

# ULOGA OSOBINA LIČNOSTI VOĐE KAO PREDIKTOR USPJEŠNOSTI TIMA

---

Jelača, Sanja

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:795171>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-26**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)





**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski studij „Menadžment“**

**ULOGA OSOBINA LIČNOSTI VOĐE KAO PREDIKTOR  
USPJEŠNOSTI TIMA**

**Diplomski rad**

**Sanja Jelača**

**Zagreb, rujan 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski studij „Menadžment“**

**ULOGA OSOBINA LIČNOSTI VOĐE KAO PREDIKTOR  
USPJEŠNOSTI TIMA**

**LEADER'S PERSONALITY TRAITS AS A PREDICTOR OF  
TEAM SUCCESS**

**Diplomski rad**

**Studentica: Sanja Jelača (0067425987)**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Domagoj Hruška**

**Zagreb, rujan 2019.**

SANJA JELAČA

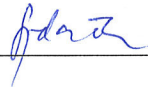
Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 23. 09. 2019.



---

(potpis)

## SAŽETAK

Pojam ličnost često se koristi u području psihologije i izvan nje te je izuzetno važan u razumijevanju čovjekove prirode. Osobine ličnosti reflektiraju se na dojam koji neka osoba ostavlja prema drugima, poziciju koju ima u odnosu na druge, intenzitet želje za postignućem određenih ciljeva te strategije kojima nastoji postići svoje ciljeve. Stoga, ličnost zasigurno utječe na načine individualne interakcije unutar socijalne okoline. Osobine ličnosti smatraju se općenito relevantnima za radno ponašanje, djelujući kroz individualnu i grupnu radnu uspješnost na kvalitetu timskog izvođenja zadataka. Danas u vrijeme brzih promjena i rastućih zahtjeva za prilagodbu novim načinima poslovanja fleksibilnost postaje jedna od glavnih karakteristika uspješnog poslovanja. Iz tih je razloga postojanje timske organizacijske strukture percipirano kao iznimno popularan i poželjan oblik dizajna poslovanja. U usmjeravanju tima prema postizanju ciljeva, vođa putem vizije, odluka i postupaka nastoji motivirati članove tima na ulaganje dodatnih napora kako bi uspješnost tima bila što veća. Pri takvom vođenju tima ističe se stil vodstva uvjetovan i osobinama ličnosti vođe. U ovom diplomskom radu nastojalo se istražiti postoji li povezanost između stila vodstva predodređenog osobinama ličnosti vođe i radne uspješnosti tima te je li prisutan značajan utjecaj nezavisnih varijabli na odabir vođina stila vodstva i timsku radnu uspješnost. Provedenim istraživanjem ustanovljena je prisutnost povezanosti stila vodstva i radne uspješnosti tima.

Ključne riječi: ličnost, osobine ličnosti, tim, vođa, timski rad, djelotvornost

## **ABSTRACT**

The concept of personality is frequently used in the field of psychology, but also on a wider scale and is extremely important for understanding human nature. Personality traits affect the impression a person makes on other people, his/her position in relation to others, intensity of his/her desire to achieve his/her goals and the strategy he/she uses to achieve them. Personality therefore doubtlessly affects individual interactions within a social environment. Personality traits are generally considered relevant for work behaviour, affecting individual and group performance and thus the quality of execution of tasks by the team. In the times of fast changes and growing demands for adjustment to new business practices, flexibility is becoming one of the main features of successful businesses. For these reasons, existence of a team organizational structure is perceived as an extremely popular and desirable form of business design. In directing his or her team toward the achievement of goals, a leader uses vision, decisions and procedures to motivate the team members to invest additional efforts to increase the team's performance. Leading a team in this way involves a leadership style, affected by the leader's personality traits. This master's thesis aims at researching if there is a relationship between leadership style predetermined by the leader's personality traits and the team's performance and if there is a significant influence of independent variables on the leader's selection of leadership style and the team's performance. The research has established a relationship between leadership style and the team's performance.

Keywords: personality, personality traits, team, leader, teamwork, performance

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	i
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljenih podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	3
2. KONCEPTUALIZACIJA OSOBINA LIČNOSTI.....	4
2.1. Određenje ličnosti i razine raščlanjenja ličnosti .....	9
2.1.1. Definiranje crte ličnosti.....	12
2.2. Identifikacija najvažnijih crta ličnosti i njihova taksonomija.....	14
2.2.1. Eysenckov hijerarhijski model ličnosti .....	18
2.2.2. Cattellova taksonomija 16 faktora .....	18
2.2.3. Kružne taksonomije ličnosti .....	19
2.2.4. Petofaktorski model .....	20
2.3. Idejna pitanja dispozicije ličnosti tijekom vremena .....	20
2.4. Evolucija i dimenzije petofaktorskog modela ličnosti .....	22
2.5. Osobine ličnosti kao prediktor u poslovnim okruženjima.....	29
2.6. Povezanost osobina ličnosti vođe i stila vodstva.....	33
3. TIMSKO VODSTVO .....	38
3.1. Određenje tima .....	40
3.2. Određenje timskog vodstva .....	43
3.3. Odluke i postupci vođe u timskom vodstvu .....	46
3.4. Povezanost djelotvornosti tima s osobinama ličnosti članova tima .....	50
3.5. Povezanost radne uspješnosti tima s stilom vodstva temeljenim na osobinama ličnosti vođe.....	54

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI STILA VODSTVA UVJETOVANOG OSOBINAMA LIČNOSTI VOĐE TIMA I RADNE USPJEŠNOSTI TIMA .....	60
4.1. Metodologija istraživanja .....	60
4.1.1. Instrument istraživanja i obrada podataka .....	60
4.1.2. Uzorak ispitanika .....	61
4.2. Rezultati istraživanja i rasprava .....	62
4.3. Ograničenja istraživanja .....	74
5. ZAKLJUČAK .....	75
POPIS IZVORA .....	77
POPIS TABLICA .....	82
POPIS SLIKA .....	83
PRILOG – ANKETNI UPITNIK .....	84
ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE .....	89



# 1. UVOD

Mnogobrojna provedena istraživanja ukazala su na važnost crta ličnosti za predikciju radnog ponašanja. Temeljni ciljevi koje pojedinci žele ostvariti predstavljaju njihove najvažnije osobne vrijednosti. Jednima je važno bogatstvo, drugi preferiraju moć i mogućnost utjecaja na okolinu, trećima je najvrednije postizanje društveno vrijednih ciljeva. Osobine ličnosti koje prevladavaju u svakom pojedincu određuju način njegova nastupa u interakciji unutar socijalne okoline. U vodstvu, procijene osobina ličnosti detektiraju pojedince sposobne i voljne izazvati promjene i utjecati na sljedbenike kako bi svi zajedno ostvarili zajednički cilj, te su u tom smislu crte ličnosti pokazatelji tko ima potencijala da bude vođa. Primarno se ističe pet najznačajnijih faktora za procjenu osobina ličnosti, proizašlih iz modela Velikih pet, a to su: ekstrovertiranost, neuroticizam, ugodnost, savjesnost i otvorenost k iskustvu. Usmjerenost na ciljeve podrazumijeva usmjeravanje skupine pojedinaca prema postizanju nekog zadatka ili svrhe. Pri tomu vođa putem odluka i postupaka nastoji motivirati članove tima na ulaganje dodatnih napora kako bi uspješnost tima bila što veća. U takvom vođenju tima ističe se stil vodstva uvjetovan osobinama ličnosti vođe. Kako definirati utjecaj osobina ličnosti vođe na stil koji će odabrati da vodi tim, te u kakvom je to odnosu s radnom uspješnosti tima glavna je misao vodilja ovog diplomskog rada.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Pojmovi osobina ličnosti, stila vodstva vođe tima i radna uspješnost tima međusobno su zavisni. Svaka suvremena organizacija temelj poslovanja gradi na fleksibilnosti i spremnosti na suočavanje sa stalnim promjenama kako bi što bolje poslovala i ostvarila konkurentsku prednost. U ostvarenju tog cilja zasigurno do izražaja dolazi kreativni potencijal osobe ili cijelog tima ljudi koji učinkovito vodi organizaciju. Osobine ličnosti međusobno razlikuju sve pojedince, neki su u većoj mjeri uporni, hrabri, prilagodljivi, društveni, samopouzdana, otvoreni za kritiku i suradnju, uvažavanje tuđih mišljenja i sl. što uvjetuje i određuje način njihove ophodnje prema drugima. Jedan od najranijih pristupa razumijevanja vodstva temeljio se na pristupu osobinama i pretpostavkama kako su neki ljudi rođeni s određenim crtama ličnosti koje ih izdvajaju iz mase i čine sposobnima da utječu na druge te da ih vode prema zajedničkom cilju uz njihov maksimalan doprinos na tom putu.

Predmet ovog rada je povezanost između stila vodstva uvjetovanog osobinama ličnosti vođe i radne uspješnosti tima. Timski rad u današnjem kompleksnom okruženju postaje neminovan organizacijski izbor, a rezultati istraživanja pokazuju da uvođenje timova u organizacijsku strukturu povećava kvalitetu izvođenja radnih zadataka, zadovoljstvo i uključenost članova tima u posao, a time posljedično i učinkovitost tima. Poželjno je da organizacija usmjeri pažnju na sastav, izgradnju i razvoj tima obzirom na svrhu njegova stvaranja. Pri tome najvažniju ulogu ima vođa koji vodi tim prema zacrtanim ciljevima, koristeći svoje kompetencije stvara viziju izazovnu svim članovima tima, te bez straha pred raznim poslovnim i životnim izazovima stoji na čelu svoga tima. Cilj ovog rada je istražiti odnos stila vodstva uvjetovanog osobinama vođe i radne uspješnosti tima.

## **1.2. Izvori i metode prikupljenih podataka**

Za potrebe pisanja teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni izvori podataka. Prikupljena je, sistematizirana i analizirana znanstvena i stručna literatura domaćih i stranih autora vezana uz predmet istraživanja i znanstveni članci u elektroničkim bazama dostupni putem Interneta. Pri obradi rada korištene su uobičajene metode sekundarnih istraživanja: metode deskripcije korištena je za opis činjenica; metodom analize promišljane su i analizirane činjenice i spoznaje; metodom sinteze povezivane su činjenice, te su metodom komparacije uspoređivani odabrani podaci.

U empirijskom dijelu rada ispitivala se povezanost između odabranog stila vodstava uvjetovanog osobinama ličnosti vođe tima i radne uspješnosti tima. Korištena metoda istraživanja bilo je *online* anketiranje, jedinice analize studenti Ekonomskog fakulteta u Zagrebu raznih generacija s naglaskom na studente Diplomskog studija smjera Menadžment, a anketna pitanja bila su zatvorenog tipa. Upitnik je sačinjavalo tri skupine pitanja: pitanja vezana uz samoprocjenu i ispitivanje osobina ličnosti (upitnik preuzet iz istraživanja Saucier i Goldberg, (1996.)), pitanja vezana uz radnu uspješnost tima (upitnik preuzet od Bang i Midelfart, (2012.)) te pitanja vezana uz socio-demografska obilježja ispitanika.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet poglavlja uz koja se dodatno nalaze popis izvora, popis slika, popis tablica, prilog – upitnik korišten za provedbu empirijskog istraživanja te životopis kandidatkinje.

Prvo poglavlje čini uvod koji ukratko obrazlaže inspiraciju za odabrano područje i cilj rada te također objašnjava izvore i metode prikupljanja podataka.

U drugom poglavlju teorijski je obrađena konceptualizacija osobina ličnosti. Osim određenja ličnosti i razine njenog raščlanjenja, pri čemu su definirane crte ličnosti, identificirane su i najznačajnije crte ličnosti te njihova taksonomija. Obrađeno je pitanje dispozicije ličnosti tijekom vremena, posebno je istaknut petofaktorski model ličnosti kroz dimenzije i njegova evolucija, predstavljene su osobine ličnosti kao prediktor u poslovnim okruženjima te se razmatrala povezanost osobina ličnosti vođe s stilom vodstva.

U trećem poglavlju razrađeno je timsko vodstvo počevši s određenjem tima i timskog vodstva te su opisane odluke i postupci vođe koje on primjenjuje u timskom vodstvu. Obrađena je povezanost djelatnosti tima s osobinama ličnosti članova tima te povezanost radne uspješnosti tima sa stilom vodstva temeljenim na osobinama ličnosti vođe.

Četvrto poglavlje prikazuje empirijsko istraživanje povezanosti stila vodstva uvjetovanog osobinama ličnosti vođe tima i radne uspješnosti tima. Nadalje je opisana metodologija istraživanja kroz instrumente istraživanja, obradu podataka i uzorak ispitanika, potom su predloženi rezultati provedenog empirijskog istraživanja te je dana analiza rezultata.

Peto poglavlje predložava sažetak teorijskog i empirijskog dijela rada te na taj način zaokružuje cijeli diplomski rad.

## 2. KONCEPTUALIZACIJA OSOBINA LIČNOSTI

Osvrćući se na povijesne aspekte i značajke osobinskog pristupa uviđa se njegova popularnost prvenstveno u američkoj i britanskoj psihologiji, dok u Europi popularnost raste tek u novijoj eri na znanstvenom području u psihologiji ličnosti. Određeni dio popularnosti osobinskog pristupa može se pripisati profinjenosti faktorskih i analitičkih istraživačkih metoda te istraživačkim rezultatima uslijed korištenja navedenih metoda (Pervin, Cervone, John, 2008.). Dio popularnosti ustaljen je zbog svoje privlačnosti, naime njihove su osnovne jedinice analize osobina ličnosti slične jednostavnim narodnim (neznanstvenim) shvaćanjima ličnosti (Pervin, Cervone, John, 2008.). Popularnosti koncepata osobina ličnosti doprinosi i ekonomičnost načina na koji osobine ličnosti sažimaju individualnu različitost, pripisujući primjerice, pojedincu osobinu „ljubaznosti“ sažima se osobna povijest mnogih različitih ljubaznih djela koje je ta osoba učinila (Pervin, Cervone, John, 2008.). Osobine ličnosti nam također daju i mogućnost predviđanja ponašanja osobe u budućnosti, primjerice, očekuje se da će ljubazan vježbenik postati ljubazan radni kolega. Kako ističu Pervin, Cervone i John (2008.) funkcija osobina ličnosti upućuju na to da se objašnjenje ponašanja osobe neće naći u situaciji nego se pronalazi u pojedincu. Ljubazna osoba ponašati će se ljubazno kada nije pod pritiskom situacije i bez vanjskih nagrada za takvo ponašanje, dakle pretpostavka je da unutarnji procesi stvaraju ponašanje. Stajalište je McAdamsa i Palsa (2006.) da psihologija ličnosti nudi premalo u pokušajima razumijevanja ljudske osobnosti, te napominju kako nije ostvarila svoj temeljni cilj, koji je prema njima razumijevanje cjelokupne ličnosti kroz postavljani integrirani okvir (Tatalović Vorkapić, 2014. prema McAdams i Pals, 2006.).

Znanstvenici ličnosti proučavaju razna specifična pitanja, kao primjerice: zašto neki ljudi uspiju drugi ne; zašto neki ljudi percipiraju stvari na jedan način dok drugi ljudi iste stvari percipiraju na drugačiji način; zašto od iste vrste stresa neki ljudi pate dok drugi ne, i td. (Pervin, Cervone, John, 2008.). Tri problema su teško međusobno pomirljiva pri pručavanju tih pitanja. Prvi među njima su ljudski univerzali, zaokuplja se pitanjima o onom što općenito vrijedi za ljude, te se proučavaju univerzalne osobine ljudske prirode i osnovni principi djelovanja ličnosti. Drugi problem odnosi se na individualne razlike i pokušavaju se dati odgovori na pitanja postoje li osnovne dimenzije individualnih razlika i kako se to ljudi razlikuju jedni od drugih. Treći problem obuhvaća individualnu jedinstvenost. Nastoji se odgonetnuti pitanja po čemu su ljudi jedinstveni, koje su to značajke te kako objasniti jedinstvenost pojedinca na zakonit način (Pervin, Cervone, John, 2008.).

Ljudi mogu provesti dugi niz sati raspravljajući o značajkama pojedinaca zato što vole pričati o ličnosti, u tolikoj mjeri da se danas nerijetko raspravlja čak i o osobinama kućnih ljubimaca primjerice o lijenosti mačke ili vjernosti psa. Govoreći o ljudima koriste se riječi koje opisuju reprezentativne stilove navika, znanja i njihovog djelovanja, odnosno koriste se pojmovi osobina ličnosti, kako autori navode:

„Općenito govoreći, osobine ličnosti odnose se na dosljedne obrasce načina na koji se pojedinci ponašaju, osjećaju i misle.“ (Pervin, Cervone, John, 2008.:259.).

Navedena definicija upućuje da osobine ličnosti mogu koristiti za sažimanje, predviđanje i objašnjavanje ponašanja osobe, te služiti tim trima glavnim funkcijama. (Pervin, Cervone, John, 2008.).

Opisujući sebe pokušavamo okarakterizirati dosljedne načine po kojima se međusobno razlikujemo kao jedinke u svojim osjećajima, mislima i ponašanju. Pri opisivanju se koriste razne vrste značajki ličnosti kao što su: osjećajan, društven, ljubazan, sretan, šaljiv i slično. Te se značajke koriste zbog mišljenja da su upravo one glavne jedinice ličnosti. Osobe koje krase odlike ljubaznosti i osjećajnosti danas biti će osjećajne i ljubazne i u budućnosti, dakle opisujući nekog pojmom osobine „ljubazan“ mislimo da se on ponaša tako tijekom vremena i u raznim situacijama. Navedene značajke poznate su kao osobine ličnosti, odnosno psihološke značajke koje su stabilne tijekom vremena i u raznim situacijama (Pervin, Cervone, John, 2008.).

Pri konceptualizaciji osobina ličnosti u znanstvenoj literaturi teoretičari osobina ličnosti imaju neke zajedničke poglede iako se međusobno značajno razlikuju. Cilj osobinskog pristupa u psihologiji ličnosti je objasniti ličnost svakog pojedinca te temeljem tih saznanja i spoznaja predviđati pojedinčeve postupke i tok individualnog razvoja pojedinca (Fulgosi, 1997.). Obzirom da teoretičari različito poimaju osobine ličnosti gotovo je nemoguće izvesti općeprihvaćenu definiciju koncepta osobina ličnosti (Pervin, Cervone i John, 2008. prema Wiggins, 1997.). Raznovrsno poimanje značenja, točna priroda i funkcija koncepta osobina ličnosti kao i njihove snage i ograničenja i nadalje su predmet prijepora među teoretičarima (Pervin, Cervone i John, 2008. prema Pervin, 1994. a). Unatoč postojećim razlikama, teoretičari definiraju pristup osobina ličnosti svojim zajedničkim značajkama (Barrick, Mount, 1991.), a kao najosnovnija zajednička značajka među njima ističe se da ljudi reagiraju na određeni način i posjeduju opsežne predispozicije nazvane osobine ličnosti. Prema Pervin, Cervone i John (2008.) znanstveno je postavljena pretpostavka o mogućnosti karakteriziranja

ličnosti temeljem vjerojatnosti dosljednog pojedinčeva ponašanja, razmišljanja ili osjećaja na određeni način. Ovdje se misli na vjerojatnosti da osoba djeluje na otvoren i prijateljski način, da je osoba savjesna i pouzdana, ili da se može osjećati zabrinutom i nervoznom (Pervin, Cervone, John, 2008.). To su značajne osobine koje se uzimaju u obzir pri odabiru članova tima, osobito samoga vođe tima, bilo da je u pitanju rješavanje manje ili više kompleksnih zadataka. U psihologiji se ljudi s velikom sklonosti takvom ponašanju opisuju i klasificiraju kao osobe visoke na tim osobinama, s druge strane, niskim na tim osobinama opisivati će se ljudi koji imaju manju sklonost prema takvom ponašanju (Pervin, Cervone, John, 2008.). Zajednički stav svih teoretičara osobina ličnosti je da su generalizirane sklonosti ponašanja na određeni način temeljne jedinice u građi čovjekove ličnosti. Generalno se osobe otvorene prema drugima nazivaju visokima na ekstraverziji dok se zaboravne i nepouzdana osobe opisuju kao niskima na savjesnosti. Za one koje djeluju na ekstravertiraniji ili savjesniji način od drugih ljudi pretpostavlja se da posjeduju i više osobina ličnosti ekstraverzije i savjesnosti. Ukoliko netko izvješćuje o visokoj količini ponašanja vezanog uz pojedinu osobinu ličnosti na upitniku osobina ličnosti, tada se za takvu osobu kaže da posjeduje visoku količinu određene osobine ličnosti, i obrnuto (Pervin, Cervone, John, 2008.). Time se radi poveznica između posjedovanja odgovarajućih osobina ličnosti čovjeka i obavljanja poslova koji su povezani s osobinama ličnosti. Zajednička pretpostavka teoretičara također je hijerarhijsko organiziranje ličnosti i ponašanja ljudi, smatra se da su osobine ličnosti hijerarhijski organizirane od specifičnih odgovora među kojima se poneki vežu i stvaraju općenitije navike kako bi se u konačnici sve reflektiralo na stvaranje pojedinih osobina ličnosti (Pervin, Cervone, John, 2008.).

Iako je tijekom sedamdesetih i osamdesetih godina dvadesetog stoljeća fokus u znanstvenim istraživanjima plijenila situacijska kritika i kognitivna revolucija, osobine ličnosti vratile su se na vrh istraživanja nakon desetljeća sumnje i pridavanja premale važnosti, pa čak i diskriminacije (Pervin, Cervone i John, 2008. prema McAdams, 1992.). Mnogi teoretičari osobina ličnosti koriste se statističkom tehnikom za razvijanje klasifikacije osobina ličnosti, unutar koje se rabi faktorska analiza, a korištenjem te tehnike stvara se skupina odgovora odnosno čestica koje se nazivaju faktori, s naznakom da su čestice jedne skupine odnosno faktora bliže međusobno povezane i razlikuju se od onih u drugom faktoru. Dakle, faktorska analiza interpretira se kao statistička metoda analize korelacije čestica testa ličnosti s ciljem determiniranja onih odgovora na test koji se zajedno povećavaju ili smanjuju (Pervin, Cervone, John, 2008.). Prema većini teoretičara faktori utvrđeni kroz istraživanja faktorskom

analizom odgovaraju strukturi ličnosti te se korištenjem faktorske analize teoretičari služe pri utvrđivanju osobina ličnosti, pri čemu faktori čine osnovnu strukturu ličnosti. Upravo se u načinu upotrebe faktorske analize za otkrivanje osobina ličnosti i njihovog broja pri upotrebi u opisu ličnosti razlikuju pristupi najznačajnijih teoretičara osobina ličnosti, među kojima su Allport, Eysenck i Cattell. Nih trojica naglašavaju da su opsežne dispozicije reagiranja osnove za ličnost (Pervin, Cervone, John, 2008.).

*Allport* je prema Fulgosiju (1997.) razlikovao osobine ličnosti obzirom na populaciju i na pojedinca, iako je u početku obje zvao samo osobinama, kasnije uvodi različite termine za njihovo označavanje. Opće osobine su generalizirane tendencije ponašanja, Allport ih naziva dimenzionalnima ili nomotetičkim osobinama, zastupljene su kod većeg broja ljudi ili svih, te je temeljem njih moguće međusobno uspoređivanje pojedinaca (Fulgosi, 1997.). Pojedinačne osobine nazvao je personalnim dispozicijama ili morfogenim osobinama, one su definirane kao generalizirane neuropsihičke strukture karakteristične za pojedinca koje mogu inicirati i voditi konzistentne oblike adaptivnog i stilističkog ponašanja uzrokovanog funkcionalnim ekvivalentnim podražajima (Fulgosi, 1997., prema Allport, 1961.). Allport je prilikom razlikovanja vrsta osobina ličnosti koristio kardinalne osobine ličnosti, središnje osobine ličnosti i sekundarne dispozicije. Prema njemu, ljudi općenito nemaju ili imaju vrlo malo kardinalnih osobina ličnosti. Takva osobina izražava toliko izrazitu dispoziciju u životu neke osobe da se gotovo svako djelo može povezati s utjecajem dispozicije. Središnje osobine ličnosti obuhvaćaju dispozicije s više ograničenim rasponom situacija nego što to imaju kardinalne osobine ličnosti, primjer središnjih osobina je poštenje, ljubaznost i probojnost. Sekundarne dispozicije najmanje su uočljive, dosljedne i općenite osobine ličnosti (Pervin, Cervone, John, 2008.). Osobine ličnosti za određeni način ponašanja, prema Allportovu mišljenju, međusobno se razlikuju pri čemu svaka od njih nije jednako važna za proučavanje ličnosti i različito djeluje na njezino ponašanje, stoga je nužno međusobno razlikovati pojedine osobine ličnosti (Fulgosi, 1997.).

*Eysenck* je naglašavao biološke osnove ličnosti. Nastojao je u svojim istraživanjima pokazati međusobnu ovisnost naslijeđene genetike pojedinca i njegovih crta ličnosti, prvenstveno introverzije-ekstraverzije (Fulgosi, 1997.). Osnova njegovoga naglašavanja mjerenja i razvoja osobina ličnosti je statistička tehnika faktorske analize, odnosno Eysenckova teorija introvertije-ekstraverzije, zasniva se na empirijskim podacima dobivenima iz rezultata faktorskih analiza te mnogobrojnih eksperimenata i različitih istraživanja važnih za tu dimenziju (Fulgosi, 1997.). Provodio je faktorske analize odgovora ispitanika, nakon njih i

sekundarne faktorske analize. Unutar početnog skupa koji međusobno korelira, istraživao je mali skup faktora koji međusobno ne koreliraju. Takav skup nekoreliranih faktora smatrao je osnovnim dimenzijama u podlozi faktora osobina ličnosti. Te dimenzije nazvane su sekundarne dimenzije ili superfaktori (Pervin, Cervone, John, 2008.). Početno Eysenck naglašava dvije središnje strukture ljudske ličnosti. Nazvao je te osnovne dimenzije ličnosti introverzija-ekstraverzija i neuroticizam. Razvijeni su i upitnici za procjenu ljudi na tim dimenzijama osobina ličnosti s posebnim naglaskom na dimenziju introverzija-ekstraverzija. Neuroticizam alternativno naziva i emocionalna stabilnost vs nestabilnost (Pervin, Cervone, John, 2008.). Nakon početnog naglašavanja ovih dviju dimenzija kasnije dodaje i dimenziju koju naziva psihoticizam. Ljudi visoko na ovoj dimenziji ne brinu se za druge i suprotstavljaju se prihvaćenim društvenim običajima, neosjetljivi su i usamljeni. U konačnici te tri dimenzije: psihoticizam, ekstraverzija i neuroticizam, akronima PEN čine Eysenckovu trofaktorsku teoriju ličnosti (Pervin, Cervone, John, 2008.).

*Cattellov* pristup istraživanju ličnosti utemeljen je na objektivnim mjernim instrumentima u kojima se koristi veliki broj testova na velikom broju ispitanika (Fulgosi, 1997.), proučava se i naglašava razlika između osobina sposobnosti, temperamenata i dinamičkih osobina koje obuhvaćaju glavne aspekte ličnosti (Pervin, Cervone, John, 2008.). Razlikuje površinske i izvorne osobine ličnosti, pri čemu se pod površinskim osobinama razumijevaju ponašanja koja se doimaju kao povezana jedna s drugima, ali u biti se ne smanjuju i ne povećavaju uvijek zajedno i nije im nužan zajednički uzrok. Izvorne osobine otkrivaju se putem faktorske analize, a obuhvaćaju ponašanja koja zajedno variraju i stvaraju neovisnu dimenziju ličnosti te predstavljaju građevne jedinice ličnosti (Pervin, Cervone, John, 2008.). Među brojnim psiholozima i personolozima koji rabe faktorsku analizu i razne druge metode pri istraživanjima, Fulgosi (1997.) Cattella izdvaja kao onog koji je razvio najkompletniju teoriju ličnosti. Cattell je sam razvio brojne postupke i tehnike korištenja faktorske analize (Fulgosi, 1997. prema Cattell, 1952., 1966. a, 1966. b.; Cattell i Dreger, 1974.) te je njegov utjecaj na suvremenu psihologiju ličnosti značajan i velik. On je sam i u suradnji s drugim istraživačima konstruirao velik broj različitih testova među kojima 1950. godine i upitnik ličnosti „The 16 personality factors questionnaire“ (Fulgosi, 1997.).



## 2.1. Određenje ličnosti i razine raščlanjenja ličnosti

„Argumentirani sistem pretpostavki o komponentama ličnosti i njihovoj međusobnoj interakciji i/ili razvoju naziva se teorijom ličnosti.“ (Repišti, 2016.:8.).

Riječ *ličnost* svrstava se među riječi koje imaju višestruko značenje te ih različiti ljudi upotrebljavaju na različite načine. Toliko je velik broj različitih značenja same riječi ličnost da je cijelo poglavlje u jednom od prvih udžbenika u povijesti ovog znanstvenog područja posvećeno samo pitanju kako definirati ličnost (Pervin, Cervone i John, 2008., prema Allport, 1937.).

Za razliku od javnosti koja uglavnom pojam ličnost koristi da bi dala vrijednosni sud o nekoj osobi, znanstvenici ne pokušavaju subjektivno donositi sud o ljudima nego doprinose objektivnom znanstvenom istraživanju ljudi. Tatalović Vorkapić (2014.) navodi stav Johna i Srivastava (1999.) o potrebi olakšanja komunikacije u znanosti psihologije ličnosti putem postojanja standardizirane nomenklature u okviru taksonomije osobina ličnosti. Zadatak psihologije ličnosti je da omogući proučavanje svakog pojedinca za sebe (Fulgosi, 1997.). Znalci ovog područja ukazuju na potrebu razumijevanja upotrebe neke riječi ukoliko se želi saznati i usvojiti njeno značenje (Pervin, Cervone i John, 2008., prema Wittgenstein, 1953.).

Pokušavajući odgonetni odgovor na pitanje: „Što je ličnost i kako je definirati?“ mnogi teoretičari i istraživači na polju psihologije pokušali su donijeti jednostavnu definiciju ličnosti. Iako na prvu pomisao odaje dojam jednostavnog i lakog zadatka, pokazalo se teškim razlikovati u pojmovnom obliku osobine ličnosti od nekih drugih psiholoških varijabli, primjerice ekspresije emocija ili intelektualnih sposobnosti (Repišti, 2016.). Definirati ličnost ili bilo kojeg konstrukta u psihologiji je kompleksno zbog čega se definicije ličnosti raznih autora značajno razlikuju (Fulgosi, 1997.). Teško je sveobuhvatno definirati unutrašnje kvalitete pojedinca, njegove tjelesne karakteristike i kvalitetu uma te odnose s drugima. Prema Larsenu i Bussu slijedeća definicija obuhvaća bitne elemente ličnosti:

„Ličnost je skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni, te koji utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu.“ (2008.:4.)

Alternativne definicije nije dobro smatrati niti ispravnima niti pogrešnima. Sve su u određenoj mjeri korisne zbog usmjeravanja na razumijevanje važnih područja i ostvarenje znanstvenog napretka na tim područjima. Ličnost u početku obuhvaća nasljedne komponente koje po svojoj prirodi nalikuju odrednicama kod drugih osoba, ali ipak se i razlikuju u određenoj mjeri (Repišti 2016. prema Cloninger, 2009.). Naslijeđene sastavnice dodatno oblikovane i usmjeravane iskustvima iz obiteljskog te kulturalnog okruženja rezultiraju razvijenim navikama koje formiraju ličnost tokom života pojedinca. Ova definicija autorice ističe s jedne strane univerzalizam pojedinca dok s druge strane naglašava jedinstvenost pojedinca. U definiciji postavljenoj od Cloninger (2009.) prema Repišti (2016.), ličnost sadrži aspekt svoga razvoja, interakcije nasljeđa i aktivnosti pojedinca i okoline. Schultz i Schultz ostavljaju mogućnost djelovanja na ljudsko ponašanje i drugih faktora koji ne potpadaju pod osobine ličnosti, naime, u danoj definiciji spominje se karakter koji je po svojoj prirodi uži pojam od ličnosti, a pod ličnošću podrazumijevaju karakter osobe koji u različitim situacijama djeluje na njeno ponašanje (Repišti, 2016. prema Schultz i Schultz, 2005.).

„Za Raymonda B. Cattella (1950.), ličnost je ono što omogućava predviđanje što će određena osoba uraditi u danoj situaciji. Ovom definicijom istaknuta je prediktivna moć osobina ličnosti, dok je s druge strane podcijenjen utjecaj okolinskih uslova, odnosno, specifičnost socijalnih situacija u kojima se može osoba zadesiti. ..., za osobine ličnosti se ne tvrdi da uzrokuju nečije ponašanje, već da, na osnovu njihovog poznavanja, možemo anticipirati nečije bihevioralne obrasce i načine reagiranja na okolinske uslove.“ (Repišti, 2016.:6.).

Pervin, Cervone i John, (2008.) predstavljaju široku definiciju ličnosti vezanu za mnoge aspekte osobe. Njome su obuhvaćene one značajke osobe koje mogu objasniti dosljedne obrasce osjećaja, razmišljanja i ponašanja, također se danom definicijom sugerira usmjeravanje pažnje na kvalitetu unutar osobe i dosljedne obrasce ponašanja. Promatrajući ljudske živote znanstvenici ličnosti nastoje objasniti i otkriti pravilnosti misli, vidljivog ponašanja ljudi i njihovih osjećaja u životnoj svakodnevnici. U nadi da će postavljene teorije doprinijeti dobrobiti ljudi nastavljaju se i dalje razvijajati (Pervin, Cervone, John, 2008).

Definicija ličnosti Hansa J. Eysencka opisuje ličnost kao zbroj stvarnih sadašnjih ili mogućih obrazaca ponašanja osobe koji su određeni naslijeđem i okolinom, čime se naglašava utjecaj bioloških odnosno unutarnjih te socijalnih tj. vanjskih faktora na formiranje ličnosti (Repišti, 2016. prema Eysencku, 1959.). Neki od renomiranih autora dodaju u svoju definiciju da su

crte ličnosti stabilne tokom života, stavljajući naglasak i na mogućnost da su i individualne razlike relativno trajne, u tom kontekstu Repišti (2016.) prema McCrea i Costa (1990.) definira ličnost kao:

„...dimenzije individualnih razlika u tendencijama ispoljavanja konzistentnih obrazaca mišljenja, osjećanja i aktivnosti.“ (Repišti, 2016.:7.).

Prednost dane definicije je u određenju osobina ličnosti kao tendencije ispoljavanja određenih obrazaca, u usklađenosti s prirodom osobina ličnosti jer ne implicira strogu uzročnost kao ni njihovu manifestaciju u svojstvu realnih i opipljivih entiteta (Repišti, 2016.). Definirajući pojam ličnosti većina autora naglašava razliku između psiholoških stanja pojedinca, klasificirajući ih privremenima, od trajnih i relativno stabilnih osobina. Neki od njih tvrde da splet osobina ličnosti pojedinca uzrokuje njegovo ponašanje, dok prema drugima, poznavanjem nečijih osobina ličnosti možemo predvidjeti njegovo buduće ponašanje (Repišti, 2016.). Postoje brojne definicije ličnosti čija je jedinstvena odlika pokazati da je za psihologiju ličnosti najvažniji aspekt i osnovni podatak ponašanje pojedinca kroz različite situacije, a svrha svih definicija je s jedne strane komunikacija s laicima, dok s druge strane predstavljaju pomoćno sredstvo istraživača (Fulgosi, 1997.). Nakon pregleda nekoliko definicija prestižnih znanstvenika istraživača osobina ličnosti, Repišti (2016.) donosi svoju definiciju ličnosti, njome nastoji uzeti u obzir strukturu, razvoj i dinamiku ličnosti te odnos između osobina ličnosti, okoline i djelovanja pojedinca. On navodi:

“Ličnost je organizirana i dinamička cjelina međusobno povezanih emocionalnih, kognitivnih, socijalnih i bihevioralnih obrazaca pojedinca koje zajedno relativno konzistentno djeluju na adaptaciju osobe na unutrašnje (intrapsihičke) i vanjske (interpersonalne i fizičke) uslove, a ovi uslovi mogu u određenoj mjeri oblikovati te obrasce (osobine i reakcije) tokom života jedinice.“ (Repišti, 2016.:8.)

Tumačenje značenja riječi ličnost, prema jednom deskriptivnom rječniku engleskog jezika, interpretira se kao: skup karakteristika po kojima se osoba razlikuje od svih drugih; osobne kvalitete pojedinca u smislu karizme i jedinstvenosti koje su privlačne ostalima te individua s naglaskom na onu koja je poznata ili neobična (Repišti, 2016. prema The New Horizon Ladder Dictionary of the English Language, Shaw i Shaw, 1970.).

Svi ljudi su ustvari teoretičari ličnosti u svakodnevnom životu, a da toga nisu niti svjesni. Svatko zna i može do detalja opisati mnoge „ličnosti“. Dovoljna je spoznaja posjedovanja

ideje o tome kako se ljudi međusobno razlikuju i što ih pokreće, te se ideje koriste za razumijevanje sadašnjih i predikcije budućih događaja s ciljem stjecanja sposobnosti pružanja pomoći prijateljima, suradnicima ili obitelji u raznim stresnim situacijama (Pervin, Cervone, John, 2008.). Općenito se provodi značajan dio vremena u promišljanju o mnogobrojnim pitanjima o drugim ljudima. Odgovarajući na takva pitanja razvijaju se bogate, kompleksne i profinjene ideje o tome zašto se ljudi ponašaju na način na koji se ponašaju, a ne drugačije. Na takav način razvijaju se vlastite teorije o ličnosti (Pervin, Cervone, John, 2008.).

Teorije ličnosti odlikuju razna obilježja. Najvažnija obilježja odnose se na njihovu znanstvenu utemeljenost, i u tom smislu kvalitetnom teorijom Repišti (2016.) podrazumijeva teoriju koja je: rezultat organiziranog i sistematičnog proučavanja te analizirana u usko stručnoj grani; provjerljiva zbog sadržaja jasno operacionaliziranih konstrukata koji su definirani danom teorijom; opovrgljiva zbog mogućnosti djelomičnog ili potpunog odbacivanja teorije temeljem empirijske provjere; logički konzistentna; stremi opisati i objasniti ličnost što jednostavnije te ne predstavlja subjektivan pristup autora, njegovo subjektivno mišljenje i stav.

Istraživanja u psihologiji ličnosti obuhvaćaju tri široke kategorije, a to su deskriptivna, korelacijska i eksperimentalna istraživanja (Repišti, 2016.). Prema tumačenju autora deskriptivna istraživanja su najviše opterećena faktorom subjektivnosti, njihove su sastavnice procijene i promatranja koja koriste standardizirane forme i kvantificiraju se. Korelacijska istraživanja provode se temeljem faktorske i regresijske analize temeljem ispitivanja povezanosti između različitih varijabli (Repišti, 2016.).

### **2.1.1. Definiranje crte ličnosti**

Smatra da su crte ličnosti odrednica razlike između vođe i sljedbenika (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004. prema Bass i Stogdill, 1981.). Psiholozi crta ličnosti se razlikuju po vlastitom razumijevanju značenja crta ličnosti, pa prema Larsenu i Bassu (2008.:64.):

„Neki psiholozi crte vide kao interna (ili skrivena) svojstva pojedinaca koja uzrokuju njihovo ponašanje. Drugi psiholozi ličnosti ne pretpostavljaju kauzalnost, već jednostavno koriste crte za opisivanje trajnih aspekata nečijeg ponašanja.“

Dvoje prominentnih istraživača u modernoj psihologiji ličnosti (Repišti, 2016. prema McCrea i Costa, 1990.) ponudili su svoju definiciju crta ličnosti kao sastavnica ličnosti, pa prema njima:

“...crte ličnosti su dimenzije individualnih razlika u tendencijama ispoljavanja konzistentnih obrazaca mišljenja, osjećaja i aktivnosti, (...), crte ličnosti konstrukti, odnosno latentne dimenzije.“ (Repišti, 2016.:7.)

Dispozicijska domena prema Larsenu i Bussu (2008.) odnosi se na aspekte ličnosti koji su stabilni tijekom vremena. U različitim situacijama ti aspekti su relativno konzistentni te predstavljaju osnovu po kojoj se ljudi međusobno razlikuju. Autori navode da su neki ljudi skloni izlascima i pričljivi, dok drugi predstavljaju njihovu suprotnost svojom introvertiranošću i sramežljivošću. Larsen i Buss (2008.) naglašavaju da su introvertirane i sramežljive osobe takve duže vrijeme, odnosno, stabilne su tijekom vremena, te se ponašaju introvertirano i sramežljivo na poslu i u svoje slobodno vrijeme, stoga se za njih kaže da su konzistentne kroz situacije (Larsen, Buss, 2008.). Nadalje, neki ljudi su pouzdani i savjesni dok su drugi nepouzđani i u njih se ne može imati povjerenja, jedni su smireni i sabrani dok su drugi često loše raspoloženi. Postoji mnogo načina na koje se ljudi međusobno razlikuju, a te razlike između svih pojedinaca predstavljaju često stabilne i konzistentne odlike njihova ponašanja (Larsen, Buss, 2008.). Sastavni dio dispozicijske domene je istraživanje crta ličnosti, a u okviru spomenute domene crte ličnosti se promatraju kao sastavni dijelovi ličnosti. Termin *dispozicija* upotrebljava se iz razloga što upućuje na inherentnu tendenciju neke osobe da se ponaša na određeni način, a kako i termin *crta* ima isto značenje moguće ga je koristiti isto kao termin *dispozicija* (Larsen, Buss, 2008.).

Znanstvenici psiholozi koji se bave proučavanjem crta ličnosti u dispozicijskoj domeni naglašavaju brojna pitanja na koja traže odgovore, ona prema Larsenu i Bassu (2008.) obuhvaćaju tematiku: kako se razvijaju crte; koliko crta ličnosti postoji; koji je najbolji način za otkrivanje i mjerenje crta ličnosti; kada su u interakciji crte sa situacijama u kojima se pojedinac nalazi, kako crte ličnosti uzrokuju određeno ponašanje pojedinca?

Dvije su osnovne formulacije crta ličnosti: crte kao interna kauzalna svojstva i crte kao deskriptivni sažeci.

*Crte kao interna kauzalna svojstva* formulacija je kojom se pretpostavlja da crte ličnosti postoje u smislu unutarnjih potreba, nagona, želja i tijekom odsustva njihovih ekspresija koje

je moguće opažati, što znači da psiholozi vjeruju kako crte mogu biti pritajene te da postoji mogućnost iskazivanja određenog ponašanja unatoč tome što se to određeno ponašanje trenutno ne iskazuje (Larsen, Bass, 2008.). Kako bi se pobliže objasnile crte kao interna kauzalna svojstva uzima se primjer s tri osobe koje su nazvane osobe X, Y i Z, pri čemu: osoba X žudi za materijalnim vrijednostima; osoba Y ima potrebu za stimulacijom, a osoba Z ima želju za moći. Ovdje korišteni izrazi žudi, potreba i želja podrazumijevaju nešto unutar svakog od tih pojedinaca te uzrokuje njihovo ponašaju na određeni način, dakle te su crte prema pretpostavci interne u smislu pojedinčeva prenošenja žudnje, potrebe i želje iz jedne situacije u drugu situaciju (Larsen i Bass, 2008. prema Alston, 1975.). U ovom kontekstu žudnja, potreba i želja objašnjavaju ponašanje pojedinca koji ih posjeduje, pa su prema pretpostavci one kauzalne (Larsen, Bass, 2008.). Prije spomenuta osoba X dodatno radi kako bi zaradila više novaca za kupnju, jer žudi za materijalnim stvarima pri čemu njena unutrašnja žudnja utječe na njeno vanjsko ponašanje. Osoba Z koja ima želju za moći može u većini socijalnih situacija željeti preuzeti vodstvo, čak i ako neće uvijek iskazivati tu želju, primjerice u nekim situacijama gdje već postoji vođa, kao što je rasprava na poslovnom sastanku u koji je uključen i njegov ili njezin nadređeni (Larsen, Bass, 2008.).

*Crte kao deskriptivni sažeci* formulacija je čiji zagovornici određuju crte ličnosti kao deskriptivne sažetke osobina pojedinca, a da pri tome ne pretpostavljaju niti internost niti kauzalnost (Larsen i Bass, 2008. prema Hampshire, 1953.). Prema Larsenu i Bassu (2008.) ovdje treba naglasiti kako psiholozi koji crte ličnosti vide kao deskriptivne sažetke neće unaprijed pretpostavljati uzroke nečijeg ponašanja već se crtama ličnosti prvenstveno koriste da bi donijeli sažet opis trendova u nečijem ponašanju. Psiholozi ličnosti koji zagovaraju ovu alternativu tvrde da je prije razvijanja kauzalne teorije prvo potrebno identificirati i opisati važne individualne razlike među ljudima (Larsen i Bass, 2008. prema Saucier i Goldberg, 1998.; Wiggins, 1979.).

## **2.2. Identifikacija najvažnijih crta ličnosti i njihova taksonomija**

Jedno od važnih pitanja za psihologe koji proučavaju ličnost čovjeka je pitanje odabira najbolje taksonomije odnosno klasifikacije crta ličnosti, a da bi odgovorili na ovo i mnoga druga pitanja usmjeravali su se na identificiranje najvažnijih crta ličnosti temeljem kojih su oblikovane sve individualne razlike među ljudima (Larsen, Buss, 2008.). Razvijene su tri tradicije istraživanja: analiziranje prirodnog jezika ili leksički pristup, korištenje statističke te teorijske strategije. U nastavku će ukratko biti objašnjena svaka od njih.

*Leksički pristup* osnovu za opisivanje razlike među ljudima pronalazi kroz sve crte ličnosti koje su određene u rječniku (Larsen i Bass, 2008. prema Allport i Odbert, 1936.). Obrazloženje leksičkih studija temelji se na pretpostavkama da se najznačajnije osobine ličnosti prepoznaju u jeziku kao pojedinačne riječi (Saucier, Goldberg, 2001.).

Leksički pristup započinje leksičkom hipotezom:

„...sve važne individualne razlike bit će kodirane u prirodnom jeziku. Razlike među ljudima koje su važne bit će uočljive i tijekom određenog vremena će se izmisliti riječi kako bi se o tim razlikama moglo pričati. Ljudi su izmislili riječi kao što su dominantan, kreativan, pouzdan, kooperativan, nagao ili egocentričan kako bi opisali te razlike. Ljudi su pronašli termine za označavanje crta ličnosti kako bi mogli opisivati ljude i priopćavati informacije o njima. Tako se korištenje tih termina proširilo i postalo uobičajeno u grupi.“ (Larsen, Bass, 2008.:69.)

„Hipoteza je, dakle, da su tijekom vremena ljudi uočili važnost nekih individualnih razlika za njihovu interakciju i razvili su riječi kako bi se lako pozivali na njih. Te riječi o osobinama ličnosti prenose informacije o individualnim razlikama koje su važne za našu vlastitu dobrobit i dobrobit naše skupine ili plemena.“ (Pervin, Cervone, John, 2008.:298.)

„Individualna raznolikost među ljudima gotovo je neograničena, no većina tih razlika ostaje uglavnom nezapažena zbog svoje beznačajnosti u svakodnevnim interakcijama, ...međutim one najvažnije individualne razlike u svakodnevnim transakcijama ljudi bit će kodirane kao pojedinačni pojmovi u njihovom jeziku ili svim svjetskim jezicima.“ (Goldberg, 1990.:1216.)

Prema Mlačiću i Šakiću (2007.) leksički pristup važna je grana suvremene psihologije ličnosti koji je kroz zadnja dva desetljeća doveo do razvoja velepetoroga modela ličnosti (Mlačić i Šakić, 2007., prema Goldberg, 1993. ) uokvirenih s dimenzijama ekstraverzije, ugodnosti, savjesnosti, emocionalne stabilnosti i intelekta. Leksički pristup zagovara pretpostavku da su najznačajnije osobine ličnosti zapisane kao riječi u prirodnim jezicima te ispitivanje njihove strukture može rezultirati znanstveno prihvatljivim modelom ličnosti (Mlačić, 2002.).

Za identificiranje važnih crta ličnosti leksički pristup koristi frekvenciju sinonima i međukulturalnu univerzalnost (Larsen, Bass, 2008).

Prvi kriterij, frekvencija sinonima podrazumijeva veću važnost dimenzije individualnih razlika ukoliko neki atribut ima veći broj pridjevskih deskriptora koje ga označavaju, umjesto jednog ili dva pridjevski deskriptora, on ih ima osam, devet ili više (Larsen, Bass, 2008.). Saucier i Goldberg (1996.) također napominju da će se naći više sinonima i finih razlika u značenju pojedinih riječi unutar bilo kojeg jezika što je veća važnost takvog atributa. Larsen i Bass (2008.) osvrću se na Normanovo (1967.) zapažanje da čitanje rječnika s određenom pažnjom pokazuje postojanje oko dvije tisuće i osamsto pridjevskih deskriptora crta, što prema leksičkom pristupu govori o važnosti termina koji označavaju crte ličnosti u ljudskoj komunikaciji (Larsen i Bass, 2008. prema Norman, 1967.). I u hrvatskom jeziku postoje brojni termini koji označavaju crte ličnosti, a pojavljuju se kao pridjevi poput riječi manipulativan, topao, nemaran, arogantan i sl. Larsen i Bass (2008.) naglašavajući važnost frekvencije sinonima navode:

„Razmotrimo individualne razlike u dominantnosti. Postoje brojni termini koji opisuju tu dimenziju: dominantan naređivački, asertivan, moćan, prodoran, šefovski, nasilan, utjecajan, nadmoćan, arogantan. Prisutnost toliko mnogo sinonima, gdje svaki termin pokriva važan, ali ponešto različit aspekt dominantnosti, upućuje ne samo na to da je dominantnost važna crta individualnih razlika, već i da su različiti tipovi dominantnosti važni u socijalnoj komunikaciji.“  
(Larsen, Bass, 2008.:69-70.)

Drugi važan kriterij u leksičkom pristupu je međukulturalna univerzalnost, a prema spomenutom kriteriju zadatak istraživača je ispitivanje korištenja prirodnog jezika i crta ličnosti u različitim kulturama (Larsen, Bass, 2008.). Prema ovom kriteriju univerzalna crta ličnosti važna za ljudske odnose može postati onda kada crta ima dovoljnu važnost da u svakoj kulturi postoji termin za njezino opisivanje, s druge strane crta ličnosti imati će lokalnu važnost ukoliko ta crta postoji samo u jednom jeziku ili njih nekoliko (Larsen i Bass, 2008. prema McCrea i Costa, 1997.).

Leksički pristup identifikaciji najvažnijih crta ličnosti suočava se s raznim problemima među kojima je postojanje brojnih termina s nejasnim ili metaforičkim značenjem, također postoji i velik broj teških termina s nepoznatim značenjem za sve ljude, stoga ih je potrebno identificirati i isključiti (Larsen i Bass, 2008. prema Saucier i Goldberg, 1998.). Problem leksičkog pristupa, prema Larsenu i Bassu (2008.), predstavlja činjenica da se za označavanje ličnosti koriste različite vrste riječi: imenice, pridjevi i priloz, unatoč tome što su istraživači u



okviru leksičkog pristupa prvenstveno usmjeravali na pridjeve, zbog činjenice da je najveći broj deskriptora ličnosti određen pridjevskim opisima crta ličnosti.

*Statistički pristup* za identificiranje važnih crta ličnosti polazište ima u skupini čestica povezanih s ličnošću, a one mogu obuhvatiti neke riječi koje označavaju crte, što je slično leksičkom pristupu, ili niz pitanja o ponašanju, iskustvima i emocijama što bi značilo da polazna točka za istraživanja mogu biti i samoprocjene putem rečenica relevantnih za ličnost (Larsen, Bass, 2008.). Tako prikupljeni podaci primjenjuju se u statističkom pristupu na način da se vrše procijene velike skupine ljudi na tim česticama, te se nakon procijene koristi statistička procedura za identificiranje grupa ili klastera čestica s ciljem identifikacije glavnih dimenzija ličnosti. Razni autori navode faktorsku analizu kao najčešće korištenu statističku proceduru za identificiranje glavnih dimenzija ličnosti (Repišti, 2016.; Larsen, Bass, 2008; Pervin, Cervone, John, 2008.) prema kojoj se identificiraju skupovi čestica koji kovariraju međusobno, a ne s drugim skupovima čestica (Larsen, Bass, 2008.), te se naglašava mogućnost određivanja varijabli ličnosti koje imaju neko zajedničko svojstvo, kao osnovna prednost prepoznavanja skupova čestica koje međusobno kovariraju. Faktorska analiza pridonosi smanjenju mnoštva različitih osobina ličnosti u manji broj faktora koji su sastavnica njihove osnove, omogućavajući organiziranje tisuća osobina ličnosti (Larsen, Bass, 2008.). To je važan doprinos takvih istraživanja. Za istraživače koji koriste faktorsku analizu važno je obratiti dovoljno pažnje na inicijalnu selekciju čestica, jer ukoliko se izostavi neka važna osobina ličnosti iz faktorske analize, neće biti dio rezultata.

*Teorijski pristup* identificiranju najvažnijih crta ličnosti započinje teorijom koja određuje važnost pojedinih varijabli za mjerenje individualnih razlika, odnosno ovaj pristup omogućuje teoriji da naglasi i izdvoji dimenzije individualnih razlika koje su važne za istraživanje. Ima svoje prednosti i nedostatke. Njegova prednost podudarajuća je s prednostima teorije, što znači kada je teorija snažna i govori u kojem smjeru treba krenuti te koje su važne varijable, tada će štititi istraživače od nepotrebnog lutanja (Larsen, Bass, 2008.), s druge strane nepotpuna i neprecizna teorija rezultirati će nepreciznim, čak i pogrešnim određenjem važnih individualnih razlika.

U želji identifikacije temeljnih crta ličnosti neki psiholozi ličnosti su predložili klasifikacijske sisteme, odnosno taksonomije ličnosti. Tijekom prošlog desetljeća predloženo je na desetke taksonomija među kojima su mnoge bile samo intuitivno zasnovan popis crta pojedinih psihologa te se kao relevantne izdvajaju samo one taksonomije koje imaju empirijsko i

teorijsko opravdanje (Larsen, Bass, 2008.). Za potrebe ovog rada ukratko će se spomenuti Eysenckov hijerarhijski model ličnosti, Cattellova taksonomija, Kružne taksonomije ličnosti i Petofaktorski model. Svi modeli ličnosti, uz svoje pozitivne doprinose, donose i određena ograničenja, a ta ograničenja proizlaze iz prevelikog broja teorija ličnosti utemeljenih na prilično različitim polazištima te iz unutrašnje strukture pojedinih modela (Tatalović Vorkapić, 2014.).

### **2.2.1. Eysenckov hijerarhijski model ličnosti**

Eysenckov hijerarhijski model ličnosti od svih taksonomija ima najčvršće utemeljenje u biologiji. Eysenck je rođen 1916. godine u Njemačkoj, ali emigrira u Englesku i upisuje studij psihologije na Sveučilištu u Londonu, izrazito se bavio istraživanjem te je objavio preko četrdeset knjiga i sedamsto članaka (Larsen, Bass, 2008.). Razvio je model ličnosti zasnovan na crtama ličnosti za koje je smatrao da su visoko heritabilne, te je izdvojio tri glavne crte koje su udovoljile zadanim kriterijima, a to su: ekstraverzija-intraverzija (E), neuroticizam-emocionalna stabilnost (N) i psihoticizam (P), lako pamtljive pod akronimom PEN (Larsen, Bass, 2008.). Eysenckova taksonomija ličnosti za razumijevanje biološke osnove naglašava važnost heritabilnosti i fiziološke osnove, a za određivanje temeljne dimenzije ličnosti kao ključni kriterij uzima heritabilnost (Larsen, Bass, 2008.). Njegova je taksonomija hijerarhijska, sastoji se od tri razine, u njoj se svaka super crta ličnosti nalazi na vrhu hijerarhije dok se uže crte ličnosti koje obuhvaćaju veći broj navika nalaze na drugoj razini, ispod njih je treća razina sačinjena od navika ili habitualnih reakcija dok specifične reakcije predstavljaju najnižu razinu hijerarhije (Larsen, Bass, 2008.). Prednost hijerarhije u ovoj taksonomiji je što omogućuje umrežavanje svake specifične reakcije koja je važna za ličnost u precizan sustav, posljedično, ako su specifične reakcije ponavljajuće tada postaju navike na trećoj razini i nadalje, na drugoj razini klasteri habitualnih reakcija postaju uske crte ličnosti (Larsen, Bass, 2008.).

### **2.2.2. Cattellova taksonomija 16 faktora**

Cattellova taksonomija od 16 faktora predstavlja najveću postojeća taksonomija crta ličnosti. Cattell je rođen 1905. godine u Engleskoj, studira na Sveučilištu u Londonu te kasnije odlazi u SAD, publicirao je mnogo radova, više od pedeset knjiga i petsto članaka iz područja ličnosti (Larsen, Bass, 2008.). Kao snažno sredstvo za razvijanje svoje taksonomije, na objektivnim i znanstveno utemeljenim osnovama Cattell je vidio faktorsku analizu (Fulgosi,

1997.). Njemu su pripisane i zasluge za snažan razvoj empirijske strategije što je predstavljalo preteču za identificiranje osnovnih dimenzija ličnosti temeljem čega je oblikovan i čitav pristup istraživanja crta ličnosti (Larsen, Bass, 2008.). Zagovarao je tezu da su za pronalazak istinskih faktora ličnosti potrebni različiti tipovi podataka, poput samoiskaza i podataka laboratorijskog testiranja, te da su različiti izvori podataka dovoljno jaki da osiguraju vjerodostojnost njegovu sustavu od 16 faktora. U svojim istraživanjima Cattell se služio velikim brojem ispitanika i testova, a njegov pristup istraživanju temeljen je na objektivnim mjernim postupcima i instrumentima (Fulgosi, 1997.). Cattell je na početku karijere za cilj postavio identifikaciju osnovnih sastavnica ličnosti i njihovo mjerenje, faktore ličnosti koje je otkrio označavao je slovima po redosljedju otkrivanja (faktor A, faktor B,...) po uzoru na biokemiju u otkrivanju vitamina (Larsen, Bass, 2008.). Prema autorima Larsenu i Bassu (2008.) Cattellov cilj je bio definirati, opisati, objasniti i predvidjeti sve važne odrednice individualnih razlika stoga je većinu svoje znanstvene karijere posvetio razvijanju faktorske analize i njezinoj primjeni u području ličnosti. Korištenje faktorske analize pri istraživanju ličnosti sastoji se u obuhvaćanju velikog broja različitih vrsta ponašanja, stanja i manifestacija ličnosti, a rezultat su sustavni, smisleni i teorijski relevantni podatci o složenoj raznolikosti koju čine ličnost i ponašanje ljudi (Fulgosi, 1997.).

### **2.2.3. Kružne taksonomije ličnosti**

Kružne taksonomije ličnosti nastale su kao mogućnost za reprezentiranje varijabli ličnosti u prostoru gdje nema početka ni kraja, a simboli su jedinstvenosti i cjeline, prema tome Wigginsov kružni model klasificiran je kao važna taksonomija koja omogućuje elegantan prikaz osnovnih individualnih razlika unutar socijalne domene (Larsen, Buss, 2008.). Wiggins (1979.) prema Larsenu i Bassu (2008.) polazište je imao u leksičkoj pretpostavci da su sve važne individualne razlike zabilježene unutar prirodnog jezika te je u razvijanju taksonomije tvrdio kako termini koji označavaju crte ličnosti ustvari označavaju različite načine putem kojih se ljudi razlikuju, a jedna se vrsta individualnih razlika odnosi na interpersonalne crte koje obuhvaćaju ono što ljudi rade zajedno i ono što rade jedni drugima. Wiggins je izdvojio interpersonalne crte jer se u prvom redu zanimao za njih, ali je kasnije temeljem teorije Foa i Foa postavio definiciju interpersonalnog kao interakcije ljudi koja uključuje razmjenu, a određuju je dva resursa koje je nazvao ljubav i status (Larsen i Buss, 2008. prema Foa i Foa, 1974.). Dvije glavne osi Wigginsova kruga određuju dimenzije ljubavi (emocionalne) i statusa (socijalne), a unutar njega postoje tri vrste odnosa: blizine, bipolarnosti i ortogonalnosti

(Larsen, Buss, 2008.). Odnos blizine govori koliko su crte bliske jedne drugima unutar kruga, ukoliko su blizu onda su međusobno pozitivno korelirane, nadalje, ako su crte bipolarne, smještene su na suprotne strane kruga te su međusobno negativno korelirane te ortogonalnost upućuje na nultu korelaciju i specificira koje crte međusobno nisu povezane (Larsen, Buss, 2008.). Uz ograničenje modela, jer interpersonalni nacrt ima samo dvije dimenzije navode se i tri prednosti Wigginsova kružnog modela: omogućuje preciznu i eksplicitnu definiciju interpersonalnog ponašanja, krug specificira odnos svake pojedine crte ličnosti sa svakom drugom crtom ličnosti unutar modela te se kao ključna prednost uzima upozoravajući efekt istraživačima na slabosti u istraživanjima interpersonalnog ponašanja ljudi (Larsen, Buss 2008.).

#### **2.2.4. Petofaktorski model**

Petofaktorski model biti će zasebno obrađen u jednom od idućih potpoglavlja, a uz Wigginsov kružni model svrstava se u novije taksonomije.

### **2.3. Idejna pitanja dispozicije ličnosti tijekom vremena**

„Razvoj ličnosti može se definirati kao kontinuitet, konzistentnost i stabilnost kod ljudi tijekom vremena te načini na koje se ljudi mijenjaju tijekom vremena. Svaka od tih dviju faceta - stabilnost i promjena - zahtijeva definiciju i pobliže označavanje.“ (Larsen, Buss, 2008.:128.)

Roberts, Wood i Caspi (2008.) prema Tatalović Vorkapić (2014.) iznose svoj stav o važnosti pojma identiteta u objašnjavanju načina na koji su i zašto osobine ličnosti istovremeno i stabilne i u konstantnoj promjeni, u tom kontekstu navode da uz genetske faktore, okolinu i interakcije između pojedinca i okoline identitet ima snažan efekt na konzistentnost ličnosti. Pojedinac će stremiti kreiranju okoline koja mu osigurava kontinuitet ličnosti u vremenu i pruža podršku njegovu identitetu, pri tomu se prema Tatalović Vorkapić (2014.), ojačavaju crte ličnosti, poput ugodnosti, savjesnosti i emocionalne stabilnosti koje su usko vezane uz psihološko sazrijevanje. S druge strane faktori koji utječu na promjenu ličnosti u vremenu unutar sazrijevanja identiteta mogu biti: nagrađivanje i/ili kažnjavanje specifičnih obrazaca ponašanja, promišljanje o vlastitom ponašanju i opažanja drugih ponašanja s ciljem modeliranja te slušanje pozitivnih i konstruktivnih prijedloga drugih o vlastitoj promijeni (Tatalović Vorkapić, 2014. prema Roberts, Wood i Caspi, 2008.).

Prema Larsenu i Bassu (2008.) postoje mnogi oblici stabilnosti i promjena ličnosti, pri čemu se definirana tri oblika stabilnosti ličnosti: stabilnost rang poretka, stabilnost razine prosjeka i koherentnost ličnosti. Stabilnost ranga prosjeka je održavanje vlastite pozicije unutar grupe tijekom vremena pri čemu osobine ličnosti obuhvaćene petofaktorskim modelom pokazuju umjerenu do visoku razinu stabilnosti tijekom vremena; stabilnost razine prosjeka podrazumijeva održavanje prosječne razine osobine odnosno njenu konzistentnost, ali ako grupa ljudi kroz vrijeme tendira postati jače konzervativna tada je to promjena razine prosjeka; koherentnost ličnosti podrazumijeva promjene u manifestacijama osobine (Larsen, Buss, 2008.). Razvoj ličnosti u petofaktorskom modelu prema Tatalović Vorkapić (2014.) odvija se više pod utjecajem genetskih faktora nego okolinskih, te se njima i pripisuje stabilnost ličnosti u vremenu.

Dispozicijska domena pruža jedinstvenu predodžbu o tome kako ljudi u određenoj mjeri ostaju stabilni iako se vremenom mijenjaju, te kako crte ličnosti koje se nalaze u osnovi ponašanja pojedinca s jedne strane mogu ostati stabilne, no s druge strane se mogu i mijenjati kroz život čovjeka (Larsen, Buss, 2008.). Uzima se za primjer dominantnost kao crta pojedinca, uz pretpostavku da će dominirati u dobi od 8 godina života isto kao kasnije sa 25 godina života. Osoba kao dijete može svoju dominaciju pokazati na način da monopolizira sve dostupne igračke u svom socijalnom okruženju ili, svoje u manjoj mjeri dominantne prijatelje nazvati bebama (Larsen, Buss, 2008.). Nakon određenog broja godina kada odraste, dominantnost te osobe očitovati će se u potpuno drugačijim ponašanjima, primjerice u nastojanju uvjeravanja drugih ljudi da prihvate njena politička razmatranja ili pozivu kolege s posla na ručak i pri tomu sama odabire restoran (Larsen, Buss, 2008.). Iako se ljudska ponašanja u kojima se osobine ličnosti pokazuju mijenjaju kako pojedinac stari, osobine ličnosti mogu ostati iste kroz dugo vremensko razdoblje (Larsen, Buss, 2008.).

Obzirom na Velikih pet, ličnost se tijekom vremena mijenja na predvidljive načine: ljudi postaju emocionalno stabilniji po odmaku životne dobi, neuroticizam općenito opada s vremenom a savjesnost i ugodnost imaju rastuću tendenciju s prolaskom vremena; samopoštovanje muškaraca ima tendenciju rasta dok je kod žena samopoštovanje u opadanju; neka istraživanja pokazala su da traženje uzbuđenja, impulzivnost i kreativnost također opadaju tijekom vremena, ali s druge strane neka istraživanja pokazuju kako nezavisnost i kompetentnost ima rastuću tendenciju kako ljudi stare i to osobito žene (Larsen, Buss, 2008.).

Oblik razvoja ličnosti, s uključenim elementima kontinuiteta i promjene, koji podrazumijeva kontinuitet osobine u osnovi, ali promjenu u vanjskoj manifestaciji te osobine, naziva se koherentnost ličnosti, a njome se obuhvaća slijedeće: neuroticizam u ranoj odrasloj dobi prediktor je kasnijeg razvoja emocionalnih problema; mladi s eksplozivnim ispadima bijesa imati će padajuću tendenciju mobilnosti zanimanja i češće mijenjanje poslova; mladi impulzivni ljudi postići će manje poslovnog uspjeha kao i slabiju financijsku sigurnost; savjesniji i samokontrolirani mladi pojedinci tendiraju većem akademskom i poslovnom uspjehu (Larsen, Buss, 2008.).

Radna iskustva utječu na promjenu ličnosti i predviđa se da osobe koje postignu poslovni uspjeh tendiraju postati sretniji, samopouzdaniji i manje anksiozni tijekom vremena, a gledano na grupu, s protekom vremena ljudi postaju manje neurotični, impulzivni, anksiozni, potrebno im je manje uzbuđenja te su savjesniji i ugodniji (Larsen, Buss, 2008.).

Ograničavajući čimbenik predstavlja činjenica da se većina istraživanja o razvoju ličnosti bavi deskripcijom i etiologijom razvoja (Tatalović Vorkapić, 2014. prema Bratko, 2002. a), pri tomu se rabe vrlo različiti teorijski okviri i metodologije što rezultira vrlo kompliciranom interpretacijom dobivenih rezultata kao stvarnih razvojnih promjena. Navode se tri problema uzrokovana takvim istraživanjima i nameće spoznaja o nedostatku sustavne posvećenosti određene skupine istraživača ovoj vrsti istraživanja razvoja ličnosti. To izravno djeluje na kvalitetu i količinu dobivenih rezultata o stabilnosti i promjeni ličnosti (Tatalović Vorkapić, 2014.). Prvi problem je izjednačavanje pojmova stabilnosti i promjena od strane istraživača, stoga ih je potrebno vrlo precizno teorijski odrediti; drugi problem je metodološke prirode u samoj primjeni upitnika ličnosti jer većina upitnika nije primjerena za sva razvojna razdoblja te nepraktičnost istraživanja ličnosti predstavlja treći problem zbog svoje dugotrajnosti i nedostatka istraživača na tom području (Tatalović Vorkapić, 2014. prema Bratko, 2002.a).

#### **2.4. Evolucija i dimenzije petofaktorskog modela ličnosti**

Tijekom proteklih desetljeća dogodila se tiha revolucija u psihologiji ličnosti i u novije vrijeme omogućila traženje rješenja znanstvenog problema koji je prisutan dugi niz godina (Goldberg, 1992). Teoretičari psihologije ličnosti zauzimaju zajednički stav da su temeljne jedinice ličnosti osobine ličnosti. Kako bi pri otkrivanju individualnih razlika između pojedinaca mogli proučavati specifične domene osobina ličnosti, umjesto zasebnog proučavanja tisuća pojedinih osobina, njihovim istraživanjima potreban je opće prihvaćen

model predmeta koji se istražuje (Pervin, Cervone, John, 2008.). Zadnjih četrdeset godina istraživanja broj koncepata ličnosti i dizajniranih upitničkih formi za njihovo mjerenje gotovo je neprebrojiv (Eswaran, Islam, Yusuf, 2011.) što posljedično rezultira zbunjujućim i prevelikim brojem raspoloživih osobina ličnosti, samo engleski jezik nudi preko pet tisuća riječi koje opisuju ličnost (Pervin, Cervone, John, 2008.). Ipak, kako navode Eswaran, Islam i Yusuf (2011.) prema Digmanu (1990.), kroz posljednjih tridesetak godina prošloga stoljeća postignut je konsenzus među znanstvenicima psiholozima o opisu osobnosti čovjeka kroz pet (Goldberg, 1990.; Barrick, Mount, 1994.), dimenzija ili faktora. Taksonomija petofaktorski model označavana različitim nazivima poput petofaktorski model ili model Velikih pet faktora, kroz zadnja dva desetljeća uživala je najveću potporu istraživača (Larsen i Bass, 2008. prema Costa i McCrea, 1995.; Goldberg, 1981.; McCrea i John, 1992.; Saucier i Goldberg, 1996.). Ona predstavlja široke crte ličnosti sačinjene od pet velikih faktora: ekstraverzije, ugodnosti, savjesnosti, emocionalna stabilnosti i otvorenosti k iskustvu ili intelekt (Goldberg, 1990.), zajedničkog akronimom *OCEAN*.

Navodi se razlika između *etic* i *emic* pristupa (Repišti, 2016.) modelu. *Etic* pristup podrazumijeva prevođenje istraživačkih alata s jednog jezika na drugi kako bi bio primjenjiv na ljudima iz određenog podneblja u različitim kulturama i uglavnom rezultira sličnim strukturama ličnosti. Pozitivan efekt korištenja IPIP-ovih manjih formata, kratkih fraza opisivača osobina, umjesto opsežnijih pojedinačnih pridjevskih opisivača osobina olakšava prijevode na različite jezike širom svijeta (Mlačić i Goldberg, 2007. prema Hendriks, Hofstee i De Raad, 1998.), a dobiveni rezultati sugerirali su izvrsnu osnovu za uspoređivanje individualnih razlika na međunarodnoj razini (Mlačić i Goldberg, 2007. prema Gow, Whiteman, Pattie i Deary, 2005.). Zahvaljujući IPIP-ovoj popularnosti prijevodi IPIP verzije Velikih pet markera bili su već 2005. godine dostupni u Arabiji, Bugarskoj, Kini, Hrvatskoj, Njemačkoj, Mađarskoj, Koreji, Norveškoj, Perziji, Poljskoj, Rusiji, Španjolskoj, Švedskoj i Walesu (Mlačić i Goldberg, 2007. prema Goldberg, 2005.). *Emic* pristup koristi se za razvijanje istraživačkih psiholoških alata u vlastitoj kulturi i na vlastitom jeziku, te izražava kulturne specifičnosti i može rezultirati različitim strukturama ličnosti ovisno o kulturnom i etničkom prostoru iz kojeg dolazi (Repišti, 2016.). Studije velikog broja deskriptora ličnosti iz prirodnog jezika s *emic* pristupom smatraju se najobuhvatnijim i najreprezentativnijim testom optimalne strukture opisa ličnosti u pojedinoj kulturi iz dva razloga: osiguravaju autohtonost dobivene strukture, što znači da nije nametnuta iz neke druge kulture, i obzirom na broj riječi koje opisuju pojedine atribute, upućuje na važnost nekih atributa ličnosti u pojedinom jeziku i

kulturi (Mlačić i Šakić, 2008. prema Berry, 1969.). Iako postoji velik broj leksičko – taksonomskih istraživanja za petofaktorski model, emic pristupom razvijen je skup faktorskih markera samo za engleski jezik (Goldberg, 1992.). Pišući o razvoju markera za petofaktorski model Goldberg (1992.) navodi postepeni rast dogovora o broju potrebnih ortogonalnih faktora nužnih za međusobnu povezanost između opisivača ličnosti u engleskom jeziku. U današnje vrijeme mnogi istraživači suglasni su da se individualne razlike mogu korisno organizirati kroz pet opsežnih, bipolarnih dimenzija (Pervin, Cervone i John, 2008. prema McCrae i Costa, 2003.; John, Srivastava, 1999.). Pervin, Cervone i John (2008.:293.) поближе opisuju te dimenzije na slijedeći način:

„One su opće poznate kao „velepetore (Big Five)“ dimenzije osobina ličnosti – ne zato što su jako velike, nego zbog svoga izuzetnog opsega i razine apstrakcije.“

Petofaktorski model u počecima se zasnivao na kombinaciji leksičkog i statističkog pristupa, Larsen i Bass (2008.) prikazuju povijest nastanka petofaktorskog modela na način da je započet leksičkim radom Allporta i Odberta davne 1936. godine (Goldberg, 1990.) koji su u rječniku identificirali preko sedamnaest tisuća riječi na engleskom jeziku i svrstali ih u četiri popisa: stabilne crte; privremena stanja, raspoloženja i aktivnosti; socijalnu evaluaciju te metaforičke i dvojbene termine. Navedena lista 1943. godine koristila je Cattellu (Barrick, Mount, 1991.) za daljnju leksičku analizu kojom je pomoću korištenja faktorske analize na dijelu popisa uspio smanjiti broj klastera osobina ličnosti na trideset i pet (Larsen, Bass, 2008.). Fiske nastavlja daljnja istraživanja 1949. godine (Goldberg, 1990.) izdvajajući iz Cattellovih klastera dvadeset i dvije crte osobina ličnosti putem faktorske analize i dolazi do petofaktorskog rješenja, ali zbog relativno malog uzorka ispitanika ne dobiva zaslugu za razvijanje petofaktorskog modela (Larsen, Bass, 2008.). Daljnjim ispitivanjem faktorske strukture dvadeset i dviju varijabli kroz osam uzoraka Tupes i Christal (Goldberg, 1990.; Barrick, Mount, 1991.) daju velik doprinos petofaktorskoj taksonomiji u 1961. godini (McCrea, John, 1992.), naime oni razvijaju petofaktorski model ličnosti kroz pet klastera: I. ekstraverzija (eng. Surgency or Extraversion), II. savjesnost (eng. Agreeableness), III. ugodnost (eng. Conscientiousness or Dependability), IV. emocionalna stabilnost (eng. Emotional Stability (vs. Neuroticism)) i V. kultura (eng. Culture, Intellect or Openness) (Goldberg, 1992.; Barrick, Mount, 1994.; Larsen, Bass, 2008.). Postavljenu faktorsku strukturu, kako navodi Goldberg (1992.), 1963. godine prvi je replicirao Norman, a prema Larsenu i Bussu (2009.) nakon njega i brojni drugi istraživači među kojima i Goldberg 1981. godine, te McCrea i Costa 1985. godine. Leksičko – taksonomska istraživanja provedena s



ciljem potvrđivanja velepetorog (petofaktorskog) modela zasnivala su se na velikim i reprezentativnim uzorcima deskriptora osobina ličnosti izuzetim iz prirodnog jezika (Mlačić i Šakić, 2008., prema De Raad, 1992.; Goldberg, 1990.; Hřebíčková i sur., 1994.; Mlačić i Ostendorf, 2005.; Ostendorf, 1990.; Somer i Goldberg, 1999.; Szarota, 1996.).

Za mjerenje velikih pet faktora koriste se čestice u obliku pojedinih riječi kao što su: *pričljiv, topao, organiziran, maštovit* i slično (Larsen i Buss, 2008. prema Goldberg 1990.), odnosno samoprocjene pridjevskih crta. Drugi način mjerenja koristi samoprocjene čestice u obliku rečenica poput: *Moj život je užurban.* (Larsen i Buss, 2008. prema McCrea i Costa, 1999.). Najpoznatiji mjerni instrument za procjenu čestica u rečenicama razvili su Paul T. Costa i Robert R. McCrea, a zove se NEO-PI-R (Larsen, Bass, 2008.). Znanstvenici koji su tijekom svojih istraživanja kreirali alate za procjene (upitnike ličnosti poput MMPI, CPI, 16PF i NEO-PI) zaštitili su svoje djelo autorskim pravima, pa njihovi instrumenti nisu bili raspoloživi za slobodnu uporabu drugim znanstvenicima (Goldberg, 1999.). Stoga Goldberg (1999.) iznosi svoji radikalni stav glede prava korištenja instrumenata za procjenjivanje karakteristika osobina ličnosti u konvencionalnoj praksi, naglašavajući da je znanost procjene osobina ličnosti napredovala kroz posljednjih sedamdeset pet godina i pružila nove mogućnosti, stoga predlaže korištenje IPIP-a. IPIP (eng. The International Personality Item Pool) predstavlja znanstvenu suradnju za razvoj naprednih mjera osobina ličnosti i drugih individualnih razlika, a tijekom godina, IPIP-ova web stranica (<http://ipip.ori.org/>) pruža rastući broj niza mjera javno dostupnih znanstvenicima širom svijeta (Mlačić, Goldberg, 2007.). U svom radu, kao prilog, Goldberg (1999.) daje prikaz četrdeset i pet preliminarnih ljestvica za AB5C facete, dalje navodi kako su instrumenti objavljeni u znanstvenim knjigama, stručnim časopisima, doktorskim disertacijama i slično, besplatno dostupni javnosti na korištenje zajedno s česticama i ključevima za računanje te interpretaciju rezultata. Sedam stručnjaka za mjerenje osobina ličnosti (Goldberg i sur., 2006.) raspravljalo je o održivosti IPIP-ovih javno dostupnih ljestvica te zaključilo da je korištenje IPIP-a kroz zadnjih dvadeset i pet godina dramatično poraslo zahvaljujući dostupnosti približno tristo ljestvica za mjerenje. Prema Goldberg i sur. (2006.) IPIP omogućuje mjerenje konstrukata slijedećim upitnicima:

„The NEO-PI-R (Costa i McCrea, 1992.), 16 Personality Factor Questionnaire (16PF: Conn i Rieke, 1994.), California Psychological Inventory (CPI: Gough i Bradley, 1996.), Hogan Personality Inventory (HPI: Hogan i Hogan, 1992.), Temperament and Character Inventory (TCI: Cloninger, 1994.), ...i HEXACO Personality Inventory (Lee i Ashton, 2004.). Ostali složeni upitnici uključuju

leksičku Big-Five factor structure (Goldberg, 1992.), leksičku Alternative 7 (Saucier, 1997.), 45 faceta u Abridged Big Five-dimensional Circumplex model (AB5C: Gofstee, de Raad i Goldberg, 1992.) ...“ (Goldberg i sur., 2006.:88-89.)

U nastavku se daje kratki pregled pojedinačno svakog od pet faktora petofaktorske taksonomije.

*Ekstraverzija* - provedena empirijska istraživanja ukazuju na to da je ključno obilježje ekstraverzije socijalna pažnja (Larsen i Buss, 2008. prema Aston, Lee i Paunonen, 2002.). Ekstraverti se vole zabavljati i mnogo pričati, često su dio socijalne interakcije, a u dosadnim okupljanjima preuzimaju vodstvo i inicijativu, stoga ih odlikuju slijedeće osobine: stalna aktivnost, asertivnost, društvenost, komunikativnost i energičnost (Eswaran, Islam, Yusuf, 2011.; Prewett i sur., 2009.). Kod ekstraverata se može očekivati veća sklonost kršenju društvenih normi ili pravila ponašanja (Fulgosi, 1997.). Iz njihove perspektive što ima više ljudi to je zabavnije, ekstraverti spadaju u skupinu sretnijih ljudi, imaju veći utjecaj na svoju socijalnu okolinu te se često nalaze na poziciji vođe (Larsen, Buss, 2008.). Pojedinci koji imaju više samopouzdanja u vlastite kompetencije imati će i pozitivniju sliku o sebi te će se jače vrednovati. Takvi pojedinci u ulozi vođe stvaraju veća očekivanja uspjeha što potiče motiviranost u radnom kruženju i ulaganje većih radnih napora. Ekstraverti imaju veću ustrajnost u nastojanjima da dosegnu željene ciljeve (Burušić, Tadić, 2006.). Jednostavno su prirodno nadareni za socijalnu interakciju, osobe visoke na dimenziji ekstraverzije obično su vrlo živahne, glasne i interaktivnoga duha (Eswaran, Islam, Yusuf, 2011.).

*Ugodnost* - ugodne osobe su u osnovi altruistične, simpatiziraju druge želeći im pomoći, a zauzvrat uzajamno očekuju ravnopravnu pomoć (Rothmann, Coetzer, 2003.), nadalje ih karakterizira uljudnost, tolerancija, suradnja s drugima, sklonost opraštanju i briga za druge (Prewett i sur., 2009.). Za osobe koje su visoko na ovoj dimenziji smatra se da su vrsta ljudi koja će se lako znati nositi s bilo kojom situacijom u kojoj se zatekne (Eswaran, Islam, Yusuf, 2011.). Osnovni cilj ugodne osobe je postići harmoničnost u socijalnoj interakciji i zajedničku suradnju u obiteljskom životu. Prema Repišti (2016.) drugi nazivi za ugodnost su: dobrodušnost, prijateljska nastrojenost, suradljivost i prijatnost. Ljudi s visokim rezultatima na dimenziji ugodnosti preferiraju korištenje pregovora pri rješavanju sukoba tako je vjerojatnost veća da će se zbog nedostatka harmoničnosti u situacijama ugodni ljudi povlačiti iz socijalnih sukoba (Larsen, Buss, 2008.). Ugodnost je svakako osobina koju bi svaki vođa trebao imati, osobito gledajući i njen drugi kraj skale gdje je se nalazi agresivnost. Neugodna

osoba ponaša se egocentrično, skeptična je prema namjerama drugih te se radije natječe nego što je spremna na zajednički rad (Rothmann, Coetzer, 2003.). Uzimajući u obzir kako agresivne osobe zbog svoje neugodnosti u svakodnevnom ponašanju lako ulaze u konflikte i sukobe mogu se prepoznati neka nepoželjna ponašanja poput lupanja vratima, vikanja ili naguravanja i udaranja drugih, eksploziranja kada netko ne radi svoj posao na ispravan način, uništavanja tuđe imovine te poklapanja slušalice. (Larsen i Buss, 2008. prema Wu i Clark, 2003.)

„Dok bi moto ekstravertirane osobe mogao biti „aj'mo malo živnuti“ moto ugodne osobe mogao bi biti „aj'mo se slagati“.“ (Larsen, Buss, 2008.:88.)

Istraživanja su pokazale da je dimenzija ugodnosti značajan prediktor izvođenja radnih zadataka (Rothmann i Coetzer, 2003., prema Tett i sur., 1991.), osobito je povezana s uspješnim edukacijskim programima i obučavanjem (Rothmann i Coetzer, 2003., prema Salgado,1997.) stoga kooperativna priroda ugodnih pojedinaca može dovesti do uspješnog timskog rada (Rothmann i Coetzer, 2003., prema Judge i sur., 1993.).

*Savjesnost* - opisuje nekoga tko je svrhovit, jake volje, odlučan (Rothmann, Coetzer, 2003.), odgovoran, uporan, organiziran, pouzdan i visoko motiviran za postizanje postavljenih ciljeva (Hsu, Wu, Yeh, 2011.), također podrazumijeva kompetencije i postignuće (Hsu, Wu i Yeh, 2011. prema Barrick i Mount, 1991., 1993.). Savjesne osobe aktivnim planiranjem usmjerene su prema cilju i na svom putu su marljive, samo-kontrolirane i oprezne (Rothmann i Coetzer, 2003. prema Barrick i Mount, 2003.). Takve osobe vrijedni su i točni radnici, a njihovo pouzdano ponašanje donosi im bolje socijalne odnose i veće zadovoljstvo poslom koji obavljaju kao višu sigurnost posla. (Larsen i Buss, 2008. prema Langford, 2003.) Osobe visoke na ovoj dimenziji prirodno su vrijedne, ambiciozne su i orijentirane na postizanje rezultata, stoga su bez sumnje ove osobine ličnosti iznimno cijenjene i poželjne u svim organizacijama (Eswaran, Islam, Yusuf, 2011.). Generalno, visoko savjesne osobe izbjegavaju kršenje pravila i ostvaruju bolje rezultate na poslu, nadalje izbjegavaju probleme, pouzdane su, te planiraju svoje postupke vođeni težnjom za postignućem. Negativna strane visokog rezultata na dimenziji savjesnosti može dovesti do pretjerane opreznosti, kompulzivne urednosti i opsesije radom (Rothmann, Coetzer, 2003.). Savjesnost se odnosi na pojedinčevu, u ovom slučaju vođinu mogućnost kontrole, upravljanja i regulacije načina procjenjivanja pojedinačnog ponašanja koje je usklađeno s ciljevima organizacije. Potencijalni rizik od

visoke savjesnosti je perfekcionizam što može dovesti do toga da se iz vida izgubi cjelovita slika (Larsen, Buss, 2008.).

*Emocionalna stabilnost* - dimenzija emocionalne stabilnosti povezana je s načinom na koji se ljudi nose sa životnim stresovima. Kako navode Larsen i Buss (2008.:89.):

„Emocionalno stabilni pojedinci su kao lađe koje ostaju na kursu usprkos velikim valovima. Emocionalno nestabilni ljudi nošeni su valovima i vjetrovom i vjerojatno će biti izbačeni s kursa.“

Emocionalna stabilnost je tendencija doživljavanja pozitivnih emocionalnih stanja, stoga osobe koje su visoke na ovoj dimenziji osjećaju se sigurnima, opuštenima, smirenima i povjerljivima, dok s druge strane, osobe niske na ovoj dimenziji biti će zabrinute, nesigurne, depresivne te često ljute i anksiozne (Eswaran, Islam, Yusuf, 2011.). Pojedinci visoki na dimenziji emocionalne stabilnosti obično su smireni, opušteni i sposobni nositi se s stresnom situacijom bez da se uzrujaju (Rothmann i Coetzer, 2003. prema Hough i sur., 1990.), stoga predstavlja jako važnu karakteristiku s utjecajem na mogućnost zaposlenja kandidata (Rothmann i Coetzer, 2003. prema Dunn, Mount, Barrick i Ones, 1995.). Neuroticizam predstavlja dimenzije normalne osobnosti s općenitom sklonosti k iskušenju negativnih afekata kao što su strah, tuga, sram, ljutnja i krivnja, a pojedinci visoki na ovoj dimenziji mogu imati neracionalne ideje, manje mogu kontrolirati svoje impulse također se loše nose sa stresom (Rothmann, Coetzer, 2003.). Obilježja neuroticizma ili emocionalno nestabilnih osoba su anksioznost, sklonost frustraciji i depresivnost (Prewett i sur., 2009.), češće mijenjaju raspoloženja nego što to čine emocionalno stabilne osobe te će posljedično kod interpersonalnih odnosa osobe s visokom emocionalnom nestabilnošću imati veće oscilacije dobrog i lošeg u svojim socijalnim odnosima (Larsen, Buss, 2008.). U poslovnom svijetu emocionalna nestabilnost uništava poslovni uspjeh što je djelomično posljedica načina na koji emocionalno nestabilne osobe doživljavaju i nose se sa svakodnevnim stresovima. Osim što se to može povezati sa osjećajem umora koji osjećaju s jačim intenzitetom, može biti povezano i s činjenicom da su skloni samohendikepiranju. (Larsen i Buss, 2008. prema Ross, Canda, Rausch, 2002.) Samohendikepiranje znači da su u kompetitivnim situacijama, zbog zaštite samopoštovanja, takvi ljudi skloni stvaranju prepreka uspješnom postignuću. (Larsen i Buss, 2008. prema Ross i sur., 2002.) Emocionalno nestabilne osobe to čine iz razloga što podcjenjuju svoje sposobnosti, a to svakako nije poželjna osobina jednog vođe, stoga je

dimenzija ličnosti emocionalna nestabilnost snažan prediktor rizičnih ponašanja, osobito osobina impulzivnosti (Prpić, Mlačić, Milas, 2013.).

*Otvorenost ka iskustvu* - predstavlja dimenziju ličnosti koja se još naziva i intelekt, prema Eswaran, Islam i Yusuf (2011.) ova dimenzija otkriva u kojoj mjeri osoba posjeduje zanimanje, interes i poriv za djelovanjem i preuzimanjem rizika općenito, i u poslovanju, što podrazumijeva maštovitost, fleksibilnost, inteligenciju i znatiželju. Dispozicija otvorenosti povezana je s preferencijom novih iskustava, a individualne razlike u procesiranju informacija mogu biti moguć uzrok otvorenosti. Pojedinci niski na dimenziji otvorenosti skloni su konvencionalnom ponašanju i konzervativnim stavovima te preferiraju poznato nad novim okolnostima, dok su pojedinci visoki na ovoj dimenziji nekonvencionalni, spremni preispitati autoritet, te zabaviti se s novim etičkim, društvenim i političkim idejama (Rothmann, Coetzer, 2003.). Više otvorene osobe zbog svoje kreativnosti i razmišljanja izvan konteksta, prikupljaju informacije iz šireg aspekta i više različitih izvora nego što to čine manje otvorene osobe. Manje otvorene osobe karakterizira lakše ignoriranje podražaja, nesklonost čestim promjenama te uže područje interesa. (Larsen, Buss, 2008.). Otvorenost označava avanturizam, velikodušnost i ljubav prema stvarima koje ne predstavljaju rutinu. Ova dimenzija pomaže uspoređivanju netradicionalnih i kreativnih pojedinca s onima koji su tradicionalni i ne umjetnički. Zatvoreni ljudi su više tradicionalni i konzervativni, ne žele izaći iz sigurnosti svoje udobnosti. Otvorenost ka iskustvu promišlja se kao proaktivno traženje i razumijevanje iskustava, odnosno otvorenost se odnosi na nekonvencionalnost, sklonost traženju novih iskustava, doživljaja, situacija i prihvaćanje promjena (Repišti, 2016.). Ljudi visoki na ovoj dimenziji, zahvaljujući svojim osobinama, sposobni su trajno raditi u okruženju u kojemu su promjene kontinuirana pojava s inovacijama u toku (Eswaran, Islam, Yusuf, 2011.). Istraživanja su pokazala da je dimenzija otvorenost ka iskustvu pozitivno povezana s uspjehom u savjetovanju (Rothmann i Coetzer, 2003. prema Hamilton, 1988.), osposobljavanju (Rothmann i Coetzer, 2003. prema Barrick i Mount, 1991.; Vinchur i sur., 1998.) te prilagodbi promjenama (Rothmann i Coetzer, 2003. prema Horton, 1992.; Raudsepp, 1990.).

## **2.5. Osobine ličnosti kao prediktor u poslovnim okruženjima**

Zahvaljujući priznanju da je ljudsko ponašanje kompleksno i općenito determinirano mnogim osobinama ličnosti psiholozi osobina ličnosti bili su iznimno aktivni u znanstvenim istraživanjima te su njihovim provođenjem dobiveni dokazi o uporabi osobina ličnosti u

predikciji ponašanja čovjeka (Pervin, Cervone i John, 2008. prema Brody, 1988.; Hogan, Ones, 1997.; McCrae i John, 1992.). Provedena su razna empirijska istraživanja o osobinama ličnosti kao odrednici ponašanja pojedinca u poslovnom okruženju. Istraživanja su potvrdila da osobine ličnosti igraju važnu ulogu u razumijevanju traženja posla, zapošljavanju, okupacijskim interesima i aspiracijama vezanim uz karijeru (Krapić, 2005.).

Prema Fulgosiju (1997.) pojedinac može imati neku izražajnu osobinu ličnosti koja se pokazuje u nizu ponašanja. Ista osoba u nekoj određenoj situaciji postupiti će na sasvim drugačiji način zahvaljujući toj osobini, primjerice netko može biti u nizu situacija asertivan i dominantan, ali u susretu s podređenima submisivan (Fulgosi, 1997.)

Dispozicijska domena ima široku primjenu, pa se u okviru nje osobine ličnosti često koriste prilikom selekcije ljudi za određenu poslovnu karijeru, a temelji se na ideji kako crte ličnosti mogu biti korisne za predikciju i ponuditi odgovore na pitanja poput: hoće li ljudi s određenim osobinama ličnosti pokazivati afinitete prema određenoj karijeri, ili, hoće li, primjerice, neka osoba biti dobar policijski službenik (Larsen, Buss, 2008.). Osobe niske na dimenziji ugodnosti mogu na štetan način demonstrirati odnos prema svom poslu (Eswaran, Islam i Yusuf, 2011. prema Luthans, Rosenkrantz i Hennessey, 1985.) stvaranjem manjeg radnog učinka, primjerice, osoba se primarno može posvetiti neformalnom umrežavanju kao sredstvu za usmjeravanje svoje osobne karijere nauštrb produktivnosti na trenutnom poslu.

Barrick i Mount (1991., 1994.) nakon provedenog istraživanja o prediktivnoj moći osobina ličnosti zaključuju slijedeće: savjesnost pokazuje povezanost sa svim vrstama posla; ekstraverzija je potvrđeni prediktor za dvije vrste zanimanja povezanih s interakcijom s ljudima: menadžere i prodajno osoblje, te će osobine uljudnosti, komunikativnosti, asertivnosti, društvenosti i aktivnosti doprinijeti efikasnijem odrađivanju posla i boljem učinku (Barrick, Mount, Judge, 2001.). Iste osobine manje su važne za neke rutinske poslove primjerice, poslove proizvodnih radnika ili tajničke i računovodstvene poslove, kao i za neke profesionalne poslove poput arhitekata i inženjera (Barrick, Mount, 1991.). Rothmann i Coetzer (2003.) ističu zaključke istraživanja Barrick i Mount (1991.) kojim se savjesnost potvrđuje najboljim prediktorom izvođenja radnih zadataka u Americi i Europi. Ekstraverzija i savjesnost prediktori su sposobnosti izvođenja radnih zadataka za razna zanimanja (Rothmann i Coetzer, 2003. prema Fruyt i Mervielde, 1999.; Tokar, Subich, 1997.; Schneider, 1999.; Vinchur i sur., 1998.). Otvorenost ka iskustvu pozitivno je povezana s poslovima edukacije, treninga, osposobljavanja, a takav rezultat objašnjen je stavom da su

osobe visoke na dimenziji otvorenosti k iskustvu inteligentne, znatiželjne i maštovite stoga će vrlo vjerojatno imati pozitivan stav generalno prema obrazovanju (Barrick, Mount, 1991.), osoba koja uđe motivirana u edukacijski program ima prednost pred ostalima od samoga početka (Barrick i Mount, 1991. prema Goldstein, 1985.) zbog zauzimanja ovakvog stava: *bude li problema tijekom programa potrudit ću se još i više ili među svim ovim ljudima izvući ću najviše iz ovog programa* (Barrick i Mount, 1991. prema Ryman i Biersner, 1975.).

Obzirom na okupacijske interese istraživanja sugeriraju da je otvorenost ka iskustvu povezana s umjetničkim i istraživačkim interesima, ugodnost se povezuje s socijalnim interesima, savjesnost s konvencionalnim interesima, emocionalna stabilnost s realističkim i istraživačkim interesima te ekstraverzija s interesima prema poduzetnosti i socijalnim interesima (Krapić, 2005.). Profesionalni interesi odnose se na preferencije ljudi prema aktivnostima te osiguravaju motivaciju za uključivanje u pojedine aktivnosti (Krapić, Kardum, Kristofić, 2008.).

Eswaran, Islam i Yusuf, (2011.) iznose zaključke istraživanja od Judge, Heller i Mount (2002.) te navode: osobe koje su visoke na dimenziji ekstraverzije obično su zadovoljnije poslom koji obavljaju, imaju dobre izgleda za uspjeh općenito na prodajnim poslovima, odnosima s kupcima i menadžerskim poslovima, također posjeduju bolje predispozicije za razne vrste trening programa. Krapić, Pletikosić i Grabar (2011.) nakon svog provedenog istraživanja zaključuju da je ekstraverzija značajan prediktor odgovornog ponašanja usmjerenog na zadatak te napominju kako i ranija istraživanja pokazuju da se temeljem osobina ličnosti može predvidjeti odgovorno ponašanje u organizaciji. Osobina savjesnosti značajan je prediktor generalizirane suradnje, a osobina ugodnosti pokazala se kao prediktor altruizma (Krapić, Pletikosić i Grabar, 2011. prema Konovsky i Organ, 1996.).

Eswaran, Islam i Yusuf (2011.) proveli su istraživanje o povezanosti velikih pet osobina ličnosti i uključivanja u posao prilikom pružanja usluga klijentima u bankarskom sektoru, pri čemu se uključivanjem u posao podrazumijeva pojedinčeva istinska i prirodna predanost poslu, odnosno jednostavna i različita identifikacija osobe s poslom (Eswaran, Islam i Yusuf, 2011, prema Kanungo, 1982.). Očekivanja autora su bila da će pojedinci visoki na svih pet dimenzija biti jače uključeni u obavljanje posla, te da će biti spremniji za istovremeno odrađivanje više radnih zadataka u pružanju potpune usluge klijentima (Eswaran, Islam, Yusuf, 2011). Rezultati ukazuju da su dimenzije ekstraverzija i ugodnost pozitivno povezane s uključivanjem u posao dok preostale tri dimenzije nisu pokazale značajnu povezanost

(Eswaran, Islam, Yusuf, 2011). Nadalje, Eswaran, Islam i Yusuf (2011.) zaključuju da će osoblje koje je visoko na dimenziji ekstraverzije biti više uključeno u izvođenje radnih zadataka, dok osoblje nisko na toj dimenziji manje će se uključivati u izvođenje radnih zadataka. To može imati negativne posljedice, jer takva vrsta posla zbog potrebne aktivne interakcije s klijentima u cilju izgradnje prijateljskog odnosa i ostvarenja pozitivnih poslovnih rezultata zahtijeva osobu s višim odlikama ekstraverzije. Također se očekivala veća uključenost u obavljanje radnih zadataka od osoba visokih na dimenziji ugodnosti, jer takve osobe odlikuje tolerancija, empatija, briga za druge i uljudnost. Navedeno predstavlja osobine čovjeka koji u različitim situacijama ima pravi pristup prema klijentu, stoga se dimenzija ugodnosti smatra važnom za poslove koji zahtijevaju pojedinačnu interakciju s ljudima općenito, ovdje se prvenstveno misli na razne poslove povezane s prodajom, socijalni rad, odnose s klijentima, prosvjetu i slično (Eswaran, Islam, Yusuf, 2011.).

Uzevši u obzir učinak globalizacije na ekonomiju, brze tehnološke promjene i rastuće zahtjeve za razvoj novih proizvoda i usluga od organizacija se očekuje velika fleksibilnost, stoga se važnom osobinom ličnosti smatra samoučinkovitost, kao poveznica pojedinačne želje i sposobnosti za fleksibilnošću (van den Berg, van der Velde, 2005.). Samoučinkovitost se definira kao pojedinačna vjera u sebe i svoju sposobnost izvođenja nekog specifičnog zadatka (van den Berg i van der Velde, 2005. prema Bandura, 1997.).

Istraživanja posvećena povezanosti dimenzija osobina ličnosti s izvođenjem radnih zadataka smatraju se neophodnima, jer ukoliko se dokaže međusobna povezanost osobina i ličnosti i izvođenja radnih zadataka, rezultate je moguće koristiti za regrutaciju i selekciju te za razvoj karijere pojedinca (Rothmann, Coetzer, 2003.). Do danas je napravljen relativno mali broj istraživanja o tome kak o i zašto osobine ličnosti vođe utječu na stavove i ponašanja sljedbenika (Kahya, Şahin, 2018.). Smith i Canger (2004.) su, kako navode Kahya i Şahin (2018.), potvrdili da vođina osobina ugodnosti pozitivno prediktira zadovoljstvo njegovih sljedbenika. U razmijeni između vođe i sljedbenika faktori poput znanja, savjetovanja, poticanja, prijateljstva i podrške mogu biti objekti razmjene (Kahya i Şahin, 2018. prema Liden i sur., 1993.), a kvaliteta i kvantiteta te razmjene ovise o kvaliteti njihovog odnosa (Kahya i Şahin, 2018. prema Klieman i sur., 2000.).



## 2.6. Povezanost osobina ličnosti vođe i stila vodstva

Adair u svojoj knjizi o razvoju vještina vodstva (2007.:4.) naglašava da: „Ne možete izostaviti ličnost i kakarakter iz vodstva. Postoje određene kvalitete koje morate imati.“ Kickul i Neuman (2000.) navode da je Mann (1959.) između sedam kategorija osobina koje je proučavao izdvojio inteligenciju ili kognitivne sposobnosti kao najbolji prediktor za vodstvo. Vođa tima ima izuzetan utjecaj na razvoj timskog rada, on stvara, potiče promovira i održava zajedničko razumijevanje unutar tima kako bi omogućio učinkovit timski rad te svojim pristupom može i stvoriti i uništiti tim (Day, Gronn, Sals, 2004.)

„Rukovoditelj više mentalne sposobnosti može izdvojiti važna organizacijska pitanja, pažljivo integrirati bitne i odbaciti nebitne informacije, integrirati znanja o činjenicama, procedurama i pravilima (Motowidlo, 2003.) te pronaći kreativna rješenja za složene probleme (Judge, Colbert, Ilies, 2004.).“ (Hajncel, Vučenović, 2014.:371.)

Provodeći istraživanje o povezanosti osobina ličnosti s transformacijskim stilom vodstva Hajncel i Vučenović (2014.) došli su do rezultata koji potvrđuju i prijašnje zaključke, iznose da se transformacijski stilovi rukovođenja mogu prihvatiti kao uspješni i poželjni te da su transformacijska ponašanja vođe dijelom odraz i njegovih osobina ličnosti koje vođu čine uspješnim u poticajnim situacijama. Provedena istraživanja (Hajncel i Vučenović, 2014. prema Costa i McCrea, 1985.) pokazuju da ekstraverti kao asertivni, energični, aktivni, razgovorljivi i optimistični ljudi iskazuju ponašanja konzistentna s transformacijskim stilom vodstva, a pozitivnu korelacijsku vezu između ekstraverzije i transformacijskog stila potvrdila su još neka istraživanja Hajncel i Vučenović, (2014.) prema Judge i Bono, (2000.). Također je potvrđena i visoka povezanost komponenata transformacijskog stila otvorenosti ka iskustvu s inspirativnom motivacijom, a važnost stabilnosti dimenzija savjesnosti i otvorenosti ka iskustvu smatra se velikom zbog njihova poticanja motivacije kao najvažnijeg obilježja transformacijskog stila vodstva (Hajncel i Vučenović, 2014. prema Bono i Judge, 2004.; Avolio i sur., 2009.).

Analizom samoprocjena rukovoditelja Čulina Gerموšek i Jerenić (2003.) zaključuju da po svezama s osobinama ličnosti postoje međusobne razlike između transformacijskog i transakcijskog stila vodstva, odnosno s transformacijskim vodstvom konzistentno su korelirali ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu i savjesnost, dok su s transakcijskim vodstvom i

liberalnim stilom korelirale različite osobine ličnosti. Nadalje, ustanovili su da uspoređujući s transformacijskim vodstvom, najbližnji sklop korelacija pokazuje situacijsko nagrađivanje, odnosno najaktivnija sastavnica transakcijskog vodstva (Čulina Gerموšek, Jerenić, 2003.).

Hajncel i Vučenović (2014.) temeljem svog istraživanja navode da se povezanost između dimenzija savjesnosti i otvorenosti ka iskustvu s transformacijskim stilom može objasniti time što su to osobine vođe koji nastoji motivirati svoje podređene u realizaciji organizacijskih ciljeva, te kao takvi predstavljaju samostalne prediktore.

Ispitivanje efikasnosti pojedinog stila vodstva postavlja pitanje kriterija temeljem kojih se odabire pojedini stil. Neki autori iznijeli su svoje stavove da rukovoditelji izbor svoga stila vodstva temelje na poimanju i razumijevanju ljudske prirode te na svojim individualnim implicitnim ili eksplicitnim pretpostavkama o važnim značajkama ličnosti svojih suradnika (Bojanović, Čizmić, 1997.). Kako navode Bojanović i Čizmić (1997.:170.):

„Tako, na primjer Schein (1970.) iznosi stav da ako rukovoditelj prihvaća teoriju da je čovjek racionalno-ekonomsko biće, on će, najvjerojatnije, primjenjivati direktivni stil rukovođenja. Ako prihvaća teoriju da je čovjek, prije svega, društveno biće, primjenjivati će timski stil odlučivanja. Ako prihvaća teoriju da čovjek prvenstveno teži samoaktualizaciji, primjenjivati će participativni stil rukovođenja. Ako pak polazi od uvjerenja da je ljudska priroda složena i da sadrži sve navedene potrebe i da je uz to još i sklona promjenama, tada će primjenjivati različite stilove rukovođenja, zavisno od odlika ličnosti svojih suradnika.“

Značajan ograničavajući utjecaj pri odabiru stila vodstva imaju: dominantan i prihvaćen stil vodstva u društvu i organizacijskoj strukturi radnog okruženja; racionalna procjena različitih stilova te priroda problema i radnih zadataka na kojima članovi tima ili grupe rade. Istraživanja efikasnosti različitih stilova vodstva (rukovođenja) iznjedrila su ideju (Bojanović i Čizmić, 1997., prema Uris, 1967.; Georgopoulos, Mann, 1967.) da univerzalno niti jedan stil nije dobar niti loš te da bi svaki od njih bilo najispravnije primjenjivati u onim situacijama za koje su pojedini stilovi najadekvatniji. Prema Urisovim pogledima odluka o odabiru stila vodstva mora biti donijeta zavisno od osobina ličnosti članova tima ili radne grupe, situacije i problema kojima se tim ili radna grupa bavi te od tipa tima ili radne grupe, dok Georgopoulos i Mann zagovaraju stav da svaki vođa (rukovoditelj) mora biti spreman naizmjenično kombinirati vodstvo usmjereno na zadatak s vodstvom usmjerenim na ljude (Bojanović, Čizmić, 1997.). Navedeni stilovi vodstva preteča su situacijskih modela. Njihova ideja je

jednostavna, ukoliko niti jedan stil vodstva nema jasnu prednost prema drugima, tada najveću mogućnost za uspjeh imaju situacijski modeli vodstva koji kombiniraju stilove vodstva sa situacijskim varijablama tj. precizno određuju koji stil vodstva je primjenjiv u određenoj situaciji.

Smatra se, jednim dijelom, da situacijski modeli ne doprinose u dovoljnoj mjeri približavanju rješavanja problema odabira najefikasnijeg stila vodstva zbog činjenice da oni ne uključuju u dovoljnoj mjeri ličnost vođe kao značajnog faktora uspješnosti (Bojanović, Čizmić, 1997.). Postavljaju se pitanja: mogu li vođe alternativno primjenjivati različite stilove vodstva s jednakom efikasnošću, te da li vođa, gledano individualno, može sve stilove vodstva tretirati ravnopravno? Po logici poslovne prakse normalno je da vođa određeni dio problema rješava autokratski, a dio demokratskom odnosno participativnom metodom (Bojanović, Čizmić, 1997.). Ako netko primjenjuje autokratski stil vodstva zbog uvjerenja da prosječan čovjek ima mali potencijal te da je lijen i prihvaća pesimističku stranu ljudske prirode, upitno je da li on može istovremeno primjenjivati stil vodstva orijentiran na postignuće koje podrazumijeva uvjerenja da je potencijal prosječnog radnika na visokom nivou.

„Autoritativan menadžer, s jakom potrebom za moći, dominacijom i kontrolom drugih, stvara neigurnost i strah. Stalno je ljudima „za petama“, petlja se u njihov posao, traži da mu se povlađuje i da se bespogovorno prihvaća svaka njegova ideja i mišljenje. Ne podnosi oponiranje i drukčije mišljenje što nužno vodi stagnaciji. Autoritativnost obično prati tiranski odnos prema podređenima i nekritičko prihvaćanje i povlađivanje autoriteta onih u hijerarhiji iznad njega. Zato je simbol autoritativne ličnosti lik biciklista koji, dok vozi, pritišće dolje, a poguren je prema onima gore.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.:261.)

Prema Bojanović i Čizmić (1997.) odgovori na takva pitanja traže se provođenjem istraživanja o postojanju korelacije između stavova podređenih i vođe prema različitim stilovima vodstva, stoga iz izloženog proizlazi da postoje značajne posredne veze između razumijevanja ljudske prirode i izbora stila vodstva kao i problema međusobne povezanosti izbora odgovarajućeg stila vodstva.

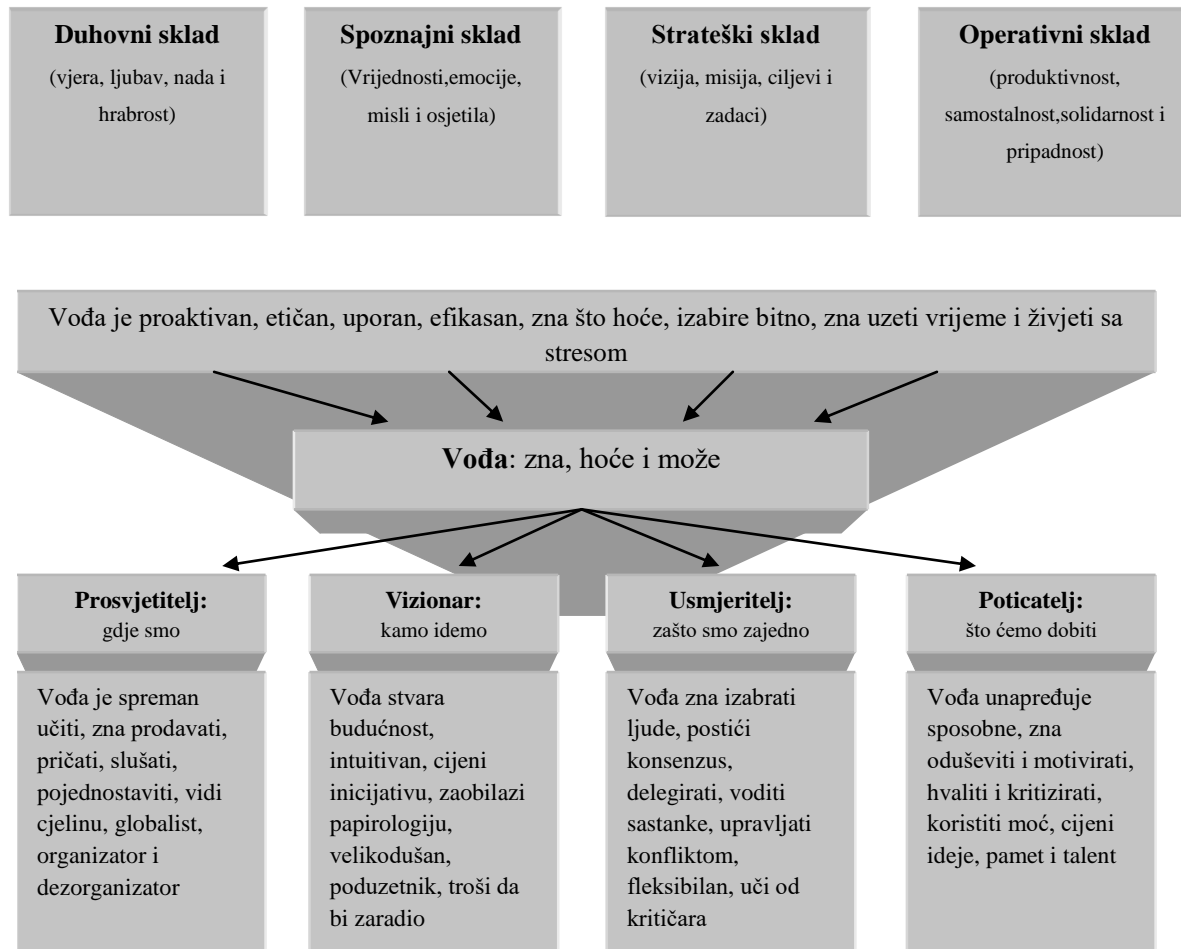
Pristup vodstvu temeljen na vještinama usmjeren je prema Gotal (2013.) na vještine i sposobnosti vođe koje je moguće dodatno razvijati i učiti, pri čemu se misli na tehničke vještine (znanje i stručnost), međuljudske vještine (interakcija s ljudima na svim razinama) te vještine apstraktnog mišljenja (rad s idejama i pojmovima). Kao noviji stilovi ističu se trening

stil vodstva i supervodstvo (Gotal, 2013). Trening stil je stil u kojemu vođa ima ulogu sportskog trenera koji pažljivo sluša, daje emocionalnu potporu te vlastitim primjerom pokazuje članovima tima željene oblike ponašanja. Supervodstvo je vodstvo sljedbenika u kojemu pokazuju kako vode sami sebe, vođe u takvom vodstvu oblikuju samostalne sljedbenike kojima je vremenom potrebna minimalna pozornost, sposobni su konstruktivno i samostalno postupati te odbaciti negativna razmišljanja i uvjerenja (Gotal, 2013.).

„Što volim, to znam, hoću i mogu uraditi. Prvo me pokreće strast srca, zatim pobjeđujem u svojoj glavi, a tek tad mogu pobijediti na tržištu ili u političkoj areni. ...Oni koji znaju, hoće i mogu mijenjaju svijet, vode i razvijaju sustave kojima su na čelu pa pobjeđuju...“ (Srića, 2004.:20-21.).

Slika 1. prikazuje kako radi ostvarenja harmonije svoje osobnosti prema Srići (2004.) vođa radi na sebi usklađujući svoju duhovnu, spoznajnu, stratešku i operativnu stranu osobnosti. Paralelno s radom na sebi, vođa kroz uloge prosvjetitelja, vizionara, usmjeritelja i poticatelja uči kako raditi na svojem timu. Radeći na sebi i na timu vođa jača osobnu i ukupnu samosvijest kroz primjenu načela znam, hoću i mogu, a time se ostvaruje pun sadržaj i smisao vodstva.

**Slika 1. Harmonija osobnosti vođe primjenom načela znam, hoću i mogu**



Izvor: Biblija modernog vođe (Srića, 2004.) str. 21

### 3. TIMSKO VODSTVO

Vodstvo (eng. Leadership) predstavlja jedno od najstarijih svjetskih preokupacija. Razumijevanje vodstva snažno je povezano s potragom za znanjem. Već se generacijama prenose svrhovite priče o vođama ističući njihove kompetencije, mane, ambicije, njihova prava i povlastice kao i njihove odgovornosti i dužnosti (Bass, Stogdill, 1990.). Prema Bedeković i Baričević (2011.) vodstvo se prvenstveno promatra kao interakcija među ljudima. Vodstvo, kao i njegov razvoj, postalo je iznimno važno zbog potrebe organizacija za vođama koji posjeduju sposobnosti kreiranja ugodnog radnog okruženje i inspiriranja svojih sljedbenika na akciju. Prema Bebeku (2005.) vodstvo je vještina donošenja odluka i provođenje istih, znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do osobnog i organizacijskog uspjeha, te pokazuje putokaze vođi i sljedbenicima što, kada i kako treba učiniti.

„Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.“ (Northouse, 2010.:3.)

„Sposobnost vođenja,..., sastoji se od znanja, i vještina jednako koliko i od osobnosti, odnosno talenta“ (Srića, 2004.:16.)

Unatoč posjedovanju različitih stupnjeva inteligencije, energije i snage morala, karakteristika svakog društva ostaje nepromijenjena, ljudi predstavljaju mase uvijek vođene od strane nekoliko superiornih pojedinaca koji ih usmjeravaju (Bass i Stogdill, 1990. prema Dowd, 1936.).

Prema Westu (2005.) noviteti načina poslovanja nastupaju poslije II svjetskog rata kada je Japan istaknuo primjenu timske etike u načelima poslovanja pri masovnoj proizvodnji. Takvim pristupom japanski zaposlenici bili su vrlo produktivni, visoku važnost pridavali su kvaliteti proizvoda, a zavidni rezultati poslovanja poticali su visokom motiviranošću zaposlenika. Uvidjevši polučene uspjehe iste organizacijske strukture poslovanja počele su primjenjivati američka i europska poduzeća, izostavljajući barijere hijerarhije koja je predstavljala kočnicu inovacijama u Japanu. Iako teško za slijediti, do danas prihvaćanje timskog pristupa ostaje pravi izazov za mnoga poduzeća.

Cilj je stvoriti produktivniju i učinkovitiju organizaciju, a za njegovo postizanje potrebni su preduvjeti u vidu fleksibilnosti i okretnosti. Neki autori ističu razliku u želji i sposobnosti za

fleksibilnošću između različitih kategorija zaposlenika, shodno tome, od osoba koje obavljaju poslove visokih pozicija, poput vođa, generalno se zahtijevaju vještine potrebne za rješavanje složenih zadataka na razini organizacije, stoga se od njih očekuje veći stupanj fleksibilnosti (van den Berg, van der Velde, 2005.). Važnost timskom pristupu organizacije rada pridaje se i zbog osobnog zdravlja zaposlenika, jer radeći u timu stječe se osjećaj pripadanja, razumijevanja i shvaćanja od strane drugih kao i razvijanje prijateljskih odnosa na radnome mjestu (West, 2005.).

Stogdill i Shartle su još 1955. ukazivali na potrebu da se vodstvo proučava kroz termine statusa, interakcija, percepcija i ponašanja pojedinaca prema ostalim članovima u organiziranoj grupi, te da je vodstvo bolje smatrati odnosom i vezom između pojedinaca nego određenih karakteristika pojedinaca (Bass i Stogdill, 1990. prema Stogdill i Shartle, 1955.). Vodstvo se može smatrati, prema Kickul i Neuman (2000.), procesima kojima se utječe na djelotvorno i učinkovito funkcioniranje tima u organizaciji, autori dalje navode da prema zaključku Stogdilla (1948.) postoji pet osobina koje razlikuju vođe od sljedbenika, to su: dominantnost, samouvjerenost, određena razina energičnosti i aktivnosti, te znanje vezano uz radni zadatak. Zbog svoje inicijative, interakcije i doprinosa timskom zadatku, vođe u nastajanju okarakterizirane su kao pojedinci koji su postavili uvijete za promoviranje pokreta prema ostvarenju ciljeva, povećali slobodu i prihvaćanje članova tima te doprinijeli razvoju kohezije tima (Kickul i Neuman, 2000. prema Bass, 1990.).

„Uspješan timski rad zahtjeva dobro upravljanje timom“ (West, 2005.:9.)

Koncepti koji se mogu povezati s unaprijeđenim timovima su autonomne radne grupe i grupe koje se samostalno vode ili samoorganizacije (Hut i Molleman, 1998., prema Dumaine, 1990., Manz, Keating i Donnellon, 1990., Stewart i Manz, 1995.), a teorije izgradnje tima i empirijskih istraživanja njegovog razvoja svoje korijene pronalaze u društvenoj psihologiji i dinamici grupe (Hut i Molleman, 1998., prema Cartwright i Zander, 1968.).

Hut i Molleman (1998.) stavili su fokus na razvoj samoorganizacije unutar tima, te predložili model razvoja i poboljšanja tima kojim se razlikuju četiri koraka. U prvom koraku tim se koncentrira na razvoj multifunkcionalnih vještina raznim programima za prilagodbu radnih vještina, u idućem koraku redizajnira se struktura kontrole te se zadaci kontrole delegiraju na članove tima s fokusom na obogaćivanje izvođenja posla (Hut, Molleman, 1998.). Treći korak obuhvaća timski rad, osnaživanje tima, komunikaciju i donošenje odluka, to je stupanj u kojemu tim bez utjecaja vođe samostalno donosi odluke tijekom dnevnih aktivnosti (Hut,

Molleman, 1998.). U posljednjem koraku osnovna je premisa svladavanja specifičnih problema vezanih za vanjsko okruženje tima (Hut, Molleman, 1998.).

„Visoko učinkoviti timovi rezultat su kombinacije velikog broja čimbenika – jasne svrhe i vrijednosti tima, ostvarenih ciljeva, uzajamne odgovornosti za rezultate, povjerenja i timske kohezije.“ (Blanchard, 2010.:199.)

### **3.1. Određenje tima**

Trend timskog rada prisutan je već preko četrdeset godina, a takav oblik organizacijske strukture karakterizira visok stupanj kohezije te odlučivanje temeljeno na suradnji i komunikaciji (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012. prema Sikavica i Hernaus, 2011.) igrajući pri tom timske uloge koje mogu imati različitu važnost i hijerarhijski položaj (Turkalj, Fosić, Marinković, 2012.). Timu su potrebne uloge orijentirane na zadatak i uloge koje brinu o ljudima, a njihovom uravnoteženom zastupljenošću tim će postići najveći učinak (Tudor, Srića, 2006.). Obzirom da postoji osam timskih uloga koje se dodjeljuju članovima prema njihovim osobinama i sklonostima, idealan tim sačinjavalo bi osam članova od kojih svatko nosi jednu različitu ulogu. Prve četiri timske uloge čine nositelji ideja i akcija i vežu se na crte otvorenosti novostima (iskustvu) i sklonost akciji, nazivaju se: kreativac, istraživač, poticatelj i usklađivač. Druge četiri uloge izgrađujući skladne odnose u timu osiguravaju završetak zadatka i ostvarenje cilja, nazivaju se: procjenitelj, provoditelj, dovršitelj i graditelj tima (Tudor, Srića, 2006.).

Timska kohezivnost često se smatra centralnim pojmom funkcioniranja grupe (Sindik, 2012., prema Guzzo i Dickson, 1996.), a predstavlja složenu dimenziju grupe u vidu privlačnosti grupe za članove, međusobne povezanosti i privlačnosti među članovima, upornosti u ujedinjenju te odanosti i privrženosti idealima i ciljevima grupe (Sindik, 2012., prema Petz, 1992.).

„Timovi su organizacijske skupine sastavljene od međuovisnih članova koji dijele zajedničke ciljeve i moraju usklađivati aktivnosti radi postizanja ciljeva. Primjeri tih skupina uključuju timove za upravljanje projektom, radne skupine, radne jedinice, stalna povjerenstva, timove za kvalitetu i timove za razvoj.“ (Northouse, 2010.:207.)

West (2005.) definira tim kao skupinu ljudi s visokom razinom komunikacije koji suradnjom pri obavljanju radnih zadataka žele ostvariti zajedničke ciljeve i preuzimaju zasebne uloge



kako bi osigurali uspješno usklađivanje svojih napora. Sindik (2012.) definira tim kao manju grupu ljudi obogaćenu komplementarnim znanjima i vještinama, koja radi zajedno radi ostvarenja cilja uz njihovu zajednička odgovornost. Prema Holppu (2014.) tim je skupina ljudi koji unutar definirane operativne sfere zajedno rade na ostvarenju specifičnih ciljeva. Tim je potrebno sagledati kroz prizmu „Pet P“ – odnosno smisla, mjesta, ovlasti, plana i ljudi (eng. „Five P“- purpose, place, power, plan i people) pri čemu se pod smislom ili svrhom stvaranja tima podrazumijeva spajanje ljudi u kolaborativnom radu sa srodnim i međuovisnim zadacima radi ostvarenja individualnih i organizacijskih ciljeva (Holpp, 2014.). Logičkim slijedom nameće se pitanje mjesta, tu je prema Holppu (2014.) osnova kreiranje organizacijske strukture i prilagodbe mentaliteta kako bi postala mjesto na kojem se ljudi iz različitih dijelova organizacije mogu sastajati kao članovi tima. Ovlasti podrazumijevaju odgovornosti tima i pripadajući mu autoritet, plan se odnosi na strukturu tima tj. način na koji će tim preuzeti pripadajuće odgovornosti te kako će se nositi s dobivenim autoritetom (Holpp, 2014.). Najvažnija od pet sastavnica tima prema Holppu (2014.) su ljudi, dakle svaki tim se sastoji od ljudi te o njima i njihovim vještinama, znanjima, iskustvima i osobnostima sve ovisi.

Turkalj, Fosić i Marinković (2012.) promovirajući timsku organizaciju definiraju tim kao skupinu ljudi koji zajedno suradljivo rade na specifičnim zadacima, a njihov produkt čini organizaciju okretnijom zbog bržeg odlučivanja i većeg protoka informacija.

Većina organizacija stremi boljem timskom radu njihovih zaposlenika jer snažnija kolaboracija između zaposlenika stvara put ka postizanju kolektivnih organizacijskih ciljeva i stvaranju kompetitivne prednosti, stoga se iz tih razloga timski rad promovira kao osnovna vrijednost organizacija (Day i sur., 2004.). Danas je postojanje tima sasvim sigurno percipirano kao iznimno popularan oblik dizajna poslovanja (Turkalj, Fosić, Marinković, 2012.), stoga pojedinci koji nisu dio tima imaju manje izražen osjećaj pripadnosti što može umanjiti njihovu želju da daju sve od sebe. Maxwell (2003.) naglašava važnost spoznaje potencijala pojedinog timskog igrača te predlaže četiri kategorije kroz koje se članovi tima izgrađuju: zaneseni početnik – treba usmjerenje; razočarani naučnik – treba poučavanje; oprezni majstor – treba podršku, te samopouzdan, samostalan pojedinac – treba odgovornost. Timovi imaju kolektivnu snagu koja utječe na moral i motivaciju unutar tima te omogućava postizanje ciljeva, obzirom da ideje za akcije dolaze i od članova tima, a ne nužno od vođe, vrijednost i snaga sinergije timskog rada su neosporni (Rabey, 2003.). Sinergija ili „*efekt 2 +2=5*“ definira se kao pojava u kojoj djelujući zajedno dva ili više elemenata nekog sustava

daju veće efekte od onih koje bi ostvarili zbrojem svojih pojedinačnih djelovanja (Tudor, Srića, 2006.). Proaktivnost članova tima podrazumijeva s jedne strane anticipiranje i rješavanje problema te pronalaženja načina za promjenu poslovne situacije (Chen, Liu, Zhang i Qiann, 2018. prema Parker i Collins, 2010.; Parker i sur., 2006.), ali s druge strane, pojedinci proaktivno ponašanje doživljavaju psihologijski riskantnim jer povećava ranjivost pojedinca izazvanog osjećajem krivnje u slučaju da proaktivni napori ne budu uspješni (Chen, Liu, Zhang i Qiann, 2018. prema Parker i Wu, 2014.).

Provedena istraživanja vezana uz veličinu tima dala se različite rezultate. Neke studije zagovaraju stav da su veliki timovi manjkavi u pogledu koordinacije i procesnih gubitaka (Stewart, 2006. prema Gooding i Wagner, 1985.: Mullen, Symons, Hu, Salas, 1982.). Druge studije potvrđuju tezu veće učinkovitosti velikih timova (Stewart, 2006. prema Magjuka i Baldwin, 1991.: Yetton, Bottger, 1982.), jer će moći pribaviti više resursa za kvalitetniji rad, u vidu vremena, energije, novca i stručnosti (Stewart, 2006. prema Hill, 1982.). Optimalan broj članova tima varira ovisno o vrsti tima, teško je odrediti točan broj, jer veličina tima ovisi o njegovoj svrsi i odgovornostima (Stewart, 2006.). Proizvodni timovi prosječno se sastoje od 12 članova, a za prosjek broja članova procesnih timova uzima se 7 članova, s tim da broj članova može varirati ovisno o izvedbi procesnog tima tako da on može biti i manji (Stewart, 2006.).

Timovi stvaraju vlastitu viziju pri čemu su tijekom samoga procesa stvaranja ključni igrači upravo članovi tima. Ovisno o kreativnosti članova tima, suradnji unutar njega i donošenju konsenzusa stvorit će se najučinkovitija vizija tima iz razloga što su nju stvarali sami članovi tima, a ukoliko je ona nametnuta neće biti učinkovita čak ni ako je najbolja na svijetu (Holpp, 2014.). Dokaz da je vizija dobro osmišljena osjećaj je zadovoljstva, ispunjenja i vrijednosti te bi trebala kao takva osigurati održavanje usredotočenosti. West (2005.) navodi da efikasne timove vodi izazovna vizija potpune svrhe tima, jezgrovito koncipirana, jasna svim članovima koji sudjeluju u njoj.

Timski rad je prema Day i sur. (2004.) dinamičan i teško uhvatljiv fenomen, pa unatoč desettljećima provedenima u istraživanjima ove teme organizacije još nisu riješile probleme kompozicije, razvoja i mjerenja učinka tima (Day i sur., 2004., prema Salas, Stagl i Burke, 2004.), a poprilična konfuzija i dalje ostaje u razlikovanju timskog rada od vodstva. Manz i Sims, JR. (1980.) naglašavaju generalno zanemarivanje postojanja supstituta za vodstvo kao sposobnosti sljedbenika za samoupravljanjem, pri tome se pod samoupravljanjem smatra

način kojim pojedinci upravljaju svojim ponašanjem, postavljajući osobne standarde te evaluacijom svoje učinkovitosti i otklanjanjem nepravilnosti unutar postavljenih standarda. Naglašavajući njegovu važnost, Day i sur. (2004.:863.) definiraju timski rad na sljedeći način:

„Timski rad je komplet međusobno povezanih i fleksibilnih spoznaja, ponašanja i stavova upotrijebljenih za postignuće željenih zajedničkih ciljeva. U tom smislu, timovi „razmišljaju“, „djeluju“ i „osjećaju“ prilikom izvedbe njihovih samostalnih zadataka. Te spoznaje, ponašanja i stavovi utječu na kompetencije (npr. znanje, vještine, sposobnosti i ostale karakteristike) koje članovi tima moraju imati kako bi mogli učinkovito izvršavati timske funkcije u postizanju bolje radne izvedbe od one koja se postiže kao zbroj svih pojedinačnih napora svih članova tima.“

Salas, Sims i Burke (2004.) potvrdili su, prema Day i sur. (2004.), moguće postojanje utjecaja velikih pet osobina ličnosti na timski rad te su predložili da se timovi s jakom međuovisnošću trebaju sagledavati kroz sljedećih pet komponenti: uzajamno nadgledavanje izvedbe radnih zadataka, pružanje međusobne podrške, prilagodbe, aktivnog vodstva te orijentacije na tim. Vjera u vlastitu vrijednost i sposobnost velika je snaga potrebna za ostvarenje bilo kojeg postavljenog cilja, stoga je važno da cijeli tim ima čvrsto pouzdanje u sebe, na taj način razne poteškoće u radu neće stvarati probleme nego dodatne poticaje za postizanje cilja (Nikić, 2004.). Rad u timovima predstavlja alat promjena kojim se tradicionalni rad pojedinca transformira u novo okruženje koje odiše inovativnošću, kohezijom i sinergijom (Turkalj, Fosić, Marinković, 2012.)

### **3.2. Određenje timskog vodstva**

Danas vodstvo u organizacijskim skupinama i radnim timovima predstavlja jedno od najpopularnijih područja u teoriji i istraživanju vodstva (Northouse, 2010.). Prema Crawford, Kydd i Riches (1997.) vodstvo i timski rad ključne su aktivnosti u upravljanju ljudima. Vođa vodi svoje sljedbenike na dva način, prvi je svjesno vođenje putem svoje intuicije i karizme, dok je drugi način podsvjesno vodstvo, pri čemu ulazi u sferu u kojoj drugi u skladu s vođinim željama mijenjaju okolinu (Bebek, 2005.). Inicijativu za djelovanje tima obično daje vođa, ali je važno da i svi ostali članovi tima budu proaktivni (Nikić, 2004.), tim treba imati jasno postavljene ciljeve i odlučnost da ih ostvari svojim fleksibilnim djelovanjem, jer

tvrdoglavost predstavlja nesigurnost i labilnost. Istinskim timskim radom West (2005.) podrazumijeva davanje ovlasti i odgovornosti timovima da sami odaberu najučinkovitiji način na koji će obavljati posao pri čemu se odluke mogu donositi bez duboke hijerarhije što timu daje mogućnost brze i učinkovite reakcije za prilagodbu na česte promjene u okruženju. Takvo podijeljeno vodstvo obuhvaća raspon vodstva čitavog tima i naziva se sposobnost timskog vodstva (Notrhouse, 2010, prema Day, Gronn i Salas, 2004.).

U Republici Hrvatskoj provedeno je istraživanje koje je, prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004.), pokazalo da samo 10 posto menadžera preferira pojedinačni rad dok je čak 90 posto menadžera naklonjeno timskom radu.

Istraživanja su pokazala da je razumijevanje uloge vodstva unutar timova preduvjet za osiguranje uspjeha timova i izbjegavanje njihova neuspjeha, ukoliko je ono djelotvoran proces postaje najkritičniji čimbenik uspjeha (Notrhouse, 2010, prema Zaccaro, Rittman i Marks, 2001.), ali ukoliko je nedjelotvorno, često je osnovni razlog neuspjeha timova (Notrhouse, 2010, prema Stewart i Manz, 1995.). Izazovna vizija i konkretni realni ciljevi koji su usklađeni s ciljevima organizacije također su presudni za uspjeh tima, prvenstveno je zadaća vođe osmisliti viziju koja će timu ponuditi motivirajuće izazove te pridobiti podršku svih članova tima kako bi vizija bila učinkovita (West, 2005.).

Definiciju vođe tima autori su postavljali na različite načine. Tako, prema Chapmanu i O'Neillu (2003.), vođu stvaraju članovi tima u trenutku kada ga pristanu slijediti i postaju njegovi sljedbenici, ali kada se predomisle lako će ga uništiti, iz čega proizlazi da krajnja moć dolazi od članova tima, iako vođu može imenovati organizacija. Vođa tima, prema Day i sur. (2004.), ima ogroman utjecaj na razvoj timskog rada kojim može stvoriti ili uništiti tim (bilo da je postavljen formalno ili je izabran), vođa može ponuditi dragocjene inpute u timske procese, on stvara, promovira i održava zajedničko razumijevanje koje doprinosi učinkovitosti tima. Učinkovit vođa stvoriti će ohrabrujuću klimu unutar tima koja će prema Day i sur. (2004.) poticati uzajamno praćenje izvedbe zadataka, pružanje međusobne podrške i prilagodljivost situaciji. U kontekstu Chapmana i O'Neilla (2003.), da sljedbenici nemaju poštovanja prema vođi, vjerojatno ga ne bi niti slijedili.

„Uspješan timski rad započinje s vođinim mentalnim modelom situacije.“ (Notrhouse, 2010.:209.). Učinkovit vođa tima zalaže se za razvoj zajedničkih mentalnih modela unutar tima sustavnim traženjem, vrednovanjem i organiziranjem informacija o funkcioniranju tima (Day i sur., 2004. prema Zaccaro i sur., 2001.). Sastavnice djelovanja uspješnih timova

sposobnosti su iz raznih ključnih područja, stoga učinkovit vođa mora razumjeti te sposobnosti i doprinosti njihovu njegovanju unutar tima (West, 2005.).

Na kreativnost tima obično utječe njegova raznolikost, jer uz sebe veže različita mišljenja i rasprave koje rezultiraju uspješnim rješavanjem problema, stoga je vođin osnovni prioritet pronaći ljude s pravim omjerom kompetencija, odnosno, kako West (2005.) kaže potrebno je stvoriti uravnotežen tim sa sposobnošću stvaranja grupne dinamike:

„Raznolikost u dobi, vještinama, kulturi, životnom i radnom iskustvu jamči različita gledišta u timskom radu i donošenju odluka. To će se odraziti na učinkovitost i visoku razinu inovativnosti kada članove tima poučite da na međusobne razlike gledaju kao na nešto vrlo vrijedno, a ne kao na moguću prijetnju svojoj osobnosti.“ (West, 2005.: 66.)

Ako vođa ne privuče pozornost, prema Denningu (2009.), čemu onda uopće komunicira? Kako bi vođa privukao pozornost članova tima nužno je da poznaje jezik vodstva i uvjete koji omogućavaju dobru komunikaciju. Umjesto oslanjanja isključivo na brojke, činjenice i argumente, priče daju razlozima emotivnu notu, privlačne su srcu i umu, učvršćuju razloge te ih urezuju u pamćenje (Denning, 2009.). Stoga vođa kvalitetnu komunikaciju treba temeljiti na tri koraka: privlačenju pozornosti, poticanju želje za promjenom i osnaživanju te želje za promjenom upotrebom razloga, jer bez želje neće biti ni energije ni entuzijazma (Denning, 2009.). Da bi tim mogao funkcionirati, vođa konstantno treba usavršavati komunikacijske vještine (osobne i unutar tima) osiguravajući otvorenu komunikaciju među članovima, izražavajući podršku, govoreći izravno uljudnim tonom te aktivno slušajući članove kako bi razlikovao i poticao konstruktivne sukobe od razornih sukoba koje je potrebo spriječiti (West, 2005.).

Potaknuti pojačanim interesom za timove sa aspekta radnih postavki razni istraživači pokušali su definirati dimenzije koje određuju uspješan timski rad (Christiansen i Tett, 2013. prema Ilgen 1999.). Ovdje će se ukratko navesti neke od ukupno osam dimenzija koje obuhvaćaju osnovne okvire timskog rada (Christiansen i Tett, 2013. prema Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas i Volpe, 1995.):

- *Prilagodljivost* je dimenzija koja zahtjeva vještine fleksibilnosti; definicija: članovi tima koriste se informacijama okoline zadatka kako bi prilagodili strategije kroz fleksibilno djelovanje, realokaciju resursa i kompenzacijsko ponašanje.

- *Zajednička situacijska svijest* je dimenzija koja zahtjeva zajedničku orijentaciju te kompenzacijsko ili podržavajuće ponašanje; definicija: članovi tima razvili su dijeljenje znanja iz unutarnjeg i vanjskog okruženja tima.
- *Nadgledanje izvođenja zadataka i povratne informacije* je dimenzija koja zahtjeva od članova svjesnost o timu i izvođenje nadzora; definicija: članovi tima daju, traže i dobivaju povratne informacije o radnim zadacima.
- *Upravljanje timom* je dimenzija koja obuhvaća pružanje povratnih informacija, ispravljanje pogrešaka i upravljanje resursima; definicija: članovi tima određuju i koordiniraju, planiraju i organiziraju aktivnosti te motiviraju ostale članove tima.
- *Interpersonalni odnosi* su dimenzija koja zahtjeva vještine motiviranja, planiranja i postavljanja ciljeva te upravljanje konfliktima; definicija: članovi tima optimiziraju međusobne odnose i interakcije rješavajući konflikte kooperativnim pristupom i izgradnjom morala.

### 3.3. Odluke i postupci vođe u timskom vodstvu

Interakcija pojedinca i okoline razlikuje se obzirom na obilježja ličnosti, a uključuje percepciju, selekciju, evokaciju i manipulaciju. Ta se interakcija odvija preko osnovnih sastavnih dijelova psihičkih mehanizama: ulaza, pravila odlučivanja i izlaza (Larsen, Buss, 2008.). Ti mehanizmi mogu nas: činiti osjetljivijima na određenu vrstu informacija iz okoline kao ulaza; pravilima odlučivanja posredno utjecati na razmišljanje i mogućim izborima te voditi ponašanje prema određenim kategorijama reakcija kao izlaz (Larsen, Buss, 2008.). Rasprave koje prethode procesu traženja najboljeg rješenja postojećeg problema ili zadatka moraju prema Nikiću (2004.) biti objektivne, racionalne i konstruktivne kako se ne bi pretvorile u otvoreni rat među članovima tima jer se time narušavaju međuljudski odnosi te posljedično smanjuje učinkovitost. Previše emocionalan pristup raspravama, u smislu percipiranja neslaganja s idejom drugoga kao osobnog napada, ometa sposobnost planiranja, odlučivanja i zajedničkog učenja te rezultira smanjenom kvalitetom odluka (Nikić, 2004.).

„Odluke rezultiraju aktivnostima koje mijenjaju postojeću kognitivnu i postojeću strukturu. Intenzitet organizacijskih odluka odnosi se na njihov utjecaj na promjene koje donose.“ (Hruška, 2011.:93.)

Literatura iz područja teorije odlučivanja otkriva bogate klasifikacije odluka, a dominantnim pristupom taksonomiji odluka smatra se podjela na *programirane* i *neprogramirane* odluke

(Hruška, 2011.). Programiranim odlukama podrazumijevaju se odluke repetitivne i rutinske prirode do razine na kojoj su definirane procedure za njihovo donošenje, primjerice, ukoliko se određen problem ponavlja više puta, donosi se rutinska procedura za njegovo rješavanje (Hruška, 2011. prema Simon, 1977.). Nasuprot njima, nove nestrukturirane odluke koje za sobom povlače važne posljedice nazivaju se neprogramiranim odlukama, a kako se prvi put pojavljuju ne postoje unaprijed određene metode za njihovo donošenje, također imaju i složenu strukturu (Hruška, 2011. prema Simon, 1977.). Uz navedenu podjelu postoje još mnoge taksonomije odluka vezanih uz strukturiranost situacije odlučivanja, primjerice *adaptivne* i *radikalne* odluke, pri čemu se donošenjem radikalnih odluka izazivaju radikalne promjene koje mijenjaju postojeći sustav vrijednosti i značenja (Hruška, 2011.), dok adaptivnim odlukama nazivamo odluke adaptiranja staroga kako bi nastalo nešto novo, slijedom čega nastaju adaptivne promjene (Hruška, 2011., prema Schön, 1966.).

Odluke koje donosi vođa temelje se na pravdi i logici stoga su objektivne i predvidive, što prema Bebeku (2005.) znači da vođa radi prave stvari, odnosno da je poslovno i moralno uspješan. Vođa bez samopouzdanja i sigurnosti često bude paraliziran svojom nesposobnošću da donese odluku bez brojnih provjera i svih činjenica, osobito ako se radi o objektivnoj odluci, zapravo odgađa donošenje odluke i time paralizira aktivnost, dakle paralizira putem analize (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.).

Nikić (2004.) navodi da vođa svojim postupcima i odlukama treba stvarati atmosferu zajedništva i prijateljstva, usmjeravati članove na ostvarenje zajedničkog projekta, motivirati članove tima da organizacijske interese stave ispred svojih osobnih interesa te stvoriti uvjerljivu viziju uspjeha. Vođa tima stoga treba biti: inovativan i pružati pomoć timu u razvijanju novih teorija; demokratski orijentiran, podupirati tim da radne zadatke percipira kao dinamičke i uzbudljive izazove; jedinstven jer pomaže timu u rješavanju proceduralnih i kreativnih pitanja; pragmatičan i težiti da članovi tima rade kao tim, a ne kao grupa pojedinaca te orijentiran prema ljudima što pokazuje pružanjem osjećaja sigurnosti i nagrađivanjem za doprinose (Bošković, Antolović, 2017.).

Timskim radom smatra se oblik koordinirane aktivnosti koju obavlja tim, pri čemu se podjela rada temelji na kompetentnosti stručnjaka i neposrednoj suradnji, a ne temeljem njihovog formalno hijerarhijskog položaja (Sindik, 2012. prema Petz, 1992.). U procesu traženja rješenja unutar tima vođa mora osigurati otvorenu komunikaciju pri čemu će poštovati različitosti i uvažavati argumente sugovornika tretirajući ih ravnopravnima (Nikić, 2004.),

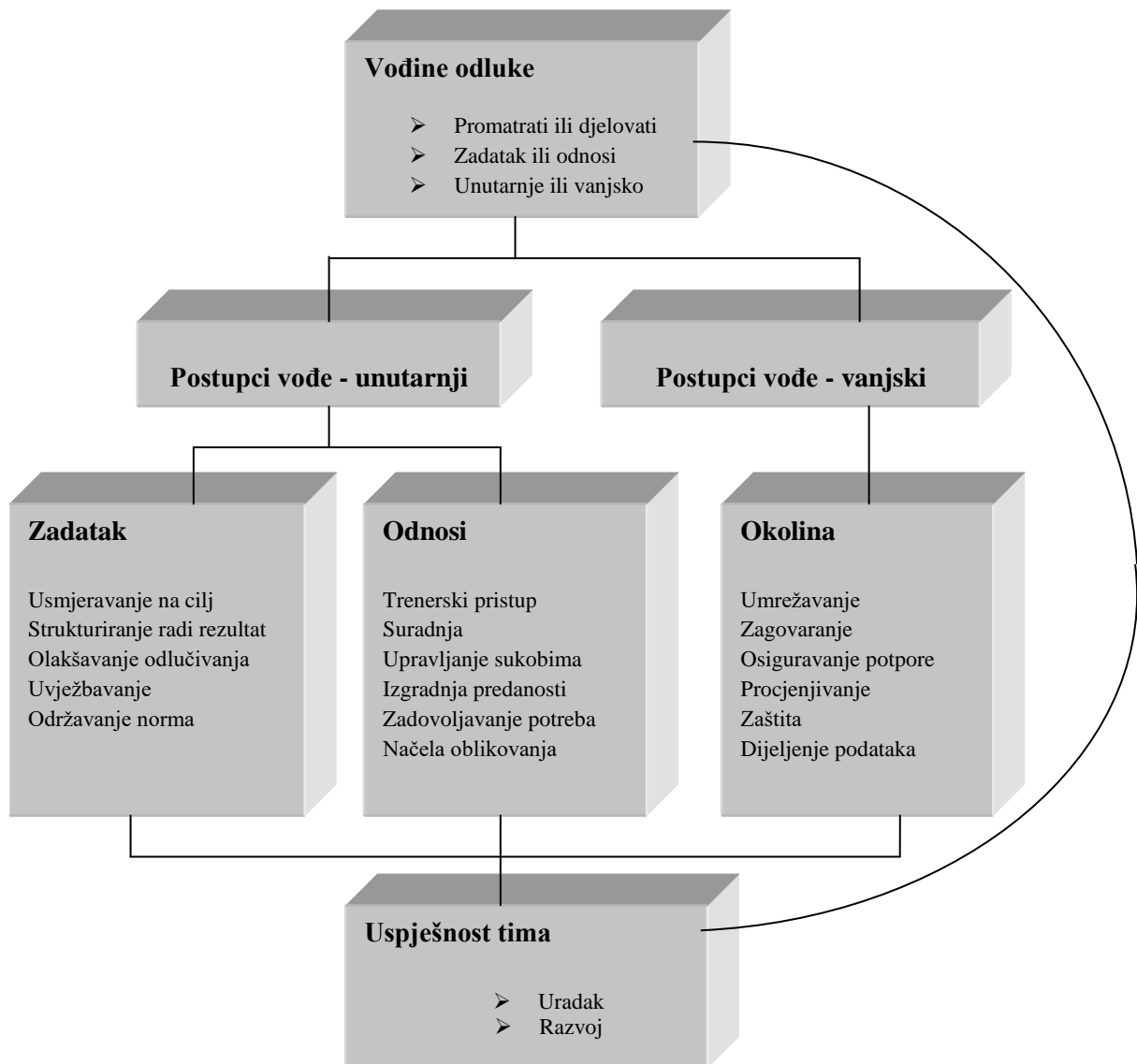
ponašati se uljudno, iznijeti svoje mišljenje na kraju kako ne bi utjecao na labilnije članove tima te biti zanimljiv i jednostavan u svom izlaganju. Funkcioniranje procesa razmijene između vođe i članova tima Kahya i Şahin (2018.) prikazuju prema Wang i sur. (2005.) na način da vođa iznosi svoja očekivanja članovima tima i ukoliko ih oni ispune biti će nagrađeni materijalno ili nematerijalno, također i članovi tima imaju svoja očekivanja prema vođi u vidu saznanja hoće li biti nagrađeni za trud i kako će se evaluirati njihovo obavljanje posla.

West (2005.) ističe kako je prilikom izgradnje tima učinkovito promisliti o izvršavanju radnih zadataka i usredotočiti se na nedavne timske uspjehe i poteškoće, ciljeve tima i njihovu prikladnost, uloge dodijeljene članovima tima, kvalitetu komunikacije unutar tima, učestalost održavanja timskih sastanaka i obuhvatiti njihovu vrijednost i sadržaj, timsko donošenje odluka, rješavanje mogućih sukoba unutar tima te organizacijskoj podršci inovativnosti i razvoju vještina.

Slikom 2. kroz Hillov model timskog vodstva prikazuje se način na koji odluke vođe utječu na rad tima. U prvom kvadrantu na vrhu modela navodi se što vođa mora odlučiti, da li je dovoljno samo nadgledati rad tima ili je nužna njegova intervencija za poboljšanje rada. Ukoliko situacija zahtijeva intervenciju potrebno je detektirati kakvu, vezanu uz zadatak, odnose ili okolinu. Posljednja odluka odnosi se na područje u kojemu treba intervenirati, unutar samoga tima ili u njegovoj okolini.



**Slika 2. Hillov model timskog vodstva**



Izvor: Vodstvo - Teorija i praksa, Peter, G. Northouse, 2010., strana 210.

### **3.4. Povezanost djelotvornosti tima s osobinama ličnosti članova tima**

U današnje vrijeme timski način rada postao je uobičajen u organizacijama (Prewett i sur., 2009. prema Devine, Clayton, Philips, Dunford i Melner, 1999.), stoga je važno maksimalizirati timsko izvođenje, a da bi se to postiglo, prema jednom pristupu potrebno je promisliti o kompoziciji članova tima obzirom na njihov međuodnos. Identificiranjem relevantnih znanja, vještina, i sposobnosti svih članova tima moguće je utjecati na cjelokupan proces selekcije, osposobljavanja i zadržavanja kadrova (Prewett i sur., 2009. prema Stevens i Champion, 1994.). Drugi pristup podrazumijeva kompoziciju tima kao osobnost članova tima (Prewett i sur., 2009. prema Bell, 2007.; Peeters, Van Tuijl, Rutte i Reymmen, 2006.), temelji se na istraživanju povezanosti osobnosti tima s njegovim performansama te je važan zbog razumijevanja zašto i kako neki timovi rade bolje od drugih. Fraser i Hvolby (2010.) prema Cappelli i Rogovski (1994.) smatraju da je najčešće tražena vještina u novoj poslovnoj praksi sposobnost pojedinca da radi kao dio tima. Visoka kohezivnost tima ima pozitivan utjecaj na moral i zadovoljstvo članova što se reflektira na njegovu bolju učinkovitost, posljedično, kohezivni timovi u pravilu su učinkovitiji timovi (Sindik, 2012., prema Draft, 2000.).

Prema Bedeković i Ilijaš Baričević (2011.) suvremeni poslovni sustavi traže vođu koji će motivirati suradnike na iznimne rezultate koristeći svoje znanje, osobnost, pristup i viziju. Osnovnim ključem uspjeha poslovanja u današnjoj dinamičkoj i kompetitivnoj okolini prema Fraser i Hvolby (2010.) smatraju se timski rad i fleksibilnost. Funkcionalna fleksibilnost opisuje se kao sposobnost organizacije, u ovom slučaju tima, da prilagodi i razvije vještine pojedinaca kako bi se spremni susreli s promjenama, neovisno o prirodi njihova nastanka (Fraser i Hvolby, 2010. prema Delarue i sur., 2005.), pri čemu se smatra da nosioci fleksibilnog rada posjeduju različite kompetencije koje im omogućuju redovite prelaskе na različite funkcije (Fraser i Hvolby, 2010. prema Hootegeem i sur., 2004.). Prema Rothmann i Coetzer (2003.) osobine ličnosti utječu na radni učinak, to je multi-dimenzionalan konstrukt koji ukazuje na to koliko dobro zaposlenici odrađuju svoje zadatke, inicijativu koju preuzimaju te njihovu snalažljivost prilikom rješavanja problema. Radni učinak može bit pod utjecajem situacijskih i dispozicijskih faktora, pri čemu se u situacijske faktore ubrajaju karakteristike samog posla, organizacija struktura i radni kolege (Rothmann, Coetzer, 2003. prema Hackman i Oldham, 1980.; Strümpfer, Danana, Gouws i Viviers, 1998.) dok se dispozicijske faktore može opisati kao karakteristike osobnosti, potreba, stavova, preferencija i motiva koji rezultiraju poticanjem na reakciju u određenoj situaciji (Rothmann i Coetzer,

2003. prema House, Shane i Herrold, 1996.). Osobine članova mogu utjecati na djelotvornost tima određujući pojedinačno ponašanje, a konfiguracija osobina trebala bi definirati radnu klimu (Prewett i sur., 2018.).

Svijest o samom sebi podrazumijeva usmjeravanje pažnje na individualne misli, osjećaje i ponašanja što utječe na osobne pozitivne i negativne aspekte (Kabadayi i Sahin, 2018. prema Fenigstein i Vanable, 1992.). Pri tome neki pojedinci neprestano promišljaju o sebi i svojim sposobnostima, dok drugi nasuprot njima to nikada ne čine, stoga nisu svjesni kako ih drugi ljudi percipiraju (Kabadayi, Sahin, 2018.). Utjecaj individualnih razlika na djelotvornost tima komplicira opća složenost prirode tima kao organizacijske jedinice (Prewett i sur., 2018.) pri čemu se podrazumijeva da na efikasnost tima zajednički utjecaj imaju: pojedinci sa svojim osobinama ličnosti i kognitivnim sposobnostima, tim te razine organizacijske strukture. Istraživanja pružaju različite poglede na povezanost između osobnosti članova tima i djelotvornost tima, a pristup *odozdo prema gore* (eng. bottom-up approach) nalaže da osobine ličnosti uzrokuju ponašanje pojedinca koje se favorizira u kontekstu tima i tada ta ponašanja stvaraju temelje za bolju djelotvornost tima (Prewett i sur., 2018. prema LePine i sur., 2011.). Stoga, prema Prewett i sur. (2018.), navedeni okvir individualne osobine ličnosti smatra nositeljem timske djelotvornosti, a sastav osobnosti tima analitičkim sredstvom za povezivanje pojedinih osobina s timskim izvodenjem radnih zadataka.

U današnje doba, ere ekonomije znanja, kada znanje predstavlja vrlo poželjan resurs i vrijednu imovinu za svaku organizaciju sve se više cijeni menadžment znanja i koncept dijeljenja znanja kao kompetitivna prednost, zaintrigirani time, Hsu, Wu i Yeh (2011.) proveli su istraživanje o dijeljenju znanja između članova tima te su zaključili da četiri dimenzije osobina ličnosti: savjesnost, ugodnost, otvorenost ka iskustvu i ekstraverzija pozitivno utječu na dijeljenje znanja između članova tima. Dobiveni rezultati sličili su rezultatima prijašnjih studija koje su potvrdile da sastav osobina ličnosti članova tima može uspješno predvidjeti ishode tmskog rada (Hsu, Wu i Yeh, 2011. prema Barry i Stewart, 1997.; Barrick i sur., 1998.; Neuman i Wright, 1999.). Osobine društvenosti i prijateljske nastrojenosti iz dimenzija ekstraverzije smatraju se važnima za djelotvornost tima zbog poticanja kooperativnost i pozitivnog pristupa (Prewett i sur., 2018. prema McNeil i Fleeson, 2006.) kroz promicanje podijele informacija i zajedničke želje za postignućem. Dakle, empatične osobe prema Nikiću (2004.) uspostavljaju prijateljski odnos sa suradnicima učvršćujući na taj način mrežu plodne suradnje te ostvarujući dobre rezultate, stoga su vrlo prikladne za timski rad. Dimenzije ugodnosti i emocionalne stabilnosti stvaraju kontekst u kojemu se od članova očekuje

konstruktivno i pristojno sudjelovanje u radu (Prewett i sur., 2018. prema Ashton i Lee, 2007.), dakle, timovi visoki na ovim dimenzijama mogu stvoriti pozitivnu radnu atmosferu sa socijalnog i emocionalnog aspekta koja će motivirati članove na obavljanje posla čime će u konačnici tim biti učinkovitiji. Dimenzija otvorenosti ka iskustvu trebala bi olakšati adaptaciju članova na timski rad u okviru koje se u fokus uzima i fleksibilnost pojedinca te pomoći timu u rješavanju jednostavnih i složenih izazova (Prewett i sur., 2018.).

Prema Hsu, Wu i Yeh (2011.) timovi visoki na dimenziji otvorenosti ka iskustvu sastoje se od pojedinaca *široko otvorenog uma* željnih novih znanja koji će rado volonterski pomoći kolegama podijelivši svoje znanje i vještine s njima uz očekivanje reciprociteta novih znanja u budućnosti. Ukoliko je ekstraverzija članova tima na višim rezultatima oni će svojom upornošću, društvenošću, povjerljivošću i kooperativnošću pridonijeti većoj učinkovitosti tima; savjesnost koju određuje pouzdanost, upornost, radišnost i uključenost u posao interpersonalnom interakcijom svakog člana; emocionalna stabilnost koja podrazumijeva smirenost, sigurnost bez depresivnosti i neprijateljske nastrojenosti rezultirati će učinkovitijim interakcijom među članovima tima te njegovom većom efikasnošću, također utječu na uspješno timsko izvođenje (Barrick, Mount i Judge, 2001. prema Hough, 1992.; Mount, Barrick i Stewart, 1998.). Timovi visoki na dimenziji emocionalne stabilnosti imati će veće samopouzdanje i sigurnost, stoga se neće lako prestrašiti raznih poslovnih izazova dok timovi niži na ovoj dimenziji međusobno će izbjegavati dijeliti informacije u nakani da zadrže monopol nad svojim znanjem i ulogom u timu (Hsu, Wu, Yeh, 2011.).

Kvaliteta međuodnosa unutar tima utječe na razmjenu znanja, naime, jače afektivne veze između članova tima rezultiraju većom razinom razmjene znanja što se podudara i s fakultativnim pogledom na tim, tj. ako član bude izabran u tim u kojemu prevladavaju pozitivne afektivne veze htjeti će doprinijeti radu tima, suprotno tome, ukoliko su unutar tima slabe afektivne veze novi član izbjegavati će dati doprinos timu (Hsu, Wu i Yeh, 2011. prema Brewer i Kramer, 1985.; Messick i Mackie, 1989.; Diehel, 1990.; Early, 1993.). Važno je imati heterogenost osobina ličnosti kao i njihovu uravnoteženost, posebnu pažnju treba okupirati sastav tima jer neučinkoviti timovi mogu biti rezultat lošeg i neprikladnog sastava samih članova tima, stoga je sastav osobnosti članova tima presudan za daljnju suradnju i djelotvornost tima (Bradley i Hebert 1997. prema Shaw, 1976.; Kroeger i Thuesen, 1992.). Vezano uz različitost, neki istraživači za dimenziju ekstraverzije ipak preferiraju homogenost tima nad heterogenošću (Prewett i sur., 2018. prema Humphrey, Hollenbeck, Mayer i Ilgen, 2007.) pri tomu naglašavaju da članovi tima viši na ekstraverziji mogu imati ambiciju

postizanja boljeg statusa unutar tima preuzimanjem uloge vođe, te u nastojanju ostvarenja vlastitog cilja mogu zanemariti važne uloge koje su im dodijeljene (Prewett i sur., 2018. prema Barry i Stewart, 1997.), no autori smatraju da borba za status među članovima tima može biti konstruktivna zbog većeg zalaganja pojedinaca da stremeći ka višem statusu kvalitetnije i brže odrade svoje zadatke. Više problema s čestim sukobima pri pregovaranju i odlučivanju imati će tim koji se sastoji od većeg broja članova visokih na dimenziji ekstraverzije, koji zbog svojih osobina imaju izražajnije interpersonalne vještine i vještine vodstva (Prewett i sur., 2009. prema Humphrey i sur., 2007.). Iako se sukob ili konflikt smatra generalno neslaganjem s danim idejama ili interesima (Esquivel, Kleiner, 1997.) može poboljšati timsku djelotvornost. Nužno je razlikovati C i A tipove konflikta. C-tip konflikta potiče kreativnost tima kroz otvorenu i iskrenu komunikaciju iskorištavajući sposobnosti i vještine članova. S druge strane, A-tip konflikta umanjuje djelotvornost tima dozvoljavanjem osjećajima i postupcima pojedinca da udalji cijeli tim od zacrtanog cilja reducirajući pojedinačne doprinose zbog ljutnje, hostilnosti i gubitka povjerenja (Esquivel, Kleiner, 1997.).

Timovi koji su sačinjeni od većeg broja savjesnih članova mogu podijeliti više znanja među sobom, ne samo zbog toga što posjeduju zavidne radne vještine, nego i zbog toga što si žele međusobno pomagati kako bi njihov učinak bio maksimalan te osigurao doprinos timu i organizaciji (Hsu, Wu i Yeh, 2011.). Prema Prewett i sur. (2018.) tim viši na savjesnosti stvoriti će kontekst u kojemu se poboljšava radni napor cijeloga tima, odnosno trud i napori pojedinog člana se ohrabruju, dok se zabušavanje obeshrabruje. Dimenzija ugodnosti može pomoći stvoriti učinkovitog timskog igrača i poželjna je u poslovima kojima je od najveće važnosti razvoj i održavanje dobrih međuljudskih odnosa (Eswaran, Islam i Yusuf, 2011. prema Neuman i Wright, 1999.).

Tim, čiji se članovi osjećaju ugodno pri zajedničkom radu ili neformalnom druženju, ima emocionalni kapital koji timu pomaže prebroditi krizna razdoblja i ostvariti velike rezultate (Nikić, 2004.). Suprotno tome, prema Nikiću (2004.) tim bez takvih veza i emocionalnog kapitala neće dobro funkcionirati, u kraćem vremenu će se paralizirati, a može se lako i raspasti pod pritiskom krize ili velikih izazova. Članovi tima visokog na dimenziji ugodnosti suosjećajni su i žele pomagati jedni drugima čime ojačavaju koheziju tima (Prewett i sur., 2009.) te poboljšavaju efikasnost i radni učinak (Hsu, Wu i Yeh, 2011. prema Neuman i Wright, 1999.). Savjesni pojedinci općenito, tako i u ulozi članova tima, nastoje biti disciplinirani, učinkoviti i usmjereni ka ostvarenju postavljenih ciljeva (Hajncel, Vučenović,

2014. prema Costa, McCrea, 1985.). Prema Hsu, Wu i Yeh (2011.). Negativna strana sastava tima s velikim brojem članova visokih na ovoj dimenziji je moguć izostanak iznošenja kritičkog mišljenja (Prewett i sur., 2009. prema Esser, 1998.), s druge strane mali broj članova tima visokih na dimenziji ugodnosti može rezultirati češćim sukobima i gubicima u poslovanju (Prewett i sur., 2009. prema Neuman i Wright 1999.). U provedenom istraživanju o povezanosti osobina ličnosti članova tima i njihove djelotvornosti Neuman i sur. (1999.) također zaključuju da su dimenzije ekstraverzije i emocionalne stabilnosti pozitivno povezane s djelotvornosti tima. Timovi koje sačinjavaju članovi s većim osobinskim razlikama pružaju poticajno i entuzijastičko radno okruženje te su stoga više učinkoviti od osobinski sličnijih timova čiji članovi su skloniji biti rezerviranim sljedbenicima (Neuman i sur., 1999.)

Nefleksibilne osobe sklone prigovaranju, netolerantne i neljubazne neće biti poželjne kao dio tima (Barrick, Mount, Judge, 2001.). Općenito, s jačanjem identifikacije tima članovi se sve više posvećuju ostvarenju timskih ciljeva ali istovremeno bivaju i sve više neprijateljski nastrojeni prema drugim timovima (Prewett i sur., 2018. prema Hogg, 2005.). Kako bi se postigla viša razina fleksibilnosti rada, potrebno je konstantno ulagati u širenje znanja članova tima kroz razne edukacijske programe i treninge (Fraser, Hvolby, 2010.). Iskustvo je pokazalo, kaže Nikić (2004.), da se najbolji rezultati ostvaruju kada se ujedine kognitivna sposobnost i bogatstvo koje posjeduju drugi pojedinci, stoga je jasno da grupni um može biti znatno inteligentniji od pojedinačnog uma, kao što kaže i jedna japanska poslovice „*Nitko od nas nije toliko pametan kao svi mi.*“.

### **3.5. Povezanost radne uspješnosti tima s stilom vodstva temeljenim na osobinama ličnosti vođe**

*“Coming together is a beginning; keeping together is a progress; working together is a success.”*

*Henry Ford*

Govoreći o stilovima vodstva najčešće su razmatrana dva pristupa prema problemu samoga odabira prikladnog stila. Prvi se pristup odnosi na doprinos efikasnosti radne grupe, odnosno tima, koji rezultira odabranim i primijenjenim stilom vodstva. Drugi pristup usmjeren je odabiru stila koji najviše odgovara članovima tima. Pandey (1976.) nakon provedenog istraživanja navodi da vođa koji je izabran od strane autoriteta bez utjecaja članova tima na tu odluku, ne mora pokazati obvezu prema timu u nekoj svojoj kasnijoj ulozi što će ga motivirati na autokratski stil vođenja. U drugom slučaju, Pandey (1976.) konstatira, kada na izbor vođe

utječe cijeli tim svojom odlukom vrlo vjerojatno će vođin izbor biti demokratski stil vođenja zbog saznanja da će se njegov učinak biti reciprocitetan od strane ostalih članova kada zauzmu ulogu vođe u rotirajućem vodstvu.

U želji i nastojanju izbjegavanja klasičnih podjela na demokratski i autokratski stil vodstva autori menadžerske literature definirali su nove stilove vodstva, participativne, s velikim brojem modaliteta, primjerice stil orijentiran na ljude, stil orijentiran na zadatak, stil orijentiran na postignuće, stil orijentiran na podržavajuće rukovodstvo i slično (Bojanović, Čizmić, 1997.). Transformacijski vođe za razliku od transakcijskih vođa smatraju se nositeljima društvenih i organizacijskih promjena (Cavazotte, Moreno i Hickmann, 2012. prema Bass, 1985.; Bass, Avolio, Jung i Berson 2003.), njihovi modeli ponašanja mogu potaknuti stvaranje nove i stimulativne vizije kod sljedbenika, ovdje na razini tima, na taj način inspiriraju i potiču članove svoga tima za ostvarenje većih postignuća (Cavazotte, Moreno i Hickmann, 2012. prema Bass, 1985.).

Teorije transformacijskog vodstva predlažu četiri dimenzije (Cavazotte, Moreno i Hickmann, 2012. prema Avolio, 1999.; Bass, Avolio 1994.):

- *idealizirani utjecaj* često nazivan i karizma, povezuje se s ulogom vođe kao uzorom članova tima koji ih potiče da ga slijede u usvajanju vrijednosti i principa;
- *motivacijska inspiracija* odlika je vođa koji mogu prenijeti ambiciozna očekivanja članovima tima nadahnjujući ih da dosegnu ciljeve koji će organizaciji ili društvu osigurati zavidnu prednost;
- *intelektualnom stimulacijom* vođa apelira na inteligenciju članova tima kako bi promicao kreativnost i inovacije u načinu njihovu razmišljanja, te
- *individualizirano razmatranje* vođe koji razvija okruženje osobne podrške za članove tima s razumijevanjem njihovih različitih individualnih karakteristika, potreba i želja.

Istraživanja veza između osobnosti i vodstva podupiru tezu da individualne razlike mogu biti prediktor učinkovitosti odabranog stila vodstva (Kahya i Şahin, 2018. prema Hogan i Kaiser, 2005.; Zaccaro, 2007.). Relevantnost osobina ličnosti ovisi o specifičnosti posla, ali generalno gledano, osnovna razlika između više i manje učinkovitih vođa je u tome što više učinkoviti vođe sebe opisuju višima na dimenzijama ekstraverzije, ugodnosti i savjesnosti te nižima na

dimenziji neuroticizma (Kahya i Şahin, 2018. prema Barrick i sur., 2001.; Silverthorne, 2001.; Judge i sur., 2002.).

U vrijeme dok su Bateman i Crant sa kolegama proučavali i razvijali koncept proaktivne osobnosti u Americi, Frese i Fay razvili su koncept osobne inicijative u Europi te su ga definirali kao radno ponašanje karakterizirano prirodom samopokretanja, proaktivnoga pristupa te upornošću pri svladavanju poteškoća u trci za ciljem (Grant, Ashford, 2008.). Proaktivna osobnost definirana je kao relativno stabilna tendencija utjecaja na okolinu koja prevladava u određenju da se osoba ponaša proaktivno (Grant i Ashford, 2008. prema Bateman i Grant, 1993.). Rastuća proaktivnost članova tima povezuje se s pohvalama, ohrabriranjem i priznanjem za njihovo zalaganje na radu od strane vođe (Chen, Liu, Zhang i Quin, 2018. prema Belschak i Den Hartog, 2010.; Pieters i sur., 2010.; Frese i sur., 1999.). Uzimajući u obzir navedenu osobinu proaktivnosti, kao jednu od sastavnica osobnosti vođe, moguće je predvidjeti utjecaj na odabir stila kojim će on voditi svoj tim na način da članovi anticipiraju budući ishod i zamisle njegovu viziju, odaberu i modificiraju moguće situacije s nakanom da stvore takav ishod (Grant i Ashford, 2008. prema Gros, 1998.; Aspinwall, Taylor, 1997.; Buss, 1987.). Stil vodstva koji poboljšava proaktivnost sljedbenika, ovdje članova tima, prema Chen, Liu, Zhang i Quin (2018.) je ponizno vodstvo (eng. humble leadership).

Ponizno je vodstvo konceptuirano kroz četiri dimenzije ponašanja vođe: pristupačnost; cijenjenje snaga i doprinosa drugih ljudi; otvorenost za davanje povratne informacije (eng. feedback) te ispravna samosvjesnost (Chen, Liu, Zhang, Quin, 2018., prema Chen i sur., 2017.). Ponizni vođa odnosi se s poštovanjem i ljubaznošću prema članovima svog tima, ne tretira ih kao alat za postizanje organizacijske učinkovitosti, takvim pristupom poštovanja i ljubaznosti prema ljudskom dostojanstvu članovi tima snažnije će spoznati značaj njihovog rada. Zahvaljujući spoznaji poniznog vođe o doprinosu članova timu i pruženim povratnim informacijama o radu, članovi tima imaju veće povjerenje u vlastite radne vještine, također se može očekivati da će ponizni vođa priznati svoja ograničenja i otvoriti se prema novim idejama što će članovima tima stvarati prilike za samoodređenje (Chen, Liu, Zhang, Quin, 2018.). Odrednice poniznog vodstva generalno su u tome što su ponizni vođe voljni iskreno sagledati sami sebe, prihvatiti činjenicu da postoji nešto veće od njih samih te njihova usredotočenost na rast i razvoj (Chen, Liu, Zhang i Quin, 2018. prema Morris i sur., 2005.; Owens, Hekman, 2012.).



Pandey (1976.) nakon provedenog istraživanja o učincima stila vođenja i osobinama ličnosti donosi neke od slijedećih zaključaka: proučavanje stila vodstva važno je jer stil vodstva uvelike određuje organizacijsku učinkovitost (Pandey, 1976. prema Fiedler i Chemers, 1974.). Pandey (1976.) prema McGrath i Altman (1966.) predlaže dva glavna stila ponašanja vođe: usmjerenost na zadatak i usmjerenost na ljudske odnose pri čemu se mjerenje (Pandey, 1976. prema Fiedler, 1967.) za određenje stila zasnivalo na najmanje poželjnom suradniku (eng. Least Preferred Cowoker), skraćeno TPC. Ukoliko je potencijal vođe niži na TPC-u, to će on više biti orijentiran na zadatak, a ako je potencijal vođe viši na TPC-u znači da će biti više usmjeren na ljudske odnose. Nadalje Pandey (1976.) navodi da je prilikom zajedničkog donošenja odluka veći broj ideja generiran u timu vođenom stilom usmjerenom na odnose zbog veće suradnje među članovima tima, čime se čvrsto potvrđuje da je vođa s stilom vodstva orijentiranim na ljudske odnose učinkovitiji u stvaranju povoljne radne atmosfere koja će u konačnici omogućiti veću produktivnost tima nego tim vođen stilom usmjerenim na zadatak.

Sposobnost vođe da ohrabri članove tima da dijele svoje znanje ubraja se među najvažnija pitanja menadžmenta znanja, jer kada *radnici znanja* ne žele dijeliti svoj individualni kapital (znanje) nema niti prijenosa znanja i iskustva, prema nekim tvrdnjama znanje nema vrijednost ukoliko se ne dijeli s drugima (Hsu, Wu i Yeh, 2011. prema Quinn i sur., 1996.). *Radnici znanja* kao profesionalci u organizaciji ne percipiraju sebe podređenima, nego očekuju uključenost u odlučivanje o pitanjima iz njihove domene rada (Bedecković, Ilijaš Baričević, 2011.). Razvoj inovativnih rješenja kompleksnih problema prema Bradley i Hebert (1997.) predstavlja sve veći izazov stoga svi članovi tima uključujući vođu moraju učinkovito surađivati kako bi stvorili uspješan sustav (Bradley, Hebert, 1997.). Očekivane dobrobiti uspješnog tima uključuju rastuću motivaciju, veću posvećenost zadacima, veće kompetencije pojedinca, sposobnost nošenja sa stresom, više inovativnih rješenja te skraćivanje vremena razvoja i implementacije (Bradley i Hebert, 1997. prema King, 1989.; Sundstrom, DeMeuse, Futrell, 1990.).

Vrlo važnom dimenzijom uspješnosti tima smatraju se individualne razlike njegovih članova (Bradley i Hebert, 1997. prema Mayers, 1980.; Kroeger, Thuesen, 1992.), također treba stremiti idealnom timu koji se prema Bradley i Hebert (1997.) odlikuje visokom raznolikošću talenata i znanja kojima doprinosi svaki član, te otvorenom komunikacijom koja ne izaziva sukobe, stoga vođa mora biti svjestan prednosti tima proizašlih iz njegovih raznolikosti. Prema Bradley i Hebert (1997.) učinkovito vodstvo osobito je važan faktor za uspješan razvoj

tima, nasuprot tome neučinkovito vodstvo odgovorno je za sabotažu produktivnosti tima. U pozitivnom timskom duhu vođa mora imati sposobnost konstantnog usmjeravanja tima pravim putem te brzog rješavanja konflikata (Bradley i Hebert, 1997. prema Corbin, 1991.).

Vođa koji se nalazi visoko na dimenziji ekstraverzije biti će aktivniji tijekom obavljanja posla, postavljati će više pitanja (Barrick, Mount, Judge, 2001.). Važno je prema Nikiću (2004.) da vođa tima ima crtu kreativnosti, suosjećajnosti s drugima te da:

“...ima istinsku ljubav prema suradnicima i strast koja stvara kreativno ozračje potrebno za ostvarenje velikih ideja. Takav vođa posjeduje spontanost, humor, inovativnost, radost i milosrđe.“ (Nikić, 2004.:117.)

Obrazovan, asertivan vođa mora biti tip osobe koja zajedničkim putem vodi ljude iz različitih organizacijskih dijelova i različitih pozicija članova unutar tima, nije dovoljno da bude samo dostupan i vrhunski poznavatelj raznih tehnika rada. Bradley i Hebert (1997.) Mora biti nazočan da bi kontrolirao sve sastanke tima te uporno i neumorno uključivao sve članove u diskusije kako bi se postigao konsenzus pri donošenju važnih odluka (Bradley i Hebert, 1997. prema McGrath, 1984.). Osobu koja nosi odlike dobrog vođe nije lako pronaći, to su osobe s dobitnom kombinacijom vještina i osobina ličnosti. Nakon provedenog istraživanja Kahya i Şahin (2018.) iznose da su dimenzije ugodnost i ekstraverzija osnove kvalitetnog odnosa između vođe i njegovih sljedbenika, naime, zaključuju kako je vođina osobnost osnovna odrednica načina na koji sljedbenici doživljavaju svoj društveni odnos razmijene između njih i vođe, te je produktivnost veća ili manja ovisno o kvaliteti tog odnosa. Shodno navedenom, studija je potvrdila da su vođine osobine ličnosti ekstraverzija i ugodnost važni prediktori učinkovitosti odabranog stila vodstva (Kahya, Şahin, 2018.).

Zahvaljujući daljnjoj edukaciji formalne i neformalne dimenzije, učinkovitost tima se povećava, pri tomu se pod formalnim timskim učenjem podrazumijeva stjecanje vještina opsežnijih i detaljnijih nego što su ih zahtijevale tradicionalne strukture (Fraser i Hvolby, 2010. prema Orsburn i Moran, 2000.) zbog potrebe da članovi tima uz vođu doprinose poboljšanju poslovnih procesa. Primjenjuju se razni edukacijski programi: rješavanje problema, efektivna komunikacija, rješavanje konflikata i koordinacija planiranja i izvršavanja zadataka (Fraser, Hvolby, 2010.). Od prije je poznato da se iz perspektive timskog rada neformalno učenje smatra boljim, jer je prenošenje znanja direktno od članova tima dodatno obogaćeno iskustvom koje pojedincu pruža timsko okruženje (Fraser i Hvolby, 2010. prema Moran, 2003.), stoga timovi predstavljaju jedan od najbogatijih izvora neformalnog

učenja (Fraser i Hvolby, 2010. prema Day, 1998.). Uz rastuće zahtjeve za svladavanje noviteta koje donosi okruženje vođe su svjesne da moraju naći način motivacije ljudi da brže usvajaju nova znanja te ih usvojena primjenjuju kao pojedinci i kao tim u cjelini (Fraser i Hvolby, 2010. prema Moran, 2003.). Kada se silom želi doći do cilja uloženi trud će biti kontraproduktivan i rezultat slab, jer ljudi će usvojiti naredbe vođe iz straha pred silom ali ih neće prihvatiti srcem, a ono što nije prihvaćeno iz osobnog uvjerenja ne može trajati dugo (Nikić, 2004). Stoga vođa prema Nikiću (2004.) mora obaviti iskren ispit savjesti kako bi preispitao posjeduje li četiri osnovne stvari koje se traže od jednoga vođe, a to su: nazočnost, namjera, mudrost i suosjećanje.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI STILA VODSTVA UVJETOVANOG OSOBINAMA LIČNOSTI VOĐE TIMA I RADNE USPJEŠNOSTI TIMA**

U ovom dijelu rada izneseni su rezultati empirijskog istraživanja o povezanosti stila vodstva uvjetovanog osobinama ličnosti vođe i radne uspješnosti tima ispitanika.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

#### **4.1.1. Instrument istraživanja i obrada podataka**

Istraživanje je provedeno anketnom metodom *online* putem. Upitnik je sadržavao pismenu uputu za ispunjavanje, a ispitanicima je zagwarantirana anonimnost uz kratko objašnjenje svrhe provođenja ankete. Korišteni anketni upitnik nalazi se u prilogu na kraju rada (vidi prilog 1.).

Upitnik se sastojao od ukupno 82 pitanja zatvorenog tipa i 3 pitanja o demografskom profilu ispitanika te je bio podijeljen na tri dijela. Prvi dio upitnika sastojao se od 50 pitanja raspoređenih na 5 dimenzija osobina ličnosti koja su se odnosila na samoopisivanje prema drugim osobama, čestice su preuzete iz Saucier i Goldberg, (1996.) i prilagođene su prema IPIP-u. Preostalih 32 pitanja u drugom dijelu upitnika odnosilo se na samoprocjene radne uspješnosti tima, čestice su preuzete od Bang i Midelfart, (2012.) te su raspoređene na 8 dimenzija kroz koje se procjenjivala radna uspješnost tima.

Pri izradi anketnog upitnika, za prvi dio korištena su pitanja strukturiranog tipa s višestrukim izborom uz ljestvicu Likertovog tipa od 5 stupnjeva pri čemu 1 označava „Posve netočno“, 2 označava „Uglavnom netočno“, 3 označava „Ni točno ni netočno“, 4 označava „Uglavnom točno“ te 5 označava „Posve točno“. Pri izradi drugog dijela anketnog upitnika također su korištena pitanja strukturiranog tipa s višestrukim izborom uz ljestvicu Likertovog tipa od 5 stupnjeva pri čemu 1 označava „U potpunosti se ne slažem“, 2 označava „Ne slažem se“, 3 označava „Niti se ne slažem niti se slažem“, 4 označava „Slažem se“ i 5 označava „U potpunosti se slažem“. U oba dijela upitnika zadatak ispitanika je bio da iskaže stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama.

Zadnji dio upitnika odnosio se na socio-demografska obilježja ispitanika te je uključivao pitanja vezana uz spol, dob i stupanj obrazovanja.

Osim veze između povezanosti stila vodstva uvjetovanog osobinama ličnosti vođe i radne uspješnosti tima cilj je bio istražiti i moguće razlike u snazi povezanosti promatranih varijabli s obzirom na nezavisna obilježja ispitanika.

Za obradu podataka korišteni su tablični kalkulator Excel i statistički paket IBM SPSS.

#### 4.1.2. Uzorak ispitanika

Korišteni uzorak ispitanika u istraživanju je namjerni uzorak. U istraživanju je sudjelovalo 100 ispitanika različitih dobnih skupina, spola i stupnja obrazovanja.

**Tablica 1.: Socio-demografska obilježja ispitanika u uzorku**

	Nezavisne kategorije	Udio
Spol	Ž	80 %
	M	20 %
Dob	20-30	57 %
	31-40	19 %
	41-50	20 %
	51-	4 %
Obrazovanje	Srednja stručna sprema	16 %
	Viša stručna sprema	24 %
	Visoka stručna sprema	49 %
	Magisterij znanosti ili sveučilišni specijalist	8 %
	Doktorat znanosti	3 %

Analiza profila ispitanika prikazana u tablici broj 1. ukazuje na većinski udio ispitanika ženskog spola s udjelom od 80 posto od ukupnog broja ispitanika, dok se preostalih 20 posto odnosi na ispitanike muškog spola. Prema dobnoj strukturi u uzorku je zastupljen najveći broj ispitanika u dobi između 20 i 30 godina starosti, odnosno 57 posto ukupnog broja ispitanika. Najmanji broj ispitanika, njih 4 posto pripada populaciji u dobi iznad 51 godine starosti te se odnosi na studente starijih generacija Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.

Ovi rezultati dobiveni su metodologijom istraživanja provedenim putem *online* anketnog upitnika na uzorku od 100 zatečenih i bivših studenata Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.

Obzirom da je glavna odrednica uzorka bio Diplomski studija Ekonomskog fakulteta smjer Menadžment, očekivano najveći postotak ispitanika u uzorku, obzirom na obrazovanje, pripada populaciji koja se izjasnila da ima završenu višu i visoku stručnu spremu, čak 73 posto ispitanika. Obzirom da je istraživanje obuhvatilo i starije generacije studenata, analiza je pokazala da 8 posto ispitanika ima završen magisterij znanosti ili akademski naziv sveučilišni specijalist te da 3 posto ispitanika iz uzorka ima doktorat znanosti.

#### 4.2. Rezultati istraživanja i rasprava

**Tablica 2.: Povezanost između životne dobi ispitanika i osobina ličnosti ispitanika**

Dimenzije osobina ličnosti	Socio-demografska karakteristika (dob)
Ekstraverzija (E)	0,06
Ugodnost (A)	-0,05
Savjesnost(C)	<b>-0,21</b>
Emocionalna stabilnost( ES)	-0,13
Otvorenost (O)	-0,09
„Velikih pet“ dimenzija ličnosti	-0,15

Teorijskim dijelom ovog rada dotaknuto je pitanje promjene osobina ličnosti pojedinca tijekom vremena. U tu svrhu provedena su razna istraživanja, a postavljeni teorijski okviri pokazali su da se takve promijene dešavaju tijekom vremena, ali vrlo sporo. To potvrđuje i provedeno istraživanje za potrebe pisanja ovog rada. Naime, provedenim empirijskim istraživanjem utvrđeno je postojanje korelacijskih veza između dobi ispitanika oba spola s njihovim osobinama ličnosti. Generalno, prema dobivenim rezultatima provedenom analizom povezanost između dobi i „Velikih pet“ dimenzija (osobina) ličnosti ispitanika negativna je i relativno slaba ( $r = -0,15$ ), odnosno porastom broja godina starosti ispitanici će biti niži na dimenzijama osobina ličnosti. Korelacija za dimenzije ugodnosti, savjesnosti, emocionalne stabilnosti i otvorenosti ka iskustvu je negativnog predznaka uz iznimku pozitivne korelacijske veze za dimenziju ekstraverzije. Ta neznatna pozitivna korelacija ( $r = 0,06$ ) potvrđuje ranije spomenute teze u ovom radu kako osobe s povećanjem broja godina starosti postaju više na dimenziji ekstraverzije te im je ključno obilježje socijalna pažnja, odnosno

društvenost, komunikativnost i asertivnost. Starenjem i stjecanjem životnog iskustva raste samopouzdanje i vjera u vlastite kompetencije pa takve osobe imaju pozitivnu sliku o sebi. Nadalje, tablica broj 2. pokazuje postojanje relativno slabe negativne korelacije ( $r = -0,21$ ) između dobi ispitanika i dimenzije savjesnosti. S povećanjem godina starosti pojedinci visoki na dimenziji savjesnosti mogu negativno utjecati na tim zbog pretjerane opreznosti ili i kompulzivne urednosti. S druge strane, s povećanjem godina starosti opadaju ambicioznost i motivacija za postignućem jer stariji pojedinci imaju manje volje za hvatanje u koštac s različitim vrstama izazova i problema. Između navedenih pet dimenzija osobina ličnosti savjesnost se zaključno pokazala kao najznačajniji prediktor smanjenje želje za radom u timskoj organizacijskoj strukturi. Uz druge odrednice osobine ličnosti imaju utjecaj na osobno angažiranje pri odrađivanju radnih zadataka.

**Tablica 3.: Povezanost između životne dobi ispitanika u uzorku i timskim radom**

Dimenzije timske organizacije rada	Socio-demografska karakteristika (dob)
Svrha i ciljevi tima	-0,18
Timske uloge	-0,20
Timski procesi	<b>-0,09</b>
Odnosi unutar tima	-0,18
Odnosi između timova	-0,11
Rješavanje problema u timu	<b>-0,31</b>
Strast i predanost timu	-0,19
Vještine i učenje unutar tima	-0,24
Dimenzije tima	-0,22

Tablicom 3. prikazana je povezanost dobi ispitanika u uzorku s dimenzijama procijene učinkovitosti tima u čijem radu su ispitanici sudjelovali ili trenutno sudjeluju. Kroz svih osam dimenzija utvrđeno je postojanje korelacijskih veza s negativnim predznakom. Pri tome je za dimenzije timskih uloga, rješavanja problema te vještina i učenja vidljivo postojanje relativno slabe negativne korelacije, dok je za preostalih pet dimenzija vidljivo postojanje neznatne korelacije također negativnog predznaka. Za dimenziju rješavanja problema zabilježena je najveća vrijednost korelacije s negativnim predznakom ( $r = -0,31$ ) temeljem čega se

zaključuje da porastom dobi starosti ispitanici pokazuju manju snagu volje za hvatanje u koštac s rješavanjem više ili manje kompleksnih problema, također provode više vremena raspravljajući o stvarima koje su van njihove kontrole te ne žele preuzeti odgovornost za učinkovitost tima. Međusobni sukobi unutar tima zahtijevaju intervenciju vođe kako bi se razriješili. Dimenzija timskih procesa pokazuje postojanje negativne korelacije ( $r = -0,09$ ) koja je najbliža nuli, odnosno gotovo da ne postoji. Dob ispitanika ima najmanji utjecaj na postojeće timske procese čime se zaključuje da veća starost članova tima gotovo nema utjecaj na produktivnost sastanaka članova tima, detekciju i rješavanje problema, kao ni na postavljene mehanizme za praćenje postignutih rezultata. Ipak ona utječe u manjoj mjeri na brzinu prilagodbe promjenjivim potrebama poslovanja.

**Tablica 4.: Povezanost između životne dobi ispitanika i sklonosti timskom radu te povezanost osobina ličnosti i sklonosti timskom radu**

	<b>Socio-demografska karakteristika (dob)</b>	<b>Osobine ličnosti</b>
<b>Sklonost prema timskom radu</b>	-0,22	-0,05

Prema dobivenim rezultatima provedenom analizom pokazano je da postoji povezanost (tablica broj 4.) između dobi ispitanika i njihovoj sklonosti prema timskom načinu organizacije rada. Korelacija je negativna i relativno slaba ( $r = -0,22$ ), odnosno s porastom broja godina starosti ispitanici su skloniji individualnom pristupu rada i samostalnom radu na njihovim projektima nad timskom organizacijom rada. Iz prikazane tablice proizlazi da postoji i povezanost između osobina ličnosti ispitanika s njihovim godinama starosti. U ovom slučaju korelacija je neznatna s negativnim predznakom ( $r = -0,05$ ) što prediktira da, iako jako sporo, promjene ličnosti ipak se vremenom događaju te mogu utjecati i utječu na preferiranje i odabir individualnog rada nad timskim izvođenjem zadataka.



**Tablica 5.: Deskriptivna analiza osobina ličnosti**

Dimenzije	Tvrđnje										Aritmetička sredina	Rezultat po ključu
E	4,00	2,71	4,11	2,49	3,7	2,11	3,61	3,32	3,09	2,84	3,20	25,04
A	2,02	3,78	1,53	4,42	2,52	4,28	2,32	3,85	4,00	4,42	3,31	30,36
C	3,80	2,4	4,15	2,43	3,30	2,56	4,22	1,97	3,57	4,24	3,26	27,92
N	3,35	3,38	3,45	3,01	2,94	3,04	2,75	2,65	2,93	2,56	3,01	20,72
O	3,94	2,45	3,82	2,42	3,76	2,07	4,02	3,66	4,15	3,79	3,41	28,20

Deskriptivna analiza osobina ličnosti ukazuje da su ispitanici najviši na dimenziji ugodnosti s vrijednosti od 30,36. Kako se raspon vrijednosti za tu dimenziju kreće intervalu od 0 do 40 zaključuje se da su ispitanici visoki na ovoj dimenziji te su sposobni prilagodit svoje ponašanje prema ostalim članovima u timu, ovi visoki rezultati pokazuju da su to pristojne osobe koje vole ljude i interakciju. Rezultati provedenog istraživanja također pokazuju da su ispitanici najniži na dimenziji emocionalne stabilnosti te se nalaze netom iznad sredine ljestvice s vrijednosti 20,72.

**Tablica 6.: Deskriptivna analiza dimenzije Svrha i ciljevi tima**

Tvrdnje	n	Min	Max	Ar. sr.	St. dev.	Koef. var. (%)	Mod	Me
Naš tim ima smislenu svrhu.	100	1	5	4,04	1,014	25,11	5	4
Čvrsto smo predani zajedničkoj misiji.	100	1	5	3,96	0,840	21,21	4	4
Stalno ostvarujemo visoke i mjerljive rezultate.	100	1	5	3,85	0,999	25,94	4	4
Naš rad doprinosi ostvarenju organizacijskih ciljeva.	100	1	5	4,14	0,899	21,72	5	4
Svrha i ciljevi tima	100	1	5	4,00	0,943	23,59	4	4

U tablici broj 6. kroz četiri pitanja ispitana je samoprocjena članova tima o svrsi postojanja njihova tima te o postavljenim ciljevima pred njihov tim. Generalno, rezultati na ljestvici su visoki što prikazuje zadovoljstvo članova njihovim timom. Ispitanici su svojim odgovorima pokazali uvjerenje da uz postojanje smislene svrhe tima, njihov timski rad prvenstveno doprinosi ostvarenju organizacijskih ciljeva. Vidljivo je kako je prosječna vrijednost odgovora najviša kod pitanja ispitanika o doprinosu ostvarenju organizacijskih ciljeva kroz njihov rad (4,14), a najniža kod pitanja koje se odnosilo na konstantno ostvarenje visokih i mjerljivih rezultata (3,85). Najčešći odgovor ispitanika na ljestvici od 5 stupnjeva bio je stupanj 4 („Slažem se“). Medijan ukazuju na postojanje veće disperzivnosti podataka pri nižim stupnjevima ljestvice. Zaključuje se da ispitanici zauzimaju stav o postojanju smislene svrhe tima te da njihov tim ima sposobnosti, želju i volju da ostvaruje zacrtane timske i organizacijske ciljeve (4,00) uz varijabilnost odgovora od 23,59 posto. Obzirom da se može zamijetiti kako je tvrdnja o prisutnom stalnom ostvarenju visokih i mjerljiv ciljeva dobila najnižu ocjenu na ljestvici (3,85) uz najveću varijabilnost odgovora od 25,94 posto, članovi tima njome ukazuju na prostor za napredak u poboljšanju rada, stoga je vidljiva potreba intervencije vodstva o tome da preispita postavljene ciljeve u kojoj su mjeri postavljeni realno i mjerljivo, te da li su dani rokovi za njihovu realizaciju prihvatljivi.

Tablicom 7. Prikazani su deskriptivni podaci o razumijevanju dodijeljenih timskih uloga članovima tima.

**Tablica 7.: Deskriptivna analiza dimenzije Timske uloge**

Tvrdnje	n	Min	Max	Ar. sr.	St. dev.	Koef. var. (%)	Mod	Me
Članovi tima jasno razumiju svoje uloge.	100	1	5	3,93	0,977	24,86	4	4
Svi cijene doprinos svakog pojedinog člana timu.	100	1	5	3,73	1,100	29,48	4	4
Zadaci su jasno podijeljeni radi izbjegavanja dupliciranja radnih napora.	100	1	5	3,71	1,113	29,99	4	4
Preklapanje ili zajednički zadaci i odgovornosti ne stvaraju probleme za članove tima.	100	1	5	3,51	1,105	31,49	4	4
Timske uloge	100	1	5	3,72	1,081	29,07	4	4

Kroz četiri pitanja ispitana je samoprocjena razumijevanja važnosti dodijeljenih uloga u timu i poimanje pojedinog člana s njima. Iz tablice 3. vidljivo je kako su ispitanici pri odgovaranju koristili mogućnost cijelog raspona ponuđenih odgovora za većinu tvrdnji, također se može uočiti da je najveći broj odabranih tvrdnji kao odgovora ispitanika na ljestvici bio 4 („Slažem se“). Najviša prosječna vrijednost odgovora postignuta je na pitanju razumiju li članovi tima jasno uloge koje su im dodijeljene unutar tima (3,93), dok je najniža prosječna vrijednost odgovora zabilježena na pitanju o mogućim problemima za članove tima uzrokovanih preklapanjima ili postojećim zajedničkim zadacima i odgovornostima (3,51) uz najveću varijabilnost od svih ponuđenih tvrdnji 31,49 posto. Prosječno odstupanje od prosječne vrijednosti odgovora o razumijevanju timskih uloga izraženo apsolutnom mjerom disperzije standardnom devijacijom iznosi 1,08, odnosno izraženo u postocima 29,07 posto. Rezultati ove dimenzije pokazuju postojanje prostora za poboljšanje i napredak jer prosječna ocjena 3,72 na ljestvici do maksimalnih 5 nije u potpunosti zadovoljavajuća. Nedovoljno razumijevanje ili nepoštivanje dodijeljene uloge u timu može uzrokovati dupliciranje radnih napora te pojavu rivalstva i sukoba između članova uz istovremeno smanjenje učinkovitosti tima, zbog nepotrebnog gubitka energije i vremena. Na vodstvu je da razložno i jasno objasni

članovima tima dodijeljene im uloge spram njihovih afiniteta i individualnih vještina, uz zahtjeve, odgovornosti i ovlasti koje one povlače za sobom.

**Tablica 8.: Deskriptivna analiza dimenzije Timski procesi**

Tvrđnje	n	Min	Max	Ar. sr.	St. dev.	Koef. var. (%)	Mod	Me
Brzo uočavamo i rješavamo problem.	100	1	5	3,93	0,879	22,37	4	4
Sastanci grupe su vrlo produktivni.	100	1	5	3,68	1,072	29,13	4	4
Naš tim ima uspostavljene mehanizme za praćenje ostvarenih rezultata.	100	1	5	3,75	0,988	26,36	4	4
Fleksibilan način rada tima omogućuje prilagodbu promjenjivim potrebama.	100	1	5	3,82	0,989	25,88	3	4
Timski procesi	100	1	5	3,80	0,985	25,96	4	4

U tablici 8. deskriptivno se prikazuje analiza samoprocjene kvalitete timskih procesa unutar tima. Obzirom da je najvećom prosječnom vrijednosti odgovora (3,93) ocjenjena tvrdnja o brzom uočavanju i rješavanju problema, zaključuje se kako članovi tima imaju sposobnost lakog detektiranja problema i promptnog pristupa kreiranju najboljih rješenja. Nasuprot tome, najniža prosječna vrijednost (3,68) dana je tvrdnji o produktivnosti sastanaka tima uz najveću varijabilnost odgovora između svih ponuđenih tvrdnji koja je iznosila 29,13 posto. Ponovno je najčešći odgovor na ljestvici od 5 stupnjeva bio stupanj 4 („Slažem se“) uz iznimku za tvrdnju da fleksibilan način rada tima omogućuje prilagodbu promjenjivim potrebama koja je obilježena stupnjem 3 („Niti se ne slažem niti se slažem“). Zaključuje se da ispitanici uz prosječnu vrijednost odgovora o kvaliteti timskih procesa (3,80) i dosta slabu varijabilnost od 25,96 posto očekuju poboljšanje stanja u budućnosti. Potrebno je od strane vodstva napraviti detaljnu analizu radnih procesa kako bi se uklonile manjkavosti i poboljšali timski procesi. Sastanci tima mogu biti produktivniji aktivnim slušanjem vođe, pružanjem povratnih informacija o postignutim rezultatima, kao i pojedinačnim angažmanima i doprinosima te kvalitetnim i pravovremenim odlučivanjem uvažavanjem konstruktivnih prijedloga članova. Na taj način moguće je u određenoj mjeri eliminirati već ranije spomenuto nezadovoljstvo

članova fleksibilnošću, produktivnošću radnih sastanaka i postojećim mehanizmima za praćenje ostvarenih rezultata.

**Tablica 9.: Deskriptivna analiza dimenzije Odnosi unutar tima**

Tvrdnje	n	Min	Max	Ar. sr.	St. dev.	Koef. var. (%)	Mod	Me
Članovi tima međusobno cijene jedinstvene sposobnosti svakog pojedinca.	100	1	5	3,64	1,133	31,12	4	4
Komunikacija u timu je otvorena i iskrena.	100	1	5	3,70	1,133	30,61	4	4
Članovi našeg tima vjeruju jedni drugima.	100	1	5	3,68	1,091	29,64	4	4
Članovi tima pokazuju visoku razinu suradnje i uzajamne podrške.	100	1	5	3,77	1,081	28,68	4	4
Odnosi unutar tima	100	1	5	3,70	1,106	29,92	4	4

Kroz četiri pitanja u tablici broj 9. ispitana je samoprocjena kvalitete odnosa unutar tima. Ponovo je najzastupljenija tvrdnja pod brojem 4 („Slažem se“) na ljestvici od 5. Na dimenziji odnosa unutar tima najviša prosječna vrijednost odgovora postignuta je na tvrdnji o postojanju visoke razine suradnje i uzajamne podrške unutar tima (3,77). Približno jednako problematičnim područjem definirana je manjkavost međusobnog povjerenja s prosječnom vrijednosti odgovora (3,68) te nedovoljno cijenjene jedinstvenih sposobnosti svakog pojedinog člana tima koja je ocjenjena najnižom ocjenom (3,64). Zadovoljavajući pokazatelj kohezivnosti tima je poimanja članova da su dio tima kao i već spomenuta visoka razina suradnje i uzajamne podrške uz zadovoljavajuću otvorenu i iskrenu komunikaciju. Temeljem dane prosječne vrijednosti odgovora (3,70) na ljestvici od 5 može se zaključiti da članovi tima njeguju kvalitetne odnose unutar tima uz prosječno odstupanje od prosječnih odgovora od 1,106 što pokazuje standardna devijacija, odnosno varijabilnost odgovora od 29,92 posto. Postojeću visokovrijednu komunikaciju na kvalitetnoj razini nužno je zadržati i dalje poboljšavati, vodstvo tima mora javno pohvaliti zasluge svakog pojedinca s namjerom da se uvidi važnost prisutnosti njegovih sposobnosti i znanja u timu te promovirati dodatne neformalne programe i treninge kako bi se članovi bolje upoznali poslovno i privatno.

**Tablica 10.: Deskriptivna analiza dimenzije Odnosi između grupa**

Tvrdnje	n	Min	Max	Ar. sr.	St. dev.	Koef. var. (%)	Mod	Me
Možemo riješiti konflikte u suradnji s drugim timovima.	100	1	5	3,65	1,058	28,98	4	4
Učinkovito komuniciramo s drugim skupinama.	100	1	5	3,72	1,026	27,57	4	4
Nastojimo integrirati naše planove s planovima drugih skupina.	100	1	5	3,79	1,008	26,60	4	4
Suradnje s drugim timovima su produktivne, cijenjene i dobrih rezultata.	100	1	5	3,72	1,035	27,84	4	4
Odnosi između timova	100	1	5	3,72	1,029	27,67	4	4

U tablici broj 10. prikazani su deskriptivni podaci o kvaliteti odnosa između različitih timova temeljenih na samoprocjeni članova tima. Generalno, rezultati na ovoj ljestvici su visoki u odnosu na prosječnu vrijednost same ljestvice s rasponom od 1 do 5 stupnjeva, pa je zadovoljavajuća zabilježena prosječna vrijednost odgovora na dimenziji odnosa između različitih timova ocijenjena (3,72) uz dosta nisku varijabilnost od 27,64 posto. Medijan ukazuje na veću disperzivnost podataka pri nižim stupnjevima ljestvice. Ponovo je najčešći odgovor ispitanika na ljestvici od 1 do 5 stupnjeva bio stupanj 4 („Slažem se“). Najviša zabilježena prosječna vrijednost odgovora (3,79) odnosi se na tvrdnju o nastojanju integracije planova tima s planovima ostalih timovima što se može promatrati kao sklonost članova tima da stave organizacijske interese ispred svojih i teže zajedničkom ostvarenju postavljenih organizacijskih ciljeva. Ono što članovi tima percipiraju kao najveću manjkavost ove dimenzije je sposobnost rješavanja konflikata u suradnji s drugim timovima te je prosječna vrijednost odgovora te tvrdnje bila najniža (3,65). Dobiveni rezultati ukazuju na potrebu vodstva za pružanjem dodatne edukacije po pitanju rješavanja konfliktnih situacija te sposobnosti nošenja sa stresnim situacijama. Na taj način će se dodatno poboljšati postojeća zdrava komunikacija, a nepotrebno izgubljeno vrijeme i energija na sudjelovanju u konfliktnim situacijama smanjiti. Time će se poboljšati radna klima unutar cijele organizacije, a ne samo na razini pojedinog tima što će doprinijeti očuvanju i izgradnji kompetitivnih prednosti.

**Tablica 11.: Deskriptivna analiza dimenzije Rješavanje problema**

Tvrdnje	n	Min	Max	Ar. sr.	St. dev.	Koef. var. (%)	Mod	Me
Članovi tima preuzimaju osobnu odgovornost za efikasnost tima.	100	1	5	3,60	1,082	30,07	4	4
Članovi tima preuzimaju inicijativu za rješavanje međusobnih problema bez uključivanja vođe tima.	100	1	5	3,59	1,093	30,44	4	4
Provodimo vrlo malo vremena žaleći se na stvari koje ne možemo kontrolirati.	100	1	5	3,33	1,240	37,22	4	4
Članovi tima međusobno traže i daju konstruktivne povratne informacije.	100	1	5	3,57	1,066	29,86	4	4
Rješavanje problema	100	1	5	3,52	1,124	31,90	4	4

U tablici broj 11. prikazani su deskriptivni podaci samoprocjene članova tima glede osposobljenosti i vještina potrebnih za rješavanje problema nastalih unutar tima. Najviša prosječna vrijednost odgovora postignuta je na tvrdnji da članovi tima preuzimaju osobnu odgovornost za efikasnost tima (3,60). Nasuprot njoj, najmanja prosječna vrijednost odgovora (3,33) uz varijabilnost od 37,22 posto zabilježena je na tvrdnji da članovi tima provode vrlo malo vremena žaleći se na stvari koje su izvan njihove kontrole. Ova niska prosječna vrijednost odgovora na tvrdnju uz najveću varijabilnost na dimenziji ukazuje na postojanje odlučnosti članova tima, ustrajnosti i neprestanoj borbi s preprekama i problemima koji se nađu na putu do cilja, također i snazi njihove volje za postignućem. Većina odabranih tvrdnji kao odgovora ispitanika je 4 („Slažem se“). Temeljem prikupljenih podataka za dimenziju rješavanja problema zaključuje se da je prosječna vrijednost odgovora članova tima 3,52 na ljestvici od 5 stupnjeva uz varijabilnost od 31,90 posto. Također je na ovoj dimenziji uočeno najveće prosječno odstupanje od prosjeka, odnosno najveća varijabilnost podataka. Prikupljeni podaci pokazuju spremnost članova tima na preuzimanje inicijative i odgovornosti za efikasnost rada tima, pokušaje rješavanje problema unutar tima bez uplitanja vođe te

međusobnu razmjenu konstruktivnih povratnih informacija. Na vodstvu je da i nadalje prepoznaje potencijal članova svog tima, potiče efikasan način rada delegirajući određene zadatke i odluke, odajući priznanja za zasluge i postignute rezultate. Nekada se lijepa riječ i pohvala na pravom mjestu i u pravo vrijeme cijeni više od materijalnih nagrada, ne košta ništa a može donijeti ispunjenost i zadovoljstvo.

**Tablica 12.: Deskriptivna analiza dimenzije Predanost i strast**

Tvrđnje	n	Min	Max	Ar. sr.	St. dev.	Koef. var. (%)	Mod	Me
Rad u našem timu nadahnjuje ljude da daju maksimalno sve od sebe.	100	1	5	3,62	1,099	30,36	3	4
Ljudi su ponosni što su dio našeg tima.	100	1	5	3,78	1,097	29,02	4	4
Naš tim radi na privlačenju i zadržavanju najboljih radnika.	100	1	5	3,68	1,294	35,16	5	4
Naš tim je oduševljen svojim doprinosom stvaranju konkurentske održivosti organizacije.	100	1	5	3,69	1,051	28,49	4	4
Predanost i strast	100	1	5	3,69	1,136	30,77	4	4

Kroz četiri pitanja u tablici broj 12. ispitana je samoprocjena članova njihovoj predanosti istinskom timskom radu i strasti koju osjećaju prema takvoj organizaciji posla. I u ovoj dimenziji procjene efikasnosti timskog rada najzastupljenija je tvrdnja pod brojem 4 („Slažem se“) na ljestvici od 5 stupnjeva. Rezultati istraživanja ukazuju da je najviša prosječna vrijednost odgovora (3,78) zabilježena na tvrdnji kojom se opisuje osjećaj ponosa zbog participiranja pojedinca u timu. Gotovo identične prosječne vrijednosti odgovora ispitanika zabilježene su na tvrdnjama o nastojanju tima da privuče i zadrži najbolje radnike (3,68) te oduševljenje tima njegovim doprinosom stvaranju konkurentske održivosti organizacije (3,69). Najmanju prosječnu vrijednost odgovora (3,62) imala je tvrdnja da rad u timu nadahnjuje njegove članove da daju sve od sebe, pri čemu je zabilježen stupanj 3 („Niti se ne slažem niti se slažem“) kao najčešće biran odgovor. Zaključuje se da je rezultat zadovoljavajući temeljem dane prosječne vrijednosti odgovora (3,69) uz varijabilnost od 30,77 posto na dimenziji predanosti i strasti obavljanja posla u timskoj organizacijskoj



strukturi. Ukazuje na postojanje predanosti pojedinaca odrađivanju radnih zadataka i osjećaja ponosa zbog ostvarenih rezultata od strane tima. Neke druge dimenzije pokazale su bolje rezultate što ukazuje da definitivno postoji prostor za napredak unutar dimenzije predanosti i strasti. Na vodstvu tima je da prema zacrtanim ciljevima i osmišljenoj viziji postavi kriterije koje članovi moraju zadovoljiti kako bi mogli predstavljati svoj tim riječima i djelima. Raznolikost tima donosi više kreativnih ideja i različitih načina rješavanja postavljenog problema, povećava fleksibilnost tima kroz brzu prilagodljivost promjenama nametnutima od unutarnjeg i vanjskog okruženja. Pojedince koji su spremni zadovoljiti visoke kriterije ulaska u tim krase osobine predanosti poslu i strasti prema njemu, treba ih znati cijeniti i adekvatno promovirati te nagrađivati prema njihovu doprinosu konkurentske održivosti organizacije.

U tablici 13. Prikazani su deskriptivni podaci vezan za dimenziju vještina i usavršavanja članova tima.

**Tablica 13.: Deskriptivna analiza dimenzije Vještine i usavršavanje tima**

Tvrđnje	n	Min	Max	Ar. sr.	St. dev.	Koef. var. (%)	Mod	Me
Posjedujemo potrebne vještine za učinkovito obavljanje posla.	100	1	5	4,10	0,893	21,79	4	4
Kontinuirano radimo na poboljšanju pokazatelja uspješnosti i ključnih procesa rada.	100	1	5	3,94	0,973	24,68	4	4
Koristimo razne obuke, treninge i usavršavanja kako bi smo zadržali svoje vještine.	100	1	5	3,73	1,118	29,97	4	4
Članovi tima prihvaćaju stalno poboljšanje kao način života.	100	1	5	3,80	1,035	27,23	4	4
Vještine i usavršavanje tima	100	1	5	3,89	1,014	26,05	4	4

Kroz četiri pitanja ispitana je samoprocjena trenutnih vještina koje članovi posjeduju i potrebi za njihovim dodatnim usavršavanjem. Vidljivo je da je najveći broj odabranih tvrdnji kao odgovora ispitanika 4 („Slažem se“) odnosno da su zadovoljni. Najviša prosječna vrijednost odgovora (4,10) postignuta je na pitanju posjeduju li svi članovi potrebne vještine kako bi svoje radne zadatke odrađivali učinkovito. Nasuprot tome, na pitanje o dovoljnom broju

dostupnih treninga i usavršavanja s namjerom zadržavanja postojeći vještina zabilježena je najmanja prosječna vrijednost odgovora (3,73). Zaključno, uvidom u odgovore ispitanika na dimenziji vještina i usavršavanja zaključuje se kako ispitanici smatraju da u dovoljnoj mjeri posjeduju potrebne vještine za efikasno obavljanje posla (3,89) uz neznatnu varijabilnost odgovora od 26,05 posto, ali također žele i daljnja ulaganja u razvijanje njihovih kompetencija primjenjujući kontinuirano poboljšanje kao način života. Nužno je da vodstvo omogući dodatno usavršavanje kroz treninge i edukacijske programe cijelom timu, kako bi uz kontinuirani rad na poboljšanju ključnih procesa rada te prihvaćanju stalnog poboljšanja kao načina života bili jače međusobno povezani, postigli veću fleksibilnost i prikazali kompetitivnu snagu koja proizlazi iz kohezije jakog tima.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Istraživanje je provedeno uz određena ograničenja. 100 ispitanika je relativno mala populacija u uzorku te predstavlja jedno od ograničenja. Taj uzorak zadovoljio je potrebe provođenja statističke obrade, ali je nedostatan za kvalitetno zaključivanje. Još jedno od ograničenja predstavlja znatno veći udio ženske populacije u uzorku, posto ispitanika bilo je ženskog spola, zbog čega je bilo teže vjerodostojno utvrditi razlike između povezanosti osobina ličnosti i radne uspješnosti tima obzirom na spol.

Nadalje, ograničenje ovog istraživanja je i homogenost ispitanika obzirom na stručnu spremu, jer je 73 posto ispitanika u uzorku izjavio da ima višu ili visoku spremu.

Ograničenje se odnosi i na podrijetlo uzorka istraživanja jer je *online* anketni upitnik proveden isključivo na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu koji u svom obrazovnom programu ne nudi kolegije iz područja psihologije za bolje razumijevanje ljudske osobnosti.

Zaključno, istraživanje je bilo anonimno pri čemu su ispitanici kod samoprocjene osobina ličnosti i timske učinkovitosti mogli davati odgovore koji nisu u potpunosti iskreni te su sebe mogli prikazati kao osobe kakve žele biti, a ne onakvima kakvi uistinu jesu. Ovisno o raspoloženju kakvo su ispitanici imali prilikom ispunjavanja ankete moguća je varijacija njihovih odgovora.

## 5. ZAKLJUČAK

Pojmovi osobine ličnosti vođe i tima, djelotvornost tima te njihova međusobna povezanost privlače sve veću pažnju znanstvenika. Zbog potrebe prilagođavanja organizacija globalnim promjenama sve se više traži fleksibilnost i uvodi upotreba timskog rada. Unaprijeđen i poboljšan timski rad stvara i nudi kreativna i kompetitivna rješenja za probleme vezane uz djelotvornost, moral i sposobnost organizacije pri prilagodbi rastućim zahtjevima okruženja. Ovisno o varijacijama problema predstavljenih pred tim kreiraju se različite vrste timova s namjerom poboljšanja izvođenja radnih zadataka kako bi se postigli zacrtani organizacijski ciljevi. Konceptom definicije tima kao male ili velike radne skupine sastavljene od pojedinaca koji zajedničkim djelovanjem žele doći do istoga cilja podrazumijeva se da je timu potreban vođa, a voditi znači stvarati viziju promjene i utjecati na druge putem postupaka i odluka.

Osobine ličnosti smatraju se relevantnima za radno ponašanje te djelujući kroz individualnu i grupnu kvalitetu timskog izvođenja zadataka utječu na radnu uspješnost. Svih pet glavnih dimenzija petofaktorskog modela: savjesnost, ugodnost, otvorenost, ekstravertiranost i emocionalna stabilnost značajne su za predviđanje radnog ponašanja. Općenito, savjesnost pokazuje da će savjesniji pojedinci imati veću efikasnost u građenju karijere te će biti više motivirani za rad. Ugodniji pojedinci se u manjoj mjeri ponašaju kontraproduktivno. Pojedinci koji imaju izraženiju crtu ekstraverzije uspješniji su u socijalnoj interakciji. Otvorenost ka iskustvu donosi inovativnost dok emocionalno stabilni pojedinci izbjegavaju sukobe. Uz navedene osobine, danas se jednom od najpoželjnijih osobina pojedinca smatra i njegova sposobnost da radi kao dio tima.

Namjera provedenog empirijskog istraživanja bila je dokazati postojanje povezanosti stila vodstva uvjetovanog osobinama ličnosti vođe i radne uspješnosti tima koja je predodređena i osobinama ličnosti svih ostalih članova tima. Zaključuje se da postoji povezanost između osobina ličnosti svih članova s djelotvornošću njihovog tima, stoga se može reći da osobine ličnosti jesu prediktor timske djelotvornosti. Promatrajući rezultate istraživanja osobina ličnosti ispitanika vidljivo je kako su oni dosta visoki na svih 5 dimenzija, a kao što je već ranije spomenuto osobe visoke na dimenzijama imaju kvalitetne vodstvene karakteristike. Na odabrani stil vodstva uz osobine ličnosti utječu priroda problema i radnih zadataka te dominantan i prihvaćen stil vodstva u okruženju. Stoga se ne može niti jedan stil vodstva izdvojiti kao izrazito dobar ili loš, već je potrebno naizmjenično kombinirati razne stilove ovisno o zatečenoj situaciji. Zaključuje se također, prema rezultatima provedenog istraživanja

o efikasnosti tima, da smjernice vođi za odabir ispravnog stila vodstva daju svi ostali članovi tima ukazujući na prostor za napredak u poboljšanju rada kroz: zdravu komunikaciju, razumijevanjem dodijeljenih timskih uloga, konstantnim ulaganjem u svoje postojeće znanje i razvojem novih vještina kako bi se povećala fleksibilnost timskog izvođenja zadataka radi prilagodbe stalnim promjenama unutarnjeg i vanjskog okruženja. Na zabilježene rezultate utjecale su i socio-demografske karakteristike ispitanika, prvenstveno njihova dob.

Danas se u timove uključuju članovi čija osobnost donosi snagu promišljanja i implementiranja najboljih mogućih rješenja, stoga nerijetko, organizacije teže decentralizaciji donošenja odluka prenoseći ovlasti na timove. Okruženje u kojemu živimo stvara nove tehnologije i industrije, stoga vođa mora biti voljan za stalno učenje i potragu za idejama kako bi se ostvarila osmišljena vizija.

## POPIS IZVORA

1. Adair, J. (2007.), *Develop your Leadership Skills*, Kogan Page, London
2. Bang, H., Midelfart, T. N. (2012.), *Effektive Ledergrupper*, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo  
prema Birkeland Hansen, L. (2017.), *The Dimensionality of Management Team Effectiveness: A psychometric analysis of the team inventory „effect“*, Master Thesis, University of Oslo
3. Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991.), The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 44: 1-28.
4. Barrick, M. R., Mount, M. K., Judge, T. A. (2001.), Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What do We Know and Where Do We Go Next?, *Personality and Performance*, 9(1-2): 9-30.
5. Bass, B. M., Stogdill, R. M. (1990.), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, The Free Press, New York
6. Bebek, B. (2005.), *Integrativno vodstvo – leadership*, Sinergija, Zagreb
7. Bedeković, V., Ilijaš Baričević, Ž. (2011.), Kulturna uvjetovanost razvoja transformacijskog stila vodstva, *Praktični menadžment*, 2(1): 7-14.
8. Blanchard, K. (2010.), *Rukovođenje na višoj razini*, Mate, Zagreb
9. Bojanović, R., Čizmić, S. (1997.), Shvatanja o ljudskoj prirodi i izboru stilova rukovođenja, *Psihologija*, 3:169-180.
10. Bošković, M., Antolović, K. (2017.), *Uspješan timski rad pomoću tipologije članova tima*, K&K Promocija, Zagreb
11. Bradley, J. H., Hebert, F. J. (1997.), The effect of personality type on team performance, *Journal of Management Development*, 16(5): 337-353.
12. Cavazzote, F., Moreno, V., Hickmann, M. (2012.), Effect of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance, *The Leadership Quarterly*, 23: 443-455.
13. Chapman, E., N., O'Nill, S., L. (2003.), *Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, Mate, Zagreb
14. Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., Qian, S. (2018.), Can leader “humility” spark employee “proactivity”? The mediating role of psychological empowerment, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3): 326-339.
15. Christiansen, N., D., Tett, R., P. (2013.), *Handbook of Personality at Work*, Routledge, New York

16. Crawford, M., Kydd, L., Riches, C. (1997.), *Leadership and Teams in Educational Management*, Open University Press, Buckingham
17. Čulina Gerموšek, S., Jerneić, Ž. (2003.), Transformacijsko i transakcijsko vodstvo: povezanost s osobinama ličnosti, *Suvremena psihologija*, 6(1): 7-31.
18. Day, D. V., Gronn, P., Sales, E. (2004.), Leadership capacity in teams, *The Leadership Quarterly*, 15(6): 857-880.
19. Denning, S. (2009.), *Tajni jezik liderstva*, Lider press, Zagreb
20. Esquivel, M., A., Kleiner, B., H. (1997.), The importance of conflict in work team effectiveness, *Team Performance Management*, 3(2): 89-96.
21. Eswaran, S., Islam, A., Yusuf, D. H. M. (2011.), A Study of the Relationship between the Big Five Personality Dimensions and Job Involvement in a Foreign Based Financial Institution in Penang, *International Business Research*, 4(4): 164-175.
22. Fraser, K., Hvolby, H-H. (2010.), Effective teamworking: Can functional flexibility act as an enhancing factor? An Australian case study, *Team Performance Management: An International Journal*, 16(1/2): 74-94.
23. Fulgosi, A. (1997.), *Psihologija ličnosti, teorije i istraživanja*, Školska knjiga, Zagreb
24. Goldberg, L. R. (1990.), An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6): 1216-1229.
25. Goldberg, L. R. (1992.), The Development of Markers for Big-Five Factor Structure, *Psychological Assessment*, 4(1): 26-42.
26. Goldberg, L. R. (1999.), A broad-bandwidth, public-domain, personality measuring the lower-level facets of several Five-Factor models, *Personality Psychology in Europe*, 7: 7-28.
27. Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., Gough, H. G. (2006.), The international personality item pool and the future public-domain personality measures, *Journal of Research in Personality*, 40: 84-96.
28. Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7(4): 405-413.
29. Grant, A. M., Ashford, S. J. (2008.), The dynamics of proactivity at work, *Research in Organizational Behaviour*, 28: 3-34.
30. Hajncl. Lj., Vučenović, D. (2014.), Odnos opće mentalne sposobnosti, osobina ličnosti i transformacijskog stila rukovođenja: Uloga izvora procjene, *Psihologijske teme*, 23(3): 369-387.
31. Holpp, L. (2014.), *Upravljanje timovima*, Mate, Zagreb

32. Hruška, D. (2011.), *Kognitivni pristup donošenju poslovnih odluka*, Sinergija, Zagreb
33. Hut, J., Molleman, E. (1998.), Empowerment and team development, *Team Performance Management*, 4(2): 53-66.
34. Kabadayi, F., Sahin, M. (2018.), Predicting career search self-efficacy: The Role of self-transcendence, self-consciousness, self-control and self-management, *Global Journal of Psychology Research: New trends and Issues*, 8(4): 146-157.
35. Kahya, M., Şahin, F. (2018.), The effect of leader personality on follower behavior, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1): 14-33.
36. Kickul, J., Neuman, G. (2000.), Emergent Leadership Behaviors: The Function of Personality and Cognitive Ability in Determining Teamwork Performance and KSAs, *Journal of Business and Psychology*, 15(1): 27-51.
37. Krapić, N. (2005.), Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje, *Psihologijske teme*, 14(1): 39-55.
38. Krapić, N., Kardum, I., Kristofić, B. (2008.), Odnos crta ličnosti i sposobnosti s profesionalnim interesima, *Psihologijske teme*, 17(1): 75-91.
39. Krapić, N., Pletikosić, S., Grabar, N. (2011.), Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem, *Psihologijske teme*, 20(2): 319-336.
40. Larsen, R. J., Buss, D. M. (2008.), *Psihologija ličnosti*, Naklada Slap, Jastrebarsko
41. Manz, C., C., Sims, JR., H., P. (1980.), Self-Management as a Substitute For Leadership: A Social Learning Theory Perspective, *The Academy of Management Review*, 5(3): 361-367.
42. Maxwell, J., C. (2003.), *17 neosporivih pravila za uspješan timski rad*, Katarina Zrinski., Varaždin
43. McCrea, R. R., John, O. P. (1992.), An Introduction to the Big-Five Factor Model and Its Applications, *Journal of Personality*, 60(2): 175-215.
44. Mlačić, B. (2002.), Leksički pristup u psihologiji ličnosti: pregled taksonomija opisivača osobina ličnosti, *Društvena istraživanja*, 4-5(60-61): 553-576.
45. Mlačić, B., Goldberg, L. R. (2007.), An Analysis of a Cross-cultural Personality Inventory: The IPIP Big-Five Factor Markers in Croatia, *Journal of Personality Assessment*, 88(2): 168-177.
46. Mlačić, B., Šakić, I. (2008.), Razvoj hrvatskih markera velepetoroga modela ličnosti, *Društvena istraživanja*, 1-2(93-94): 223-246.

47. Neuman, G., A., Wagner, S., H., Christiansen, N., D. (1999.), The Relationship Between Work-Team Personality Composition and the Job Performance of Teams, *Group & Organization Management*, 24(1): 28-45.
48. Nikić, M. (2004.), Temeljna načela timskog rada, *Diaconvensia*, 12(1): 115-129.
49. Northouse, P., G. (2010.), *Vodstvo – teorija i praksa*, Mate, Zagreb
50. Pandey, J. (1976.), Effects of leadership style, personality characteristic and method of leader selection on member's and leader's behavior, *European Journal of Social Psychology*, 6(4): 475-489.
51. Pervin, L., A., Cervone, D., John, O., P. (2008.), *Psihologija ličnosti: teorije i istraživanja*, Školska knjiga, Zagreb
52. Prewett, M. S., Brown, M. I., Goswami, A., Christiansen, N. D. (2018.), Effect Of Team Personality Composition on Member Performance: A Multilevel Perspective, *Group & Organization Management*, 43(2): 316-348.
53. Prewett, M. S., Walvoord, A., A., G., Stilson, F., R., B., Rossi, M., E., Brannick, M., T. (2009.), The Team Personality – Team Performance Relationship Revisited: The Impact of Criterion Choice, Pattern of Workflow, and Method of Aggregation, *Human Performance*, 22: 273-296.
54. Prpić, R., Mlačić, B., Milas, G. (2013.), Velepatori model ličnosti, suočavanje s slikom tijela i sklonost prejedanju, *Socijalna psihijatrija*, 41(3): 147-155.
55. Rabey, G. (2003.), The paradox of teamwork, *Industrial and Commercial Training*, 35(4): 158-162.
56. Repišti, S. (2016.), *Psihologija ličnosti: teorija empirija (Drugo prošireno izdanje)*, Autorovo izdanje, Podgorica
57. Rothmann, S., Coetzer, E., P. (2003.), The Big Five Personality Dimensions and Job Performance, *Journal of Industrial Psychology*, 29(1): 68-74.
58. Saucier, G., Goldberg, L. R. (1996.), Evidence for the Big Five in analyses of familiar English personality adjectives, *European Journal of Personality*, (10): 61-77.
59. Saucier, G., Goldberg, L. R. (2001.), Lexical Studies of Indigenous Personality Factors: Premises, Products and Prospects, *Journal of Personality*, 69(3): 843-879.
60. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), *Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb
61. Sindik, J. (2012.), Razlike u doživljaju učinkovitosti timskog rada s obzirom na dob i profil stručnjaka u predškolskom odgoju i obrazovanju, *Magistra ladertina*, 7(1): 55-72.
62. Srića, V. (2004.), *Biblija modernog vođe*, Znanje, Zagreb



63. Stewart, G., L. (2006.), A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance, *Journal of Management*, 32: 29-55.
64. Tatalović Vorkapić, S. (2014.), Je li privilegirani status modela osobina ličnosti u psihologiji ličnosti opravdan? – Prikaz modela identiteta, *Suvremena psihologija*, 17(2): 181-198.
65. Tudor, G., Srića, V. (2006.), *Menadžer i pobjednički tim*, M. E. P. Consult, Zagreb
66. Turkalj, Ž., Fosić, I., Marinković, R. (2012.), Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okružja, *Ekonomski vjesnik*, XXV(2): 247-259.
67. van den Berg, P., T., van der Velde, M., E., G. (2005.), Relationships of functional flexibility with individual and work factors, *Journal of Business and Psychology*, 20(1): 111-129.
68. West, M. (2005.), *Tajne uspješnog upravljanja timom*, Školska knjiga, Zagreb

## POPIS TABLICA

Tablica 1.: Socio-demografska obilježja ispitanika u uzorku.....	61
Tablica 2.: Povezanost između živote dobi ispitanika i osobina ličnosti ispitanika.....	62
Tablica 3.: Povezanost između životne dobi ispitanika u uzorku i timskim radom.....	63
Tablica 4.: Povezanost između životne dobi ispitanika i sklonosti timskom radu te povezanost osobina ličnosti i sklonosti timskom radu.....	64
Tablica 5.: Deskriptivna analiza osobina ličnosti.....	65
Tablica 6.: Deskriptivna analiza dimenzije Svrha i ciljevi tima.....	66
Tablica 7.: Deskriptivna analiza dimenzije Timske uloge.....	67
Tablica 8.: Deskriptivna analiza dimenzije Timski procesi.....	68
Tablica 9.: Deskriptivna analiza dimenzije Odnosi unutar tima.....	69
Tablica 10.: Deskriptivna analiza dimenzije Odnosi između grupa.....	70
Tablica 11.: Deskriptivna analiza dimenzije Rješavanje problema.....	71
Tablica 12.: Deskriptivna analiza dimenzije Predanost i strast.....	72
Tablica 13.: Deskriptivna analiza dimenzije Vještine i usavršavanje tima.....	73

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Harmonija osobnosti vođe primjenom načela znam, hoću i mogu.....	37
Slika 2. Hillov model timskog vodstva.....	49

## PRILOG 1. – ANKETNI UPITNIK

### ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI STILA VODSTVA UVJETOVANOG OSOBINAMA LIČNOSTI VOĐE TIMA I RADNE USPJEŠNOSTI TIMA

Poštovani/Poštovana,

Ovaj upitnik sačinjen je u svrhu provođenja empirijskog istraživanja za potrebe izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Usmjeren je isključivo osobama koje su trenutno dio nekog tima ili su u prošlosti bile te sudjeluju ili su sudjelovale u timskom radu.

Za popunjavanje upitnika potrebno je 15-ak minuta Vašeg vremena. Anketa je u potpunosti anonimna, rezultati istraživanja biti će prikazani sumarno te će biti korišteni isključivo za izradu empirijskog dijela diplomskog rada.

Molimo Vas da na pitanja odgovorite iskreno te da upitnik ispunite u cijelosti.

Unaprijed hvala na suradnji i na utrošenom slobodnom vremenu.

Sanja Jelača

#### I DIO – Ljestvica „Velikih pet“ osobina ličnosti

Molimo Vas da ocijenite razinu Vašeg slaganja s tvrdnjama u nastavku koje opisuju uobičajeno ponašanje ljudi. Procijenite koliko pojedini iskaz vjerno opisuje baš Vas kakvim se sada vidite te označite broj na ljestvici koji odgovara Vašem samoopisu za tu tvrdnju. Brojevi označavaju slijedeće: 1 = Posve netočno, 2 = Uglavnom netočno, 3 = Ni točno ni netočno, 4 = Uglavnom točno, 5 = Posve točno.

Tvrdnje	Posve netočno	Uglavnom netočno	Ni točno ni netočno	Uglavnom točno	Posve točno
1. Unosim živost u neku zabavu.	1	2	3	4	5
2. Ne brinem se puno za druge ljude.	1	2	3	4	5
3. Uvijek sam spreman (spremna).	1	2	3	4	5
4. Lako podliježem stresu.	1	2	3	4	5

5. Imam bogat rječnik.	1	2	3	4	5
6. Ne pričam puno.	1	2	3	4	5
7. Zanimaju me drugi ljudi.	1	2	3	4	5
8. Ostavljam svoje stvari posvuda.	1	2	3	4	5
9. Uglavnom se osjećam opušteno.	1	2	3	4	5
10. Teško razumijem apstraktne ideje.	1	2	3	4	5
11. Osjećam se ugodno u društvu.	1	2	3	4	5
12. Vrijeđam ljude.	1	2	3	4	5
13. Obraćam pažnju na detalje.	1	2	3	4	5
14. Često sam zabrinut (zabrinuta).	1	2	3	4	5
15. Imam bujnu maštu.	1	2	3	4	5
16. Držim se po strani.	1	2	3	4	5
17. Suosjećam s drugima.	1	2	3	4	5
18. Pravim nered.	1	2	3	4	5
19. Rijetko sam tužan (tužna).	1	2	3	4	5
20. Ne zanimaju me apstraktne ideje.	1	2	3	4	5
21. Sam(a) započinjem razgovore.	1	2	3	4	5
22. Ne zanimaju me tuđi problemi.	1	2	3	4	5
23. Odmah obavljam kućne poslove.	1	2	3	4	5
24. Lako me zasmetati.	1	2	3	4	5
25. Imam izvrsne ideje.	1	2	3	4	5
26. Imam malo toga za reći.	1	2	3	4	5
27. Imam meko srce.	1	2	3	4	5
28. Često zaboravljam vratiti stvari na njihovo mjesto.	1	2	3	4	5
29. Lako se uzrujam.	1	2	3	4	5
30. Nemam mnogo mašte.	1	2	3	4	5

31. Na zabavama razgovaram s mnogo različitih osoba.	1	2	3	4	5
32. Drugi ljudi me zapravo ne zanimaju.	1	2	3	4	5
33. Volim red.	1	2	3	4	5
34. Često mijenjam raspoloženja.	1	2	3	4	5
35. Brzo shvaćam različite stvari.	1	2	3	4	5
36. Ne volim privlačiti pažnju.	1	2	3	4	5
37. Posvećujem vrijeme drugim ljudima.	1	2	3	4	5
38. Izbjegavam obveze.	1	2	3	4	5
39. Podliježem čestim promjenama raspoloženja.	1	2	3	4	5
40. Koristim učene izraze.	1	2	3	4	5
41. Nije mi nelagodno biti u središtu pozornosti.	1	2	3	4	5
42. Osjetljiv(a) sam na tuđe osjećaje.	1	2	3	4	5
43. Slijedim zacrtani plan.	1	2	3	4	5
44. Lako me je razdražiti.	1	2	3	4	5
45. Provodim vrijeme razmišljajući.	1	2	3	4	5
46. Šutljiv(a) sam s nepoznatima.	1	2	3	4	5
47. Nastojim da se drugi osjećaju ugodno.	1	2	3	4	5
48. Posao obavljam točno i precizno.	1	2	3	4	5
49. Često sam tužan (tužna).	1	2	3	4	5
50. Pun(a) sam ideja.	1	2	3	4	5

## II DIO – Procjena efikasnosti tima

Molimo Vas da ocijenite razinu Vašeg slaganja s tvrdnjama u nastavku koje se odnose na Vašu procjenu efikasnosti tima/ova u čijem radu sudjelujete ili ste sudjelovali, tako da označite broj koji najbolje opisuje vaše mišljenje.

Brojevi označavaju slijedeće: 1 = U potpunosti se ne slažem, 2 = Ne slažem se, 3 = Niti se ne slažem niti se slažem, 4 = Slažem se, 5 = U potpunosti se slažem.

Tvrdnje	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se ne slažem niti se slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
51. Naš tim ima smislenu svrhu.	1	2	3	4	5
52. Čvrsto smo predani zajedničkoj misiji.	1	2	3	4	5
53. Stalno ostvarujemo visoke i mjerljive rezultate.	1	2	3	4	5
54. Naš rad doprinosi ostvarenju organizacijskih ciljeva.	1	2	3	4	5
55. Članovi tima jasno razumiju svoje uloge.	1	2	3	4	5
56. Svi cijene doprinos svakog pojedinog člana timu.	1	2	3	4	5
57. Zadaci su jasno podijeljeni radi izbjegavanja dupliciranja radnih napora.	1	2	3	4	5
58. Preklapanje ili zajednički zadaci i odgovornosti ne stvaraju probleme za članove tima.	1	2	3	4	5
59. Brzo uočavamo i rješavamo probleme.	1	2	3	4	5
60. Sastanci grupe su vrlo produktivni.	1	2	3	4	5
61. Naš tim ima uspostavljene mehanizme za praćenje ostvarenih rezultata.	1	2	3	4	5
62. Fleksibilan način rada tima omogućuje prilagodbu promjenjivim potrebama.	1	2	3	4	5
63. Članovi tima međusobno cijene jedinstvene sposobnosti svakog pojedinca.	1	2	3	4	5
64. Komunikacija u timu je otvorena i iskrena.	1	2	3	4	5
65. Članovi našeg tima vjeruju jedni drugima.	1	2	3	4	5
66. Članovi tima pokazuju visoku razinu suradnje i uzajamne podrške.	1	2	3	4	5
67. Možemo riješiti konflikte u suradnji s drugim timovima.	1	2	3	4	5
68. Učinkovito komuniciramo s drugim skupinama.	1	2	3	4	5
69. Nastojimo integrirati naše planove s planovima drugih skupina.	1	2	3	4	5
70. Suradnje s drugim timovima su produktivne, cijenjene i dobrih rezultata.	1	2	3	4	5
71. Članovi tima preuzimaju osobnu odgovornost za efikasnost tima.	1	2	3	4	5

72. Članovi tima preuzimaju inicijativu za rješavanje međusobnih problema bez uključivanja vođe tima.	1	2	3	4	5
73. Provodimo vrlo malo vremena žaleći se na stvari koje ne možemo kontrolirati.	1	2	3	4	5
74. Članovi tima međusobno traže i daju konstruktivne povratne informacije.	1	2	3	4	5
75. Rad u našem timu nadahnjuje ljude da daju maksimalno sve od sebe.	1	2	3	4	5
76. Ljudi su ponosni što su dio našeg tima.	1	2	3	4	5
77. Naš tim radi na privlačenju i zadržavanju najboljih radnika.	1	2	3	4	5
78. Naš tim je oduševljen svojim doprinosom stvaranju konkurentske održivosti organizacije.	1	2	3	4	5
79. Posjedujemo potrebne vještine za učinkovito obavljanje posla.	1	2	3	4	5
80. Kontinuirano radimo na poboljšanju pokazatelja uspješnosti i ključnih procesa rada.	1	2	3	4	5
81. Koristimo razne obuke, treninge i usavršavanja kako bi smo zadržali svoje vještine.	1	2	3	4	5
82. Članovi tima prihvaćaju stalno poboljšanje kao način života.	1	2	3	4	5

### III – Podaci o ispitaniku

83. Spol (odaberite)

- Ženski
- Muški

84. Koja je Vaša dob? \_\_\_\_\_ (upišite broj)

85. Koja je najviša školska sprema koju posjedujete? (odaberite)

- Srednja stručna sprema
- Viša stručna sprema, stručni pristupnik ili sveučilišni prvostupnik
- Visoka stručna sprema, stručni specijalist ili magistar struke
- Magisterij znanosti ili sveučilišni specijalist
- Doktor znanosti



# ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

## Osobni podaci

Ime i prezime Sanja Jelača  
Adresa Petra Zrinskog 83, Husain, 44320 Kutina  
Telefon 091 5891795  
E-mail [sanja.jelaca.oec@gmail.com](mailto:sanja.jelaca.oec@gmail.com)  
Godina rođenja 04.12.1975.

## Radno iskustvo

2008. - sada Hrvatski Zavod za Norme, Zagreb  
Viša računovodstvena referentica  
  
Svakodnevni zadaci:  
poslovi vezani uz računovodstvo i financije

2002. – 2008. SELK d.d. Kutina  
Kontrolor QS kvalitete proizvoda  
  
Svakodnevni zadaci:  
poslovi završne kontrole gotovih proizvoda te priprema prateće dokumentacije za isporuku

2000. – 2002. SRM Lipik, Pakrac  
Administrator  
  
Svakodnevni zadaci:  
poslovi vezani uz davanje novčanih poticaja

## Obrazovanje

2011. – 2017 Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb  
Preddiplomski studij - Poslovna ekonomija

1995. – 1998. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb  
VŠS, Komercijalno poslovanje

1991. – 1994. Srednja škola „Tin Ujević“, Kutina

## Strani jezici

Engleski jezik  
Čitanje Izvrsno  
Pisanje Izvrsno  
Govor Izvrsno

## Znanja i vještine

Tehničke sposobnosti Računalne sposobnosti  
Kratak opis: vrlo dobro znanje Microsoft Office paketa

Vozačka dozvola B kategorija

Projekti Diplomski studij „Menadžment“