

Osobine ličnosti rukovodstva u organizaciji

Josip Ivačić¹, Anita Prelas Kovačević², Irena Bosnić³

¹Antiteroristička jedinica Lučko, Jadranska avenija 10, Lučko, josip.ivacic@gmail.com

²Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, anita.prelas.kovacevic@vuv.hr

³Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, irena.bosnic@vuv.hr

Sažetak

Osobine ličnosti predmet su mnogih istraživanja iz čijih rezultata proizlaze korisni zaključci koji mogu pomoći pojedincu i organizacijama da razumiju svoje ponašanje, mijenjaju kontraproduktivna radna ponašanja te kompenziraju eventualne nedostatke. Definicija ličnosti se tijekom povijesti razvijala, a pojavili su se i mnogi pristupi i teorije koje objašnjavaju ličnost. Za potrebe izrade rada provedeno je preliminarno istraživanje s ciljem da se utvrdi koje osobine ličnosti su istaknute kod pojedinih rukovoditelja Antiterorističke jedinice Lučko (ATJ Lučko) odnosno rukovoditelja na razini: instruktor specijalističke obuke, zapovjednika voda te vođe specijalističkog tima. Primarni podaci su prikupljeni pomoću anketnog upitnika BIG FIVE INVENTORY - BFI od 44 pitanja kojima se analizira pet dimenzija Big five modela. Prema dobivenim podacima većina rukovoditelja unutar ATJ Lučko ima izraženu savjesnost koja podrazumijeva da pojedinac unaprijed planira izvršavanje zadataka te je općenito organiziran. Savjesni pojedinci su disciplinirani, pažljivi i pouzdani. Također, rezultati istraživanja su pokazali da je kod ispitanika najniže izražena osobina ličnosti neuroticizam koja se odnosi na emocionalnu stabilnost. Konkretno napredak u praksi moguće je postići uvođenjem psihologa za potrebe procjene ličnosti potencijalnih kandidata prilikom selekcijskog postupka za prijem u jedinicu, ali i za procjenu spremnosti djelatnika za napredak na rukovodeće funkcije.

Ključne riječi

Big five model, osobine ličnosti, organizacija, rukovodstvo

Abstract

Personality traits are the subject of many studies, the results of which yield useful conclusions that can help individuals and organizations understand their behavior, change counterproductive work behaviors, and compensate for potential deficiencies. The definition of personality has evolved throughout history, and many approaches and theories have emerged that explain personality. For the purposes of this work, a preliminary study was conducted with the aim of determining which personality traits are prominent in individual managers of the Anti-Terrorist Unit Lučko (ATJ Lučko), i.e. managers at the level of: specialist training instructor, platoon commander and specialist team leader. Primary data were collected using the BIG FIVE INVENTORY-BFI questionnaire of 44 questions that analyze the five dimensions of the Big Five model. According to the data obtained, the majority of managers within ATJ Lučko have a pronounced conscientiousness, which implies that the individual plans the execution of tasks in advance and is generally organized. Conscientious individuals are disciplined, attentive and reliable. Also, the results of the research showed that among the respondents, the lowest expressed personality trait is neuroticism, which refers to emotional stability. Concrete progress in practice can be achieved by introducing a psychologist for the purpose of assessing the personality of potential candidates during the selection process for admission to the unit, but also for assessing the readiness of employees to advance to managerial positions.

Keywords

Big five model, personality traits, organization, management

Uvod

Osobine ličnosti i njihova manifestacija važne su u mnogim područjima današnjeg života. Mnogi znanstvenici s područja psihologije istraživali su područje osobina ličnosti te način na koji se ličnosti mogu mjeriti. Trenutno postoje različite podjele osobina ličnosti, no najčešće korišteni model ispitivanja osobina ličnosti je tzv. „*Big five*“ model odnosno model koji određuje pet faktora crta ličnosti. Osobine ličnosti pojedinca do određene mjere mogu predvidjeti obrazac njegova ponašanja, a na temelju poznavanja osobina ličnosti moguće je djelomično odrediti na koji način će se manifestirati ponašanje pojedinca u organizaciji

1. Pojam ličnosti i prikaz dimenzija *Big five* modela

Pojam *ličnosti*, odnosno osobnosti, kako navodi Fulgosi (1981) dolazi od riječi „*persona*“, a označavala je masku koju su glumci nosili za vrijeme predstave. Kasnije se riječ *persona* počinje upotrebljavati za ulogu koju glumac u predstavi ima, a potom i za samog glumca. U današnje vrijeme riječ *ličnost* se često upotrebljava, a značenje je vrlo široko. Fulgosi (1981) ističe da je najčešće značenje riječi usmjereno na ponašanje osobe te bi s obzirom na to ličnost podrazumijevala konzistentan način ponašanja i djelovanja pojedinca. Mnogi su istraživači kroz povijest predstavljali svoje definicije ličnosti, no veliki izazov predstavlja uključivanje svih aspekata koje ličnost obuhvaća. Prema Larsen i Buss „ličnost je skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni, te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu“ (2008:4).

Na samom početku istraživanja osobina ličnosti imala su za cilj odrediti karakteristike ponašanja određenog pojedinca. Naime, u situacijama kada se određene karakteristike pokazuju u velikom broju slučajeva, tek tada ih se može nazvati crtama osobnosti (Buss, 1989 prema Robbins i Judge, 2009). Ličnost je najčešće definirana kao obrazac ponašanja, osjećaja i misli koji je karakterističan za način na koji osoba funkcionira u odnosu na druge i u odnosu na okolinu (Atkinson i Hilgard, 2007). U situacijama kada se opisuje određena osoba najčešće su upotrebljavani izrazi koji se odnose upravo na osobine ličnosti. S obzirom na to, Allport i Odbert su istražili koje se sve riječi odnose na karakteristike ponašanja, potom su dobivene riječi sistematizirali u podgrupe (Allport i Odbert, 1936 prema Atkinson i Hilgard, 2007). Cattell je

na temelju istraživanja prethodno navedenih autora proveo faktorsku analizu te je dobio 16 faktora ličnosti (Cattell, 1966 prema Atkinson i Hilgard, 2007), dok je Eysenck sličnim postupkom dobio dva faktora: introverzija/ekstraverzija i emocionalna stabilnost/emocionalna nestabilnost (Eysenck, 1953 prema Atkinson i Hilgard, 2007). Ovisno o tome na koji način su analizirani podaci za ispitivanje ličnosti može se dobiti veći ili manji broj osobina ličnosti, međutim većina istraživača smatra da postoji pet osnovnih dimenzija koje obuhvaćaju čovjekovu ličnost (Ozer i Reise, 1994 prema Atkinson i Hilgard, 2007). Na tragu toga, McCrae i Costa predložili su pet temeljnih osobina ličnosti (poznato kao „*Big five*“) za koje smatraju da sadržavaju mnoštvo crta ličnosti koje su navodili raniji istraživači (McCrae i Costa, 1999 prema Atkinson i Hilgard, 2007).

Big five model Coste i McCraea jedan je od najpoznatijih modela ličnosti zbog svoje dosljednosti i stabilnosti. Njihova istraživanja temeljila su se na prethodnim empirijskim i teorijskim materijalima te su velik broj osobina ličnosti uspjeli prikazati u svom modelu (Costa i McCrae, 1992 prema Jensen, 2015). Naime, pojedinci su bili praćeni tijekom godina kako bi se prikazala stabilnost osobina ličnosti te se pokazalo kako se osobine ličnosti ne mijenjaju iz dana u dan te nisu pod utjecajem vanjskih čimbenika (McCrae i Costa, 2006 prema Jensen, 2015). Jensen (2015) navodi kako se svaka osobina ličnosti može promatrati kao kontinuum, odnosno pojedinci mogu biti visoko ili nisko na svakoj od pet dimenzija. Svaka osoba se nalazi u određenom dijelu kontinuuma za svaku dimenziju te time čini složen sastav kombinacija koje su onda karakteristične za ličnost tog pojedinca. Pojedinaac može imati dominantnu osobinu ličnosti te može imati osobinu ličnosti koja se nalazi u središtu kontinuuma te u tom slučaju ta osobina ličnosti nema osobito izražen utjecaj na pojedinca. *Big five* model Coste i McCraea se sastoji od sljedećih pet glavnih osobina ličnosti (iliti dimenzija):

- neuroticizma (emocionalna stabilnost),
- ekstraverzije, otvorenosti prema iskustvu,
- ugodnosti i
- savjesnosti

Svaka od dimenzija se sastoji još od više podkomponenti koje predstavljaju osnovna obilježja pojedinca (Tablica 1).

TABLICA 1: PRIKAZ BIG FIVE MODELA LIČNOSTI

Stabilan Smiren Samouvjeren Opušten	EMOCIONALNA STABILNOST	Nervozan Zabrinut Depresivan Nesiguran
Društven Komunikativan Aktivan Samouvjeren	EKSTRAVERZIJU	Štidljiv Povučeni Tih Zatvoren
Uredan Odgovoran Organiziran Ambiciozan	SAVJESNOST	Impulzivni Neodgovoran Neoprezan Neefikasan
Topao Pažljiv Povjerljiv Kooperativan	UGODNOST	Hladan Nepristojan Kritičan Sumnjičav
Kreativan Originalan Inteligentan Značajčan	OTVORENOST PREMA ISKUSTVU	Nemaštovit Konvencionalan Dosadan

Izvor: izrada autora prema: <http://www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/licnost-i-radno-ponasanje/> (20.10.2021.)

Neuroticizam (*Emocionalna stabilnost*) je crta ličnosti koja obuhvaća stupanj emocionalne stabilnosti, odnosno nestabilnosti (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan, 2013). Costa i McCrae (2008) navode kako pojedinci visoko na dimenziji neuroticizma imaju izraženu anksioznost, općenito su zabrinuti te se često osjećaju frustrirano. Takvi pojedinci osjećaju sram i nelagodu pri komunikaciji s ljudima, osobito sa strancima. Također, imaju slabije mehanizme kontrole impulsa te loše podnose stres. Dale i Harrison (2017) navode kako su skloni doživljavati različite situacije kao prijeteće dok McCrae i Costa smatraju kako koriste manje učinkovite strategije suočavanja sa stresom, skloni su samooptuživanju i neprijateljskom reagiranju (McCrae i Costa, 1986 prema Dale i Harrison, 2017). Prema Gamez, Schmidt i Watson ova je osobina ličnosti često povezana sa psihopatologijom (Gamez i sur., 2010 prema McCutchan, 2013) dok Larsen i Buss (2007) smatraju kako takvi pojedinci teže održavaju odnose te da često imaju teškoće s izražavanjem misli i osjećaja. S druge strane, Costa i McCrae ističu da je emocionalna stabilnost karakteristična za pojedince koji su nisko na razini neuroticizma (Costa i McCrae, 1992 prema Dale i Harrison, 2017). Emocionalno stabilni pojedinci dobro podnose stres te su općenito otporni. Oni su optimistični u situacijama kada se suočavaju s izazovima i neizvjesnošću (Eschleman i sur., 2010 prema Dale i Harrison, 2017). Također, karakterizira ih smirenost i sigurnost u sebe (Robbins i Judge, 2009). Haythorn ističe kako je emocionalna stabilnost povezana s grupnom produktivnošću i realizacijom radnih zadataka (Haythorn, 1953 prema Krapić, 2005).

Ekstraverzija je vjerojatno jedan od najpoznatijih osobina ličnosti, a pojedinci visoko na dimenziji ekstravertiranosti su obično društveni i komunikativni (Costa i McCrae, 1992 prema Dale i Harrison, 2017).

Ekstraverzija obuhvaća mnoge društvene aspekte osobnosti te se može kretati od izrazite društvenosti do suzdržanosti u međuljudskim odnosima (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan, 2013). Istraživanja Coste i McCraea (2008) pokazuju kako ekstravertirani pojedinci imaju tendenciju biti u velikim grupama ljudi, često su percipirani kao dominantni te teže biti vođe u grupama. Općenito imaju visok stupanj energije te su zaokupljeni aktivnostima i poslovima. Želja za proživljavanjem uzbuđenja, kao i česti osjećaji sreće i radosti su ono što je karakteristično za pojedince koji su visoko na dimenziji ekstraverzije. Također, prema spomenutim autorima drugi kraj dimenzije se naziva introvertiranost (Costa i McCrae, 1992 prema Dale i Harrison, 2017). Pojedinci koji su visoko na dimenziji introvertiranosti su često tihi, rezervirani i samostalni. Naime, oni radije provode vrijeme sami te ih socijalne interakcije ne zanimaju u tolikoj mjeri (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan, 2013). Dannar (2016) navodi kako novija proučavanja pokazuju visok stupanj kreativnosti introvertiranih pojedinaca. Spark, Stansmore i O'Connor (2018) su u svom istraživanju pronašli kako se introvertirani pojedinci rjeđe uključuju u aktivnosti koje uključuju vodstvu te objašnjavaju kako je razlog tomu negativno programiranje, odnosno predviđanje negativnog učinka koji potom djeluje ometajuće na njihov potencijal za vođenjem.

Otvorenost prema iskustvu analiziraju također brojni autori. Nalazi Coste i McCraea (2008) uglavnom pokazuju kako pojedinci visoko na dimenziji otvorenosti imaju izraženu kreativnost te živopisnu maštu. Dale i Harrison (2017) navode kako su znatiželjni i vole razmotriti nove ideje. Često su zainteresirani za glazbu, umjetnost, poeziju ili prirodu. Takvi pojedinci isprobavaju različite aktivnosti, imaju određenu razinu intelektualne raznolikosti te su često liberalni (Costa i McCrae, 2008). Prema Ostendorf i Angleitner dimenzija se ponekad naziva „intelekt“ ili „otvorenost prema idejama“ te obuhvaća istraživanje kognitivnog materijala (Ostendorf i Angleitner, 1994 prema Dale i Harrison, 2017). McCrae je došao do spoznaje kako otvorenost prema iskustvu ima nizak do umjeren stupanj povezanosti s testovima kognitivnih sposobnosti (McCrae, 1987 prema Dale i Harrison, 2017), dok Larsen i Buss (2007) smatraju kako određena istraživanja pokazuju da njihova kreativnost omogućava maštovite snove koje uspješno pamte. Na suprotnom kraju dimenzije nalaze se pojedinci koji nisu zainteresirani za nova iskustva te se osjećaju ugodno uz poznate i uobičajene podražaje (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan, 2013). Takvi pojedinci su često konvencionalni i više zainteresirani za rutinske poslove (Robbins i Judge, 2009). Costa i McCrae ističu kako se pojedinci koji su visoko na

dimenziji otvorenosti čine kao da žive kvalitetnije živote, no oba kraja kontinuuma pružaju pozitivne načine doživljavanja svijeta. Naime, jedni će biti skloni istraživanju, a drugi će više cijeniti tradicionalan način života koji pruža stabilnost (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan 2013).

Ugodnost je osobina ličnosti koja se odnosi na međuljudske odnose, a povezana je s nizom poželjnih socijalnih ponašanja poput suradnje, povjerenja, altruizma, iskrenosti i mnogih drugih (Costa i McCrae, 1992 prema Dale i Harrison, 2017). Ugodnost se odnosi na želju i sklonost pojedinca da pomaže te da suosjeća s drugima (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan, 2013). Lebedina Manzoni (2007) navodi kako pojedinci s visokom razinom ugodnosti rijetko ulaze u sukobe te da su općenito dobronamjerne i pune obzira prema drugima. Također, ističe kako se ugodnost odnosi na kvalitetu međuljudskih odnosa. Lord ističe kako pojedinci na drugom kraju dimenzije nisu pod utjecajem tuđih osjećaja i potreba (Lord, 2007 prema Dale i Harrison, 2017). Larsen i Buss (2007) navode kako suprotni kraj dimenzije predstavlja agresivnost, a prema Costa i McCrae (2008) pojedinci koji su nisko na dimenziji ugodnosti mogu biti cinični, sumnjičavi te općenito imaju tendenciju zadovoljiti svoje potrebe i interese. Takvi pojedinci mogu biti natjecateljski nastrojeni te su izuzetno ponosni na svoja postignuća, a isti autori također navode kako pojedinac može biti tvrdoglav i hladan u međuljudskim odnosima. Lebedina Manzoni (2007) ističe kako nisu skloni surađivati s drugima, dok Salgado u istraživanju pokazuje kako je niska razina ugodnosti prediktor kontraproduktivnih radnih ponašanja (Salgado, 2000 prema Krapić, 2005).

Savjesnost se odnosi na planiranje i organizaciju, a savjesni pojedinci su odlučni, uporni i dovršavaju zadatke koje su započeli (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan, 2013). Prema mišljenjima Costa i McCrae savjesni pojedinci teže postignuću, vrlo su disciplinirani, pažljivi i pouzdani (Costa i McCrae, 1992 prema Dale i Harrison, 2017). Njihova istraživanja Istraživanja (Coste i McCraea, 2008) pokazuju kako savjesni pojedinci donose razumne i racionalne odluke. Također, odgovorni su pri obavljanju obaveza i organizirani u radu. Pojedinci visoko na dimenziji savjesnosti imaju visoko postavljene ciljeve i teže izvrsnosti, a Larsen i Buss (2007) ističu kako su marljivi i precizni. Dale i Harrison (2017) primjećuju kako se savjesnost uklapa u koncept „savjesti“ što se svodi na poštivanje društvenih i moralnih pravila i obaveza. Međutim, Rothmann i Coetzer (2003) su pronašli kako savjesnost može imati i određene negativne učinke poput pretjerane izbirljivosti, kompulzivne urednosti te intenzivnu usmjerenost na rad. Pojedinci koji imaju

nisku razinu savjesnosti nisu usmjereni na proces planiranja zadataka i često ne dovršavaju zadatke. Naime, nemaju jasno postavljene ciljeve te ih stoga i teže postižu (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan, 2013), također, lako su ometeni te nepouzđani (Robbins i Judge, 2009). Roberts i sur. (2014) navode kako niska razina savjesnosti dovodi do nepromišljenog ponašanja i impulzivnosti te navode da su takvi pojedinci skloni biti nepouzđani suradnici u radnom okruženju te se često ne pridržavaju svojih obećanja.

2. *Big five* osobine ličnosti i vodstvo

Velika je pozornost posvećena istraživanju crta ličnosti jer su istraživači prepoznali važnost njihova ispitivanja prilikom selekcije za posao. Dva modela koja su se izdvojila kao dominantni za identificiranje crta osobnosti te za praktičnu primjenu u organizaciji su *Myers - Briggsov tipski indikator* i *model „Big five“*. Myers - Briggsov tipski indikator (McCrae i Costa, 1989 prema Robbins i Judge, 2009) široko je korišten instrument koji se sastoji od 100 pitanja o tome kako se osoba osjeća i ponaša u pojedinoj situaciji. Međutim, model „Big five“ pokazao se mnogo vrjedniji te s dokazanom uspješnošću u predviđanju ponašanja pojedinca. Pokazalo se kako tih pet crta osobnosti koje čine „Big five“ model obuhvaćaju različitosti kod ljudi te čine temelj za sve ostale osobine ličnosti (Digman, 1990 prema Robbins i Judge, 2009).

Emocionalna stabilnost je unutarnji čimbenik koji omogućava predanost poslu, timu i izvršavanje zadataka, posebice u emocionalno zahtjevnim poslovima. Naime, kako navode Dale i Harrison (2017), u pojedinim poslovima kontrola ljutnje i frustracije bitna je profesionalna kompetencija. Slijedom navedenog, Hershcovis i sur. (2007) pronalaze kako pojedinci visoko na *neuroticizmu* češće doživljavaju situacije kao frustrirajuće te mogu reagirati ljutito i na radnom mjestu. Također, kontrola emocija je kompetencija važna za policijske poslove te je viša razina emocionalne stabilnosti povezana s profesionalnom učinkovitošću (Barrick i Mount, 1991). Swider i Zimmerman (2010) smatraju kako je neuroticizam čimbenik rizika za poteškoće poput emocionalne iscrpljenosti depersonalizacije drugih te osjećaja nekompetentnosti i manjka uspjeha. Colbert i sur. (2012) navode moguće razloge zašto pojedinci visoko na neuroticizmu nisu uspješni u vođenju jer s obzirom na sklonost ljutitim reakcijama, zaposlenici će na njih vjerojatno negativno reagirati (Weisband i Atwater, 1999 prema Colbert i sur., 2012). Nadalje,

takvi pojedinci mogu biti nedosljedni u svom ponašanju zbog nesigurnosti i sklonosti depresivnom razmišljanju, a nemogućnost predviđanja ponašanja vođe rezultira niskom percepcijom vodstva. Tu tezu potvrdili su i Judge i sur. u svom istraživanju (2002). Konačno, neuroticizam je povezan s misaonim obrascem koji se usredotočuje na negativan učinak (Roelofs i sur., 2008 prema Colbert i sur., 2012).

Ekstraverzija se najčešće povezuje s učinkovitim vodstvom i sa spremnošću za vođenjem (Judge i sur., 2002). Ekstrovertirani pojedinci se više čine kao vođe u određenim situacijama, no Cain ističe kako se introvertirani pojedinci ne smiju zanemariti. Naime, oni su u većoj mjeri spremni slušati zaposlenike i prikupljati informacije te se odlično snalaze u rješavanju problema (Cain, 2013 prema Dale i Harrison, 2017). Antonioni prepoznaje kako pojedinci visoko na ekstraverziji nisu toliko uspješni u pregovaranju prilikom konfliktnih situacija jer njihova želja za dominacijom može voditi prema rješenju bez mogućnosti identificiranja onog što je najbolje za strane u konfliktu (Antonioni, 1998 prema Dale i Harrison, 2017). S druge strane, vodstvo često uključuje izražavanje optimizma i pozitivnih emocija (Connelly i Ruark, 2010 prema Colbert i sur., 2012) prema te je moguće da upravo to rezultira time da su ekstraverti češće percipirani kao vođe. Navedeno je u skladu s istraživanjem Colberta i sur. (2012) koji su došli do spoznaje da je značajnija povezanost s vodstvom dobivena kada su pojedinca ocjenjivali promatrači, nego kada je pojedinac sam sebe ocjenjivao na razini ekstraverzije. Nadalje, Judge i sur. (2002) došli su do zaključka kako je ekstraverzija snažnije povezana pojavom da ekstravertirani pojedinci budu vođe, nego što je povezana sama uspješnost u vođenju.

Otvorenost prema iskustvu nije uvijek pozitivan prediktor općenite radne učinkovitosti s obzirom na to da uvelike ovisi o radnoj ulozi (Furnham, 2008 prema Dale i Harrison, 2017). Colbert i sur. (2012) su došli do spoznaje da, na razini menadžmenta, otvorenost uvelike doprinosi učinkovitom vodstvu. Naime, otvoreni menadžeri stvaraju ideje i spremni su poslušati i ideje ostalih zaposlenika. McCrae i Costa navode da takvi pojedinci imaju visoku toleranciju na nejasnoće i preferiraju složene zadatke, a upravo su te karakteristike važne da bi vođa pomogao zaposlenicima u postizanju ciljeva (McCrae i Costa, 1977 prema Colbert i sur., 2012). Peterson i sur. ispitivali su osobine ličnosti izvršnih direktora te su pronašli kako oni koji su percipirani kao otvoreni prema iskustvu smatrani su snažnim vođama koji su poticali intelektualnu fleksibilnost upravljačkog tima i odgovorno preuzimanje rizika (Peterson i sur., 2003

prema Dale i Harrison, 2017). Judge i sur. (2002) navode kako je kreativnost važna za uspješno vođenje te da istraživači sugeriraju da će se otvoreni pojedinci češće angažirati za ulogu vođe te da će u tome biti učinkoviti.

S obzirom na to da je u organizacijama uglavnom potrebno donositi strateške odluke malo je vjerojatno da će pojedinci koji su visoko na dimenziji ugodnosti biti vođe. Naime, oni nastoje izbjeći konfliktne situacije i rasprave te pokazuju poštovanje prema drugima (Antonioni, 1998 prema Dale i Harrison, 2017). Nadalje, Judge i sur. (2002) navode kako je veza između ugodnosti i vodstva dvosmislena te su u svom istraživanju pronašli kako je povezanost ugodnosti i vodstva niska. Međutim, s obzirom na suvremene teorije vodstva poput transformacijskog, pojedinci visoko na razini ugodnosti bi u tom slučaju mogli biti uspješni (Chen i Zaccaro, 2013 prema Dale i Harrison, 2017). Colbert i sur. (2012) smatraju kako situacije grupnog rada mogu spriječiti pojedince visoko na ugodnosti da preuzmu ulogu vođe, no ugodni pojedinci su općenito percipirani kao topli i osjetljivi na osjećaje ostalih, a te su karakteristike pozitivno povezane s uspješnim vodstvom.

U većini istraživanja rezultati pokazuju da *savjesnost* predviđa radni učinak u gotovo svim zanimanjima. Dakle, marljive, organizirane i uporne osobe obično imaju visok radni učinak (Hurtz i Donovan, 2001 prema Robbins i Judge, 2009). Ključni aspekti koji čine savjesnost su usmjerenost na postignuće i pouzdanost, a u odnosu na navedene osobine ličnosti, savjesnost ima najjaču povezanost s učinkom na radnom mjestu, uključujući i policijske poslove (Barrick i Mount, 1991). Budući da savjesnost predviđa kompetentnost u izvršavanju zadataka, očekivano je da se previša uspješno vođenje. S obzirom na to da su savjesni pojedinci ustrajni i dosljedni očekuje se da će biti učinkoviti u vođenju (Goldberg, 1990 prema Judge i sur., 2002; Colbert i sur., 2012). Judge i sur. (2002) otkrili su kako su savjesni pojedinci uspješniji u vodstvu, dok Van Iddekinge i sur. u svom istraživanju časnika američke vojske pokazuju kako savjesnost ima izravan pozitivan učinak na vodstvo te kako je to povezano i sa snažnijom motivacijom za vođenjem (Van Iddekinge, 2009 prema Dale i Harrison, 2017).

3. *Big five* model rukovodstva u antiterorističkoj jedinici lučko (ATJ lučko)¹

ATJ Lučko prva je specijalna postrojba u Republici Hrvatskoj, a ujedno je i najelitnija policijska postrojba osnovana 7.9.1990. godine. Jedinica je poslužila kao baza iz koje su kasnije nastale Oružane snage Republike Hrvatske i dio je Ministarstva unutarnjih poslova te je pod direktnom nadležnošću Zapovjedništva specijalne policije. ATJ Lučko danas djeluje na cijelom području Republike Hrvatske, a nadležna je za suzbijanje terorizma, rješavanje najsloženijih otmica i talačkih situacija, jedina je osposobljena za rješavanje otmica zrakoplova i drugih prijevoznih sredstava, vrši posebna osiguranja visokih državnih dužnosnika, radi na suzbijanju najtežih oblika kriminaliteta i uhićenju počinitelja najtežih kaznenih djela. Jedinica je osposobljena i za helikopterske operacije, zadaće potraga i spašavanja, snajperske operacije, pronalaženje, deaktiviranje i uništavanje formacijskih i improviziranih eksplozivnih naprava na zemlji i pod vodom, ronilačke intervencije te još niz drugih poslova².

ATJ Lučko ima ukupno 25 rukovoditelja koji su raspoređeni na sljedećim razinama³:

1. zapovjednik
2. pomoćnik zapovjednika
3. instruktor specijalističke obuke
4. zapovjednik voda
5. vođa specijalističkog tima

U rujnu 2021. godine provedeno je preliminarno istraživanje s ciljem da se utvrditi koje osobine ličnosti su istaknute kod pojedinih rukovoditelja u organizaciji. Za potrebe istraživanja korišteni su primarni podaci koji su prikupljeni pomoću anketnog upitnika BIG FIVE INVENTORY- BFI⁴⁵ (John, Srivastava 1999) koji se sastoji od 44 pitanja kojima se analiziraju pet dimenzija Big five modela. Rukovoditelji su anketom procjenjivali stupanj slaganja sa svakom pojedinom tvrdnjom za što se koristila Likertova skala od 1 do 5 pri čemu je 1 označavalo „uopće se ne slažem“, a 5 „u

potpunosti se slažem“. Upitnik su rješavali individualno te je za rješavanje upitnika bilo potrebno oko 10 minuta. Nakon prikupljenih upitnika isti su analizirani na način da se zbrojio rezultat za svaku pojedinu osobinu ličnosti kako bi se utvrdilo koja je osobina ličnosti i u kojoj mjeri najizraženija kod svakog od rukovoditelja. Što se tiče veličine uzorka preliminarnog istraživanja, od ukupno 25 rukovoditelja, u istraživanju je sudjelovalo 24% odnosno njih 6 i to rukovoditelji na razini: *instruktor specijalističke obuke* (najviša razina analiziranih rukovoditelja), *zapovjednik voda* te *vođa specijalističkog tima* (tablica 1).

TABLICA 2: UZORAK ISPITANIKI

RAZINA	BROJ ISPITANIKI
instruktor specijalističke obuke	2
zapovjednik voda	1
vođa specijalističkog tima	3
	N=6

Izvor: obrada autora

Na *najvišoj rukovodećoj razini* analizirana su dva rukovoditelja koji se razlikuju po specijalnosti za koji su određeni. **Rukovoditelj A** prema upitniku ličnosti kao najizraženije osobine ličnosti ima otvorenost prema iskustvima i ugodnost, zatim slijedi savjesnost, potom ekstraverzija i najmanje izražena osobina ličnosti je neuroticizam. Način na koji rukovoditelj A vodi i organizira rad svojih djelatnika najbliži je demokratskom modelu upravljanja jer rukovoditelj delegira velik dio ovlasti na djelatnike, ali zadržava mogućnost konačnog donošenja odluke, rad unutar tima dijeli se ravnopravno i dopuštena je komunikacija u oba smjera. Djelatnici na zahtjeve rukovoditelja A reagiraju predano i disciplinirano te u većini slučajeva poštuju i slažu se s njegovim odlukama.

Za **rukovoditelja B** upitnik ličnosti pokazao je sljedeće podatke: najizraženija osobina ličnosti je savjesnost, potom su na istoj razini otvorenost prema iskustvima i ekstraverzija, zatim slijedi ugodnost te očekivano, najmanje izražena osobina ličnosti je neuroticizam. Način na koji rukovoditelj B organizira rad svojih djelatnika najbliži je autokratskom modelu

¹ Primarni podaci korišteni u ovom radu su sastavni dio primarnog autorova istraživanja u okviru izrade završnog/diplomskog rada „Osobine ličnosti i tipovi vođenja u organizaciji“ koji je izrađen pod mentorstvom dr.sc. Anite Prelas Kovačević, prof.v.š. i obranjen 24.11.2021. godine

² https://mup.gov.hr/UserDocsImages/ministarstvo/USTROJ_MUP_RH/ATJ_Lucko.pdf (20.10.2021.)

³ Interni podaci organizacije

⁴ BIG FIVE INVENTORY, dostupno na: <https://pages.uoregon.edu/sanjay/pubs/bigfive.pdf>

⁵ Anketni upitnik preveden je na hrvatski jezik i kao takav dan je ispitanicima.

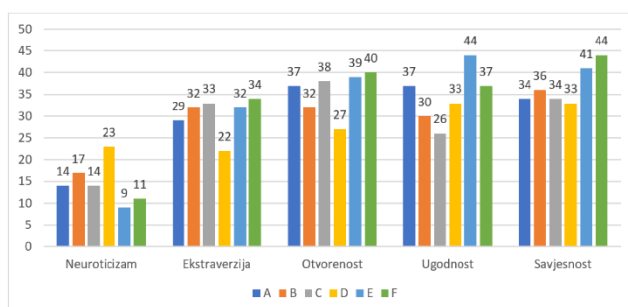
upravljanja. Rukovoditelj B je tip vođe koji jasno poznaje i koristi svoje ovlasti na potpuno pravedan način, ne uskrađuje prava svojih djelatnika niti u jednom smislu te uživa veliko povjerenje djelatnika. Rukovoditelj B kod dodjele zadataka jasno i nedvosmisleno dodjeljuje zadatke vodeći brigu o sposobnostima koje djelatnici posjeduju. U situacijama kada je to potrebno dozvoljava komunikaciju u oba smjera, jer prepoznaje da to može biti korisno za napredak cijelog tima. Pritisak koji stavlja na djelatnike je u skladu s njihovim sposobnostima i s onim što se očekuje da oni mogu obaviti, a to u većini slučajeva donosi kvalitetno obavljenim zadacima.

Na *srednjoj razini rukovoditelja* analiziran je jedan rukovoditelj i to u rangu zapovjednik voda. **Rukovoditelj C** ispunio je upitnik ličnosti koji je pokazao sljedeće podatke: najviše izražena osobina ličnosti je otvorenost prema iskustvima, potom savjesnost, ekstraverzija, ugodnost i na kraju neuroticizam. Rukovoditelj C organizira rad u timu u skladu s autokratskim modelom upravljanja, poznaje svoje ovlasti i preuzima odgovornost za delegirane zadatke. Rukovoditelj C raspoređuje djelatnike na jasno određene zadatke te u većini situacija ne dozvoljava individualnu inicijativu, odnosno preferira izvršavanje zadataka na način koji je on odredio. Djelatnici na takav način vođenja u većini slučajeva reagiraju s odobravanjem te rukovoditelj C ima povjerenje svojih podređenih.

Najniža razina rukovoditelja prema ustroju ATJ Lučko je vođa specijalističkog tima, međutim to je možda i najvažnija rukovodeća pozicija zbog toga što vođa tima odgovora za sve ljude u timu i donosi najvažnije odluke prilikom izvršenja najsloženijih zadataka. To je osoba od povjerenja kojoj svi u timu vjeruju i spremni su slušati i izvršavati njene zapovjedi. BFI upitnik ispunila su tri rukovoditelja na toj razini. **Rukovoditelj D** prema upitniku ličnosti najizraženiji rezultat ima za dvije osobine ličnosti, a to su savjesnost i ugodnost. Zatim, slijede otvorenost prema iskustvima, ekstraverzija i neuroticizam na posljednjem mjestu kao najmanje izražena osobina ličnosti. Rukovoditelj D vodi tim tako da jasno određuje zadatke svakoga u timu te svatko u timu snosi odgovornost za svoje postupke. Inzistira na ozbiljnosti i samoinicijativnosti u trenucima kada nema planiranih zadataka te očekuje da svaki od članova tima dodatno radi na usavršavanju svojih sposobnosti vezanih uz specifičnosti posla koji se obavlja. Kod mlađih članova tima to u većini slučajeva djeluje motivirajuće, dok stariji članovi u timu ponekad znaju biti nezadovoljni takvom radnom etikom. Rukovoditelj D dozvoljava komunikaciju u oba smjera i uvijek stoji na raspolaganju za sve nedoumice koje članovi tima mogu imati.

Rukovoditelj E drugi je po redu rukovoditelj na razini vođe specijalističkog tima. Prema dobivenim rezultatima njegove osobine ličnosti izražene su ovim redom: ugodnost, savjesnost, otvorenost prema iskustvima, ekstraverzija i najmanje izražena osobina je neuroticizam. Rukovoditelj E vodi tim na način koji nije strogo strukturiran, članovi tima prema međusobnom dogovoru biraju zadatke i zonu odgovornosti u kojoj se najbolje snalaze. Rukovoditelj E jasno određuje samo ključne zadatke svakog u timu, a ostatak obaveza članovi tima međusobno dogovaraju. Sve članove tima smatra ravnopravnima i dopušta komunikaciju u svim smjerovima, a atmosfera u timu je opuštenija u odnosu na druge timove. Svi članovi tima prilikom izvršavanja najsloženijih zadataka mogu donositi odluke ako su odluke pogodne za dobrobit cijelog tima.

Posljednji rukovoditelj koji je ispunjavao upitnik ličnosti također se nalazi na razini vođe specijalističkog tima u ATJ Lučko. Prema BFI upitniku kod **rukovoditelja F** najviše je izražena osobina savjesnosti, potom otvorenost prema iskustvima, nakon koje slijedi osobina ugodnosti te ekstraverzija i neuroticizam. Rukovoditelj F vodi tim demokratskim modelom upravljanja. Karakterizira ga odgovorno i precizno obavljanje poslova što potvrđuje i upitnik ličnosti budući da je u ovom slučaju najizraženija osobina ličnosti savjesnost. Rukovoditelj F pravedno raspoređuje zadatke u timu te cijeni odgovornost i samoinicijativnost članova tima. Rukovoditelj F na članove tima djeluje motivirajuće i stoji na raspolaganju za eventualne nesuglasice ili probleme. Komunikacija unutar tima dozvoljena je u svim smjerovima, a osjećaj odgovornosti podiže sudjelovanjem svakog od članova tima u izvršavanju specifičnih zadataka. Članovi tima na ovakav način rukovođenja odgovaraju profesionalnim pristupom i maksimalnim zalaganjem te imaju puno povjerenje u rukovoditelja F.

GRAFIKON 1: PRIKAZ OSOBINA LIČNOSTI RUKOVODITELJA ATJ LUČKO

Izvor: obrada autora

Grafikon prikazuje brojčani rezultat pojedine crte ličnosti svakog od rukovoditelja s obzirom na ispitivane crte ličnosti. Rukovoditelji su označeni različitim bojama i to: rukovoditelj A označen je plavom bojom, rukovoditelj B crvenom bojom, rukovoditelj C zelenom bojom, rukovoditelj D ljubičastom bojom, rukovoditelj E svjetlo plavom bojom te je rukovoditelj F označen narančastom bojom, a podaci rukovoditelja prikazani su na legendi grafikona. Na osi Y prikazan je brojčani rezultat dobiven analizom upitnika, dok su na osi X crte ličnosti neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost, ugodnost i savjesnost.

Zaključak

Mnogi istraživači su prepoznali važnost ispitivanja odnosa osobina ličnosti i vodstva. Emocionalna stabilnost se ističe kao ključna za uspješno vođenje, osobito u poslovima koji su emocionalno zahtjevni. Ekstraverzija u mnogim situacijama može doprinijeti uspješnom vođenju, no i suprotni kraj te dimenzije može biti poželjan. Naime, introvertirani pojedinci imaju svoja obilježja koja pomažu pri rješavanju organizacijskih problema. Otvorenost prema iskustvu može biti poželjna karakteristika vođe, no to uvelike ovisi o radnoj ulozi, dok je ugodnost poželjna osobina, ali se takvi pojedinci rjeđe uključuju u aktivnosti vođenja. Očekivano, savjesnost je povezana s radnim učinkom u gotovo svim zanimanjima, a istraživanja pokazuju povezanost s uspješnim vođenjem.

Iako je riječ o preliminarnom istraživanju s malim uzorkom može se zaključiti kako tri razine rukovoditelja (od ukupno pet razina unutar ATJ Lučko) na prvom ili drugom mjestu imaju izraženu savjesnost. Savjesnost podrazumijeva da pojedinac unaprijed planira izvršavanje zadataka te je općenito organiziran. Savjesni pojedinci su disciplinirani, pažljivi i pouzdani. Isto tako, svim ispitanim rukovoditeljima najniže izražena osobina ličnosti je neuroticizam. Kao što je već spomenuto, suprotni kraj dimenzije neuroticizma

odnosi se na emocionalnu stabilnost. Emocionalno stabilni pojedinci sposobni su obavljati visoko rizične poslove, lakše podnose stres, karakterizira ih smirenost u stresnim situacijama te mogućnost adekvatnog funkcioniranja u izazovnim i neizvjesnim situacijama. Budući da je postupak prilikom selekcije kandidata za primitak u ATJ Lučko specifičan u odnosu na druge poslove te se od pojedinca očekuje da posjeduje određene psihofizičke sposobnosti koje za većinu drugih poslova nisu potrebne, logičan je zaključak da specifični pojedinci prolaze selekcijski postupak te da ih karakteriziraju određene osobine ličnosti. Također, prema rezultatima ispitivanja, ali i dosadašnjeg iskustva, konkretan napredak u praksi mogao bi se postići uvođenjem psihologa u sastav jedinice. Uloga psihologa bila bi procjena kandidata prilikom selekcije za prijem u jedincu pri čemu bi se minimalizirala mogućnost pogreške u procjeni ličnosti potencijalnih kandidata, a isto tako psiholog bi bio uključen u procjenu spremnosti djelatnika za napredak na rukovodeće funkcije. Psiholog bi, kao stručna osoba, mogao održavati edukacije o uspješnom vođenju i ulozu vođe unutar jedinice, a isto tako imao bi svoju ulogu u situacijama nakon obavljanja potencijalno opasnih i stresnih zadataka ukoliko bi psihičko stanje djelatnika bilo narušeno, budući da ATJ Lučko obavlja poslove u kojima je stres svakodnevna pojava.

Literatura

- [1.] Atkinson, R.L. & Hilgard, E. (2007): Uvod u psihologiju. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- [2.] Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44 (1- 26)
- [3.] Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D. & Wang, G. (2012): Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4) (670-685)
- [4.] Costa, P. & McCrae, R. R. (2008): The revised NEO personality inventory (NEO-PI-R). *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment*, 2, 179-198. DOI: 10.4135/9781849200479.n9
- [5.] Dale, L. & Harrison, D. (2017): How the Big Five personality traits in CPSQ increase its potential to predict academic and work outcomes. *Cambridge Assessment Admissions Testing*, (1- 23)
- [6.] Dannar, P. (2016). If You Want Creativity in Your Organizations, Seek Out the Introvert. *Journal of Leadership Studies*, 10 (1), (40-41).
- [7.] Fulgosi, A. (1981): Psihologija ličnosti. Zagreb: Školska knjiga.
- [8.] Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M.M. & Sivanathan, N. (2007): Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (228-238)

- [9.] Jensen, M. (2015). Personality Traits, Learning and Academic Achievements. *Journal of Education and Learning*, 4(4), (91-118). DOI: 10.5539/jel.v4n4p91
- [10.] John, O. P. & Srivastava, S. (1999): The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. Pervin and O.P. John (Eds.) *Handbook of personality - Theory and research*, 40(20), (102-138). Guilford Press.
- [11.] Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002): Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), (765-780). DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.765
- [12.] Krapić, N. (2005): Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje. *Psihologijske teme*, 14(1), (39-56)
- [13.] Larsen R. J. & Buss, D. M. (2008). *Psihologija ličnosti*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- [14.] Lebedina Manzoni, M. (2007). *Psihološke osnove poremećaja u ponašanju*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- [15.] McCutchan, K. A. (2013): Attachment anxiety and avoidance and the big five personality traits: their relationship to self-esteem. Arcata: The Faculty of Humboldt State University
- [16.] Ministarstvo unutarnjih poslova:
https://mup.gov.hr/UserDocsImages/ministarstvo/USTROJ_MUP_RH/ATJ_Lucko.pdf
(20.10.2021.)
- [17.] Ministarstvo unutarnjih poslova: Ravnateljstvo policije:
<https://policija.gov.hr/zapovjednistvo-specijalne-policije/418>
(20.10.2021.)
- [18.] Robbins S. P. & Judge T. A. (2009): *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE.
- [19.] Roberts, B. W., Lejuez, C., Krueger, R. F., Richards, J. M., & Hill, P. L. (2014). What is conscientiousness and how can it be assessed? *Developmental Psychology*, 50(5), (1315– 1330).
- [20.] Rothmann S. & Coetzer E. P. (2003). The Big Five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), (68-74). DOI: 10.4102/sajip.v29i1.88
- [21.] Spark, A., Stansmore, T. & O'Connor, P. (2018). The failure of introverts to emerge as leaders: The role of forecasted affect. *Personality and Individual Differences*, 121(8), (84- 88). DOI: 10.1016/j.paid.2017.09.026
- [22.] Swider, B. W. & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), (487-506). DOI: 10.1016/j.jvb.2010.01.003