. Лидери и следбеници су заједно укључени у процес лидерства који се може разумети као динамичан процес моћи и утицаја (Burns, 1982).

Једна од најважнијих улога лидера јесте увођење конструктивних промена у организације. Да би успешно интегрисали промене, потребна им је мотивациона спремност њихових следбеника. То подразумева да су следбеници отворени за нове идеје, али такође и да су спремни да активно ангажују своје личне капацитете, попут когнитивних и афективних процеса (Bovey and Hede, 2001).

Мотивациона спремност у условима модерног пословања представља један од најважнијих предиктора успешног интегрисања промена (Lehman, Greener and Simpson, 2002).

И у овом контексту нам је изузетно важно да у оквиру организација можемо препознавати и усмеравати стилове управљања како бисмо обезбедили оптималну динамику између лидера и следбеника и како бисмо „креирали” базу потенцијалних лидера који ће се издвојити из категорије следбеника. Основна ограничења студије односила су се на узорак из само две организације и образовни профил руководилаца. У будућим истраживањима, потребно је укључити више типова организација са различитом организационом културом као и лидере различитих струка.

## ЛИТЕРАТУРА

- Arzu Wasti, Syeda, Kibeom Lee Ashton and Lewis R. Goldberg. 2004. “A Hierarchical Analysis of 1,710 English Personality-Descriptive Adjectives”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 87 (5): 707-721. doi:10.1037/0022-3514.87.5.707.

- Arzu Wasti, Syeda, Kibeom Lee Ashton, Michael C Ashton and Oya Somer. 2008. "Six Turkish Personality Factors and the HEXACO Model of Personality Structure", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36 (6): 665–684. doi: 10.1177/0022022108323783.
- Arzu Wasti, Syeda and Kibeom Lee Ashton. 2007. "Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure", *Personality and Social Psychology Review*, 11 (2): 150–166. doi: 10.1177/1088868306294907.
- Avolio Bruce J. And Bernard M. Bass. 1985. "Transformational leadership, charisma, and beyond", in *International leadership symposia series. Emerging leadership vistas*, eds. J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler and C. A. Schriesheim, 29–49.
- Bass M. Bernard. 1990. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-32. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- Bass M. Bernard and Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational leadership*, Oxford: Psychology Press.
- Bass M. Bernard. 1998. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, Warren and Burt Nanus. G. 1997. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper Collins.
- Boerner, Sabine, Silke Astrid Eisenbeiss and Daniel Griesser. 2007. "Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3): 15-26. doi:10.1177/10717919070130030201.
- Bono, Joyce E. and Timothy A. Judge. 2004. "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 89: 901–910. doi:10.1037/0021-9010.89.5.901.

- Borman, Walter C., Louise A. Penner, Tammy D. Allen and Stephan J. Motowidlo. 2001. "Personality predictors of citizenship performance", *International journal of selection and assessment*, 9 (1-2): 52-69.
- Bovey, Wayne H. and Andrew Hede. 2001. "Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes", *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (8): 372-382. doi:10.1108/01437730110410099.
- Brown, D., J. and L. M., Keeping. 2005. "Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect", *The Leadership Quarterly*, 16 (2): 245-272. doi:10.1016/j.leaqua.2005.01.003.
- Day, David V., Joyce E. Bono, Winny Shen, and David J. Yoon. 2014. "Personality and Leadership: Looking Back, Looking Ahead", *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, Oxford: Oxford University Press. Доступно на: <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199755615.001.0001/oxfordhb-9780199755615-e-042>> (приступљено 23. фебруара 2020).
- De Hoogh, Annelies H.B., Deanne N. Den Hartog and Paul L. Koopman. 2005. "Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7): 839-865. doi:10.1002/job.344.
- De Vries, Reinout E., Robert A. Roe and Tharsi Taillieu. 2002. "Need for Leadership as a Moderator of the Relationships between Leadership and Individual Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 13: 1-18. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00097-8.
- De Vries, Reinout E. 2008. "What Are We Measuring? Convergence of Leadership with Interpersonal and Non-Interpersonal Personality." *Leadership*, 4: 403-417. doi:10.1177/1742715008095188.

- Deinert, Anika, Astrid C. Homan, Diana Boer and Sven C. Voelpel. 2015. "Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance", *The Leadership Quarterly*, 26 (6): 1095-1120. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.08.001.
- Detert, James R. and Ethan R. Burris. 2007. "Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?", *Academy of management journal*, 50 (4): 869-884. doi:10.5465/amj.2007.26279183.
- Felfe, Jörg and Birgit Schyns. 2006. "Personality and the Perception of Transformational Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy 1", *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (3): 708-739.
- Fischer, Ronald and Diana Boer. 2015. "Motivational basis of personality traits: A meta-analysis of value-personality correlations", *Journal of personality*, 83 (5): 491-510. doi:10.1111/jopy.12125.
- Fleishman, Edwin A., Michael D. Mumford, Stephen J. Zaccaro, Kerry Y. Levin, Arthur L. Korotkin and Michael B. Hein. 1991. "Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation", *Leadership Quarterly*, 2 (4): 245-287.
- García-Morales, Víctor J., Fernando Matías-Reche and Nuria Hurtado-Torres. 2008. "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", *Journal of Organizational Change Management*, 21 (2): 188-212. doi:10.1108/09534810810856435.
- Goldberg, Lewis R. 1990. "An Alternative 'Description of Personality': The Big-Five Factor Structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6): 1216-1229. doi:10.1037/0022-3514.59.6.1216.

- Goodwin, Vicki L., J. C. Wofford and J. Lee Whittington. 2001. "A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(7): 759-774. doi: 10.1002/job.111.
- Heller, Trudyand Jon Van Til. 1982. "Leadership and Followership: Some Summary Propositions", *Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 404-414.
- Hogan, Robert, Gordon J. Curphy and Joyce Hogan.1994. "What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality", *American Psychologist*, 49 (6): 493-504. doi:10.1037/0003-066X.49.6.493.
- Hollander,Edwin P.1992. "The Essential Interdependence of Leadership and Followership", *Current Directions in Psychological Science*, 1 (2) doi:10.1111/1467-8721.ep11509752.
- Jago, Arthur G. 1992. "Leadership: Perspectives in Theory and Research", *Journal of Management Science*, 28 (3): 315-332.
- James M. Burns. 1978. *Leadership*, New York: Harper and Row.
- John, Oliver P. and Sanjay Srivastava.1999. "The Big Five trait taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives", in:*Handbook of personality: Theory and research*, 102-138,New York: Guilford,
- Judge, A. Timothyand Joyce E. Bono. 2000. "Five-factor model of personality and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, 85 (5): 751-765. doi:10.1037/0021-9010.85.5.751.
- Judge, A. Timothy, Joyce E. Bono, RemusIlies and Megan W.Gerhardt. 2002, "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4): 765-780. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.765

- Judge, A, Timothy and Ronald F. Piccolo. 2004. "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, 89 (5): 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.
- Kirkman, Bradley L. and Debra L. Shapiro. 2001. "The Impact of Team Members' Cultural Values on Productivity, Cooperation, and Empowerment in Self-Managing Work Teams", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32 (5): 597-617. doi:10.1177/0022022101032005005
- Knežević, Goran, Ljiljana B. Lazarević, Michael Bošnjak, Predrag Teovanović, Boban Petrović and Goran Opačić. 2019. "Does Eysenck's personality model capture psychosis-proneness? A systematic review and meta-analysis", *Personality and Individual Differences*, 143: 155-164. doi: 10.1016/j.paid.2019.02.009.
- Knežević, Goran, Danka Savic, Vesna Kutlesic and Goran Opacic. 2017. "Disintegration: A reconceptualization of psychosis proneness as a personality trait separate from the Big Five", *Journal of research in personality*, 70: 187-201. doi:10.1016/j.jrp.2017.06.001.
- Lazarević, Ljiljana B., Michael Bošnjak, Goran Knežević, Boban Petrović, Danka Purić, Predrag Teovanović, Goran Opačić, and Bojana Bodroža. 2016. "Disintegration as an Additional Trait in the Psychobiological Model of Personality", *Zeitschrift für Psychologie.*, 224: 204-215. doi:10.1027/2151-2604/a000254.
- Lee, Kibeom and Michael C. Ashton. 2004. "Psychometric Properties of the HEXACO Personality Inventory", *Multivariate Behavioral Research*, 39 (2): 329-358. doi:10.1207/s15327906mbr3902\_8.
- Lehman, Wayne, Jack M. Greener and Dwayne D. Simpson. 2002. "Assessing organizational readiness for change", *Journal of substance abuse treatment*, 22 (4): 197-209. doi:10.1016/S0740-5472(02)00233-7.

- Lord, Robert G., Christy L. de Vader, George M. Alliger. 1986. "A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures", *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 402-410. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.402.
- Marcus, Bernd, Michael C. Ashton and Kibeom Lee. 2013. "A Note on the Incremental Validity of Integrity Tests beyond Standard Personality Inventories for the Criterion of Counterproductive Behaviour", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30: 18-25.
- Marcus, Bernd, Kibeom Lee and Michael C. Ashton. 2007. "Personality dimensions explaining relationships between integrity tests and counterproductive behavior: Big Five, or one in addition?", *Personnel Psychology*, 60 (1): 1-34. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00063.x
- Northouse, Peter G. 2007. "Culture and leadership". *Leadership: Theory and practice*, 4: 301-340.
- Ones, Deniz S., Stephan Dilchert, Chockalingam (Vish) Viswesvaran and Timothy A. Judge. 2007. "In support of personality assessment in organizational settings", *Personnel Psychology*, 60 (4): 995-1027. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00099.x.
- Rubin, Robert S., David C. Munz and William H. Bommer. 2005. "Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior", *Academy of Management Journal*, 48 (5): 845-858. doi:10.5465/amj.2005.18803926.
- Smollan, Roy K., Janet G. Sayers and Jonathan A. Matheny. 2010. "Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change", *Time and Society*, 19 (1): 28-53. doi: 10.1177/0961463X09354435.
- Wofford, Jerry C., J. Lee Whittington and Vicki L. Goodwin. 2001. "Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness", *Journal of managerial issues*, 13(2): 196-211. Доступно на: <https://www.jstor.org/stable/40604344>.



**Goran Opačić , Jelena Sladojević Matić, Aleskandar Zorić****PERSONALITY TRAITS AND LEADERSHIP STYLES****Resume**

There are many ways to define leadership. Broadly speaking, leadership can be defined as a process in which a person, a leader, influences the group he is leading for the purpose of completion of a common goal. Some of these classifications view leadership as a heart of group processes, so in that a context leader is the most important person for implementing the changes inside the organization. Other classifications look at the connection between the behavior of a leader and group relations. Leadership can also be defined in the context of position of power the leader occupies regarding his followers as well as distribution of that power. Certain authors view leadership from the perspective of competence, knowledge and skills that define a person fit for a leadership position. Most authors look at the connection between leadership and personality traits. They examine various combinations of leader's personality traits that enable him to convince others of his concepts and ideas. A great number of psychological research was conducted in the last few decades that tried to examine this and recognize which personality types, both in leaders and their followers, will best respond to changes within the organization. A number of researchers are trying to identify which types of personality within the five-factor model are the ones that contribute the most in implementing the changes. Buss (1990) suggested a classification of leadership styles that involves transformational (TF), transactional (TA) and laissez-faire (LF) styles. Earlier research showed weak to moderate connections between almost all features of leadership personality and their leadership style. The aim of this work was to check these

findings on a larger sample using domestic measuring instruments to measure these two constructs. On a sample of 249 managers from all levels of management involved in external organizational counseling of two companies, two instruments were used: 1. HEDONCA which measures five factors from the Big Five model (Neuroticism (N), Extraversion (E), Openness to experience (O), Agreeableness (A) and Conscientiousness (C)), as well as Honesty-Humility (H) from the Big Six model and Integration opposed to Disintegration (D); TTL – test that measures three basic leadership styles – TS (charisma, inspiration, intellectual stimulation, development potential), TA (contingent reward and punishment) and LF (delegating). Results were analyzed in two ways; canonical correlation (KK) and discriminant analysis (KDF). Both of these analyses produced interpretatively similar results. They showed that two significant KK's stood out ( $\rho_1 = .613$ ,  $p < .001$ ;  $\rho_2 = .456$ ,  $p < .001$ ). First canonical pair connects distinct manifestations of TA (structural coefficient .908) and TF (.802) leadership styles and avoidance of LF leadership aspect with C (.917), E (.743), N (.518) and A (.543). Second function connects manifestations of different aspects of LF leadership styles (.930) on the one hand with increased neuroticism (N -.521), C (.583) and O (.463) on the other. KDF extracted two differentiating functions: one that differentiates examinees with dominantly laissez-faire and transactional leadership types ( $\rho_1 = .421$   $p < .001$ ;  $\rho_2 = .217$ ,  $p < .07$ ), wherein examinees with predominantly transactional leadership style were more stable (structural coefficient .803), conscientious (.731), extraverted (.644) and integrated (.563). The distance of these groups on canonical discriminant function space is more than a standard deviation. Second canonical discriminant function differentiates dominant transformational leaders from the other two groups. Transformational leaders are more agreeable (.881), honest (.553) and open to experience (.382). Based on processing and integration of all available data we draw the following

conclusions; the findings of earlier meta-analysis were conformed, except when it comes to honesty; on the level of simple correlation honesty is not significantly connected with different aspects of management; openness is below the population average, for the full sample, which can probably be attributed to the fact that it is mostly a sample of males with technical education; extraversion for the full sample is within average, furthermore, for laissez-faire leaders it is below average. There are far more similarities between different aspects of transactional and transformative leadership style than there are differences. This finding is interesting and argues in favor of Buss's theory that transactional and transformative styles are actually poles of the same continuum, unlike laissez-faire style that he calls the absence of leadership factor. We can conclude that the findings are in line with the previous findings and theoretical expectations. The main flaw of the test is that the sample contains only two organizations therefore organizational culture could have a strong influence on the findings.

**Keywords:** leadership styles; personality traits, Big Five, HEXACO, transactional leadership style; transformational leadership style; canonical correlation.

---

\* Овај рад је примљен 28. јануара 2020. године, а прихваћен за штампу на састанку Редакције 20. фебруара 2020. године.