

RUKOVODILAC I INTERPERSONALNI ODNOSI

**Dr Dobrivoje Mihailović,
Fakultet Organizacionih nauka, Beograd**

**Mr Ranko Lojić,
Ministarstvo odbrane**

Na kvalitet interpersonalnih odnosa u organizaciji utiču brojni činioci, a primarni uticaj imaju osobine ličnosti rukovodioca. Shodno tome, cilj ovog istraživanja bio je da se utvrdi u kojoj meri osobine ličnosti rukovodioca značajno utiču na kvalitet interpersonalnih odnosa. Rezultati su dobijeni na bazi istraživanja koje je izvršeno u jednoj većoj organizaciji. Ispitivan je veći broj rukovodilaca i pripadnika kolektiva.

U istraživanju su primenjeni Test ličnosti NEO-PR i Skala procene kvaliteta interpersonalnih odnosa (SPKIO-02). Postupkom faktorske analize utvrđena je struktura interpersonalnih odnosa, a zatim su multivarijantnom regresijom određene crte ličnosti rukovodioca koje najviše utiču na izdvojene faktore kvaliteta interpersonalnih odnosa.

Ključne reči: rukovođenje, osobine ličnosti, interpersonalni odnosi

UVOD

Rukovodilac je neizbežna prirodna potreba, jer ljudi oduvek osećaju potrebu da im neko rukovodi, potrebu za vođom, autoritetom, savetnikom, da im neko pomaže pri rešavanju problema dezorijentacije i neizvesnosti. On rukovodi članovima svoje organizacije, ali je odgovoran i za rukovođenje svojih saradnika. Rukovodilac radi svojom glavom, ali stvara glavama (i rukama) svojih saradnika, i objedinjuje taj rad [2]. Rukovodioci sa rukovođenima povezuju se funkcijom rukovođenja.

Postoji jednostavna američka definicija rukovođenja: "Raditi nešto rukama drugih". Rukovodilac pred potčinjene postavlja zadatke, ali i oni nameću zahteve rukovodiocima. Rukovodioci su ljudi koji donose i realizuju odluke. Rukovođenje visoke klase podrazumeva angažovanje saradnika u procesu donošenja odluka, kao i spremnost na podsticanje i razvijanje stvaralaštva saradnika, spremnost na promene, neprilike i rizik. To je prema "organizovana i stalna aktivnost čoveka prema čoveku i njegovom okruženju u postizanju definisanih ciljeva na odabrani način" [2]. Rukovođenje predstavlja proces aktivnosti ljudi kojim treba da se realizuju postavljeni ciljevi u određenom sistemu i pojmovno je vezano za postojanje sistema. Sistema bez rukovođenja ima, ali rukovođenja

bez sistema nema. Pod sistemom posmatramo svet u uslovima međuzavisnosti svih pojava integrisanih u celinu, čije karakteristike ne mogu biti redukovane na karakteristike delova.

Rukovođenje je jedan od aspekata strukture organizacije i jedan je od preduslova njenog uspešnog funkcionisanja. Ono omogućava dostizanje potrebnog kvantiteta i kvaliteta rada kao i realizaciju zahtevanog ponašanja ljudi. Rukovodilac je taj koji bitno utiče na zadovoljstvo, motivaciju pojedinaca i međuljudske odnose. U dosadašnjim mnogobrojnim ispitivanjima rukovodilaca raznih nivoa, dužnosti zadataka, potrebnih i poželjnih osobina, može se izvesti zaključak da osobine i ponašanje rukovodilaca čine značajan uslov efikasnosti organizacije i dobrih međuljudskih odnosa. Rukovodilac je uvek centralna figura u razmatranju distribucije socijalne moći u svakoj grupi odnosno organizaciji. Zbog toga je analiza raznih psiholoških i socijalnih osobina rukovodilaca pridavan poseban značaj.

Osnovni uzrok uspeha ili neuspeha organizacije su ljudi i zato je briga o ljudima prioritetna aktivnost rukovodilaca. Veoma je važno razumeti ljude i njihove međusobne odnose. Da bi uspešno rukovodili morate se pozabaviti ljudima koji rešavaju problem, a ne samim problemom. Mnogo je rukovodilaca koji kažu "Volim da se

bavim rukovođenjem. Jedino me ljudi nerviraju” [5]. Rukovodioci koji ne vole rad sa ljudima, promašili su profesiju. Kreativni deo posla je sledeća aktivnost po prioritetu. U predviđanju promena i planiranja budućnosti, kao i razdvajanja značajnog od beznačajnog u mnogome zavisi od sposobnosti rukovodioca. Kroz proces koordinacije i kontrole realizuju se svakodnevne obaveze. Isto tako bitna je i klima koja vlada među radnicima i u organizaciji. Treba da se izgradi takva klima da se vode otvoreni razgovori između podređenih i nadređenih, da podređeni mogu u bilo koje vreme da dođu u kancelariju kod nadređenog, da iznesu svoje probleme, kada im treba savet ili ako imaju neki predlog vezano za radne zadatke. Nezavisno od nivoa na kome se nalazi rukovodilac on mora naći ili odrediti vreme kada će radnici moći da mu se obrate, odnosno vreme kada im stoji na raspolaganju. Rukovodioci treba da poseduju određene osobine ličnosti kojima se stvaraju pretpostavke za poželjan nivo socijalnog ponašanja i uticaja na potčinjene u interakcijskom odnosu.

Osim što treba da prenesu svoju poruku na druge, rukovodioci treba da umeju i da saslušaju tuđe probleme, otklone sopstvene predrasude i upoznaju samog sebe. Prema Džejmsu Holu, regulisanje interpersonalnih odnosa je najvažnija veština koju rukovodilac mora da poseduje. Rukovodilac mora da vlada interpersonalnim odnosima.

Uspešnost rukovođenja u velikoj meri zavisi od samog rukovodioca. Mnogi autori su iz toga razloga nastojali da istraže koje osobine ličnosti treba da poseduje dobar rukovodilac. Efikasnost organizacije ne može se postići naprosto samo osiguranjem dobrih rukovodilaca [2]. Bez obzira kakva ličnost bila na položaju rukovodioca, potrebni su i određeni uslovi da bi grupa ili organizacija ostvarivala svoje zadatke. Međutim kada se na položaju rukovodioca ne bi našla odgovarajuća ličnost, ti određeni uslovi za uspeh ne bi bili iskorišćeni [2]. Vođstvo nije generalno već je specifično. Specifičnost se ogleda u tome da je svaka grupa ili organizacija različita od druge, pa prema tome zahteva i drugačijeg rukovodioca. Da bi kvalitet interpersonalnih odnosa u organizaciji bio na potrebnom nivou, to zahteva i određene osobine ličnosti za one koji obavljaju ulogu rukovodioca. Dosadašnja istraživanja najčešće su bila usmerena ili na istraživanje osobina ličnosti rukovodioca ili na

istraživanje interpersonalnih odnosa u sredini.

INTERPERSONALNI ODNOSI

Na interpersonalne odnose utiče mnogo činilaca, ali je nesumnjivo da je ličnost ključni fenomen za njihovo objašnjenje. Pošto osobine ličnosti u najvećoj meri određuju sve čovekove aktivnosti, one će imati odlučujuću ulogu i u interpersonalnim odnosima.

Složenost interpersonalnih odnosa proizilazi iz složenosti ljudske prirode bilo da je posmatramo kao biopsihološku strukturu ili kao društveno-istorijsku realnost. Ti odnosi ne mogu se izvoditi izolovano iz bilo koga od ovih aspekata ljudske prirode već iz jedinstva koje postoji među njima. Svet je stvoren tako da sve zajedno postoji u jednom funkcionalnom totalitetu, a taj totalitet funkcioniše u svrhu zadovoljavanja potreba svojih komponenata [5]. Interpersonalni odnos podjednako zavisi od položaja ličnosti u ljudskoj zajednici (i vlastitog doživljaja toga položaja) i psiholoških mehanizama koji reaguju na taj položaj. Neuporedivo je više istraživana sama ličnost nego interpersonalni odnosi. Levinson, Heler i drugi pokušavali su da utvrde vezu između kulture i interpersonalnih odnosa. Međutim, nije ni navedeno koje posebne karakteristike kulture utiču na posmatrane oblike interpersonalnih odnosa [3]. Pojedini autori tvrde da je ponašanje pojedinca određeno osobinama njegovog interpersonalnog reagovanja prema drugim osobama [4]. Prema njima ispoljavanje ovih osobina značajnih za interpersonalne odnose najuže je povezano sa načinom zadovoljenja potreba. Samo zadovoljenje potreba i način na koji se taj proces odvija zauzima centralno mesto u ispoljavanju osobina koje dolaze do izražaja u interpersonalnim odnosima. Psihijatar Karen Hornaj svoje naučno opredeljenje okreće socio-kulturnim faktorima koji utiču na čovekovo mentalno zdravlje, ponašanje i interpersonalne odnose. Hornajeva loše interpersonalne odnose smatra izvorom neurotičnih poremećaja [8]. Zvonarević M. utvrđuje osobine psiho-socijalne interakcije koji regulišu uticaj pojedinca na pojedinca, pojedinca na grupu i grupe na pojedinca. Osnovu interakcija čine: imitacija, sugestija, simpatija i antipatija, identifikacija, grupni pritisak i facilitacija s inhibicijom. Time se stvara socijalna klima “kao stanje psihosocijalnih odnosa pripadnika neke socijalne grupe i njihovih odnosa prema grupi u celini” [1].

U knjizi "Veština upravljanja" koja je bazirana na istoimenoj američkoj TV seriji, Vilijem Veber kazuje da su ljudi osnovni uzrok uspeha ili neuspeha preduzeća. Ljude je potrebno razumeti, kao i njihove međusobne odnose. Rukovodioci često ne razumeju radnike, nemaju dovoljno vremena za njih, ne oslušuju njihove probleme i ne uključuju ih u proces donošenja odluka. U istoj knjizi, Džon Bizli ističe da su skoro svi problemi u poslovanju povezani sa međuljudskim odnosima na ovaj ili onaj način.

Zavisno od toga kako shvatamo ličnost tako ćemo posmatrati i uticaj ličnosti na intrpersonalne odnose. Shvatanje ličnosti kao zbir mnoštva osobina zahteva da se istraživanje usmerava na pronalaženje onih osobina ličnosti koje su bitne za interpersonalne odnose.

Poznavanje osobina rukovodilaca, neophodnih za uspešno rukovođenje organizacijom, jedan je od osnovnih preduslova kvalitetne selekcije i adekvatnog pripremanja kandidata za obavljanje rukovodećih dužnosti. Izboru kandidata za rukovođenje treba da se poklanja velika pažnja.

NAČIN ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja bio je da se utvrde osobine ličnosti rukovodilaca koje imaju značajan uticaj na kvalitet interpersonalnih odnosa u organizaciji. Istraživanje je izvršeno u jednoj većoj organizaciji, a ispitivan je veći broj rukovodilaca i pripadnika tog kolektiva. Kao nezavisne varijable definisane su *osobine ličnosti rukovodilaca*, a zavisna varijabla u ovom istraživanju bila je *kvalitet interpersonalnih odnosa u organizaciji*. Radi ispitivanja strukture interpersonalnih odnosa korišćena je Skala procene kvaliteta interpersonalnih odnosa u organizaciji. Kao instrument čijim su se popunjavanjem dobila obaveštenja o osobinama ličnosti, korišćen je standardizovani upitnik "NEO-PI-R". Revidirani inventar ličnosti "NEO-PI-R" namenjen je za merenje pet glavnih (bazičnih) dimenzija ličnosti ili domena i 30 značajnijih crta (aspekata) koje definišu

svako područje. Domeni ličnosti su: *Emocionalna neravnoteža* (N), *Društvena orijentisanost* (E), *Mentalna orijentisanost* (O), *Dobrota* (A) i *Moralnost* (S). Svaki ovaj domen sadrži po šest značajnih crta (aspekata) ličnosti.

Statistička obrada podataka obavljena je na računaru metodama multivarijacione analize. Postupkom faktorske analize dobijeno je pet latentnih dimenzija kvaliteta interpersonalnih odnosa koji su u istraživanju korišćeni kao pet zavisnih varijabli, a to su: "briga za ljude i poštovanje dostojanstva ličnosti", "pojave nediscipline u kolektivu", "pojave nekorektnog ponašanja u kolektivu", "međusobno poverenje i zdrava atmosfera u kolektivu" i "pravilan odnos prema zadacima i obavezama".

Regresiona analiza primenjena je radi određivanja značajnosti i veličine uticaja osobina ličnosti rukovodioca na kvalitet interpersonalnih odnosa.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati PRVE regresijske analize govore nam da je PRVI faktor interpersonalnih odnosa ("Briga za ljude i poštovanje dostojanstva ličnosti") objašnjen 89% sklopom osobina ličnosti neposrednog rukovodioca.

Najvećem objašnjenju doprinose pozitivan aspekt O6 "VREDNOSTI" ("Stremi ka nadličnim vrednostima i uzvišenim idealima"), negativan aspekt N4 "USREDSREĐENJE" ("Efikasno usredsređen na probleme i zadatke"), pozitivan aspekt O3 "OSEĆAJNOST" ("Subjektivno osećajan") i pozitivan aspekt C1 "EFIKASNOST"

OSOBINE LIČNOSTI	Beta	T-test	Nivo značajnosti
O6: Sklon je prizemnim vrednostima ("nase, use i podase"); Stremi ka nadličnim vrednostima i uzvišenim idealima	1.63	6.53	0.000
N4: Efikasno usredsređen na problem zadatke: Bojažljivo usredsređen na sebe i svoje doživljavanje	-1.40	-5.37	0.000
O3: Objektivno činjeničan: Subjektivno osećajan	2.09	5.35	0.000
C1: Prihvata sve poslove (i one za koje nije siguran da ih ume odrediti): Efikasan je i ubeđen da je stručan za posao koji prihvati; sklon takmičenju	1.48	5.29	0.000

Tabela 1. Optimalni sklop osobina (aspekata) ličnosti rukovodioca koje najviše utiču na brigu za ljude i poštovanje dostojanstva ličnosti

Prognostički posmatrano, rukovodioci koje odlikuju osobine ličnosti, kao što su efikasna usredsređenost na probleme i zadatke, osećajnost, sklonost takmičenju, saradljivosti (kao član tima ili ekipe), smirenost i razložnost, blaga narav, preduzimljivost, nesklonost mašti, poverenje u ljude, sklonost da se u drugima vide saradnici, optimistička osećanja, kontrolisanost, mekoća, umeće da izgrađuju kolektive u kojima će vladati poštovanje ličnosti svih članova i briga za ljude.

DRUGOM regresijskom analizom dobili smo rezultate koji nam govore da je DRUGI faktor interpersonalnih odnosa ("Pojave nediscipline u kolektivu") objašnjen 72% sklopom osobina ličnosti neposrednog rukovodioca.

Najvećem objašnjenju doprinose negativan aspekt C4 "NEAMBICIOZNOST" ("Neambiciozan") i

pozitivan aspekt C3 "OSEĆANJE" ("Sklon osećanju dužnosti") (Tabela 2).

OSObine LIČNOSTI	Beta	T- test	Nivo značajnosti
S4: Neambiciozan: Teži visokim postignućima	-1.51	-3.40	0.002
S3: Neodgovoran: Sklon osećanju dužnosti	1.42	2.64	0.015

Tabela 2. Optimalni sklop osobina (aspekata) ličnosti rukovodioca koje najviše utiču na pojave nediscipline u kolektivu

Ti rezultati pokazuju da rukovodioci koje odlikuje sklop neambiciozne ličnosti izgrađivače kolektiv u kome će biti pojave nediscipline. To su rukovodioci koji nisu zainteresovani da kolektiv što uspešnije izvrši postavljene zadatke. Za njih uspeh u poslu nije značajan, ne žele da se dokazuju. Ne teže za samopotvrđivanjem, nisu samouvereni i ambiciozni. U zahtevima prema potčinjenima nisu principijelni i dosledni. Ovakav sklop ličnosti neposrednog rukovodioca, koji se nalazi na čelu jednog kolektiva neposredno utiče na pojavu raznih oblika nediscipline od strane pripadnika tog kolektiva.

Na osnovu TREĆE regresijske analize utvrdili smo da je TREĆI faktor interpersonalnih odnosa ("Pojave nevojničkog ponašanja u kolektivu")

objašnjen 88% sklopom osobina ličnosti neposrednog rukovodioca.

Najvećem objašnjenju doprinose pozitivan aspekt O5 "RADOZNALOST" ("Intelektualno radoznao"), negativan aspekt C1 "PRIHVATANJE" ("Prihvata sve poslove"), pozitivan aspekt O1 "MAŠTANJE" ("Mašta, fantazira i prognozira") i pozitivan aspekt N5 "PLAHOVITOST" ("Plahovit i naprasit") (Tabela 3).

OSObine LIČNOSTI	Beta	T-test	Nivo značajnosti
O5: Zatvoren um u koji teško prodiru naučne i praktične novine: Intelektualno radoznao	2.05	5.71	0.000
C1: Prihvata sve poslove (i one za koji nije siguran da ih ume odraditi): Efikasan je i ubeđen da je stručan za posao koji prihvati; sklon takmičenju	-1.61	-5.50	0.000
O1: Ne mašta, ne voli da misli "šta bi bilo-kad bi bilo": Mašta, fantazira i prognozira	0.86	5.15	0.000
N5: Kontrolisan: Plahovit i naprasit	2.39	5.09	0.000

Tabela 3. Optimalni sklop osobina (aspekata) ličnosti rukovodioca koje najviše utiču na pojave nekorektnog ponašanja u kolektivu

Prognostički posmatrano, rukovodioci koje odlikuje: intelektualna radoznalost, prihvatanje svih poslova (i onih za koje nije siguran da ih ume odraditi), sklonost mašti, fantaziranju i prognoziranju, plahovitost i naprasitost, osećajnost za dužnosti, sklonost prizemnim

vrednostima ("nase, use i podase"), bojažljivost u usredsređenju na sebe i svoje doživljavanje, neambicioznost, oštre i nesentimentalne naravi, samodisciplinovanost i skromnost izgrađivače kolektive u kojima će biti pojava nekorektnog ponašanja.

Rezultati ČETVORTE regresijske analize govore nam da je ČETVRTI faktor interpersonalnih odnosa ("Međusobno poverenje i zdrava atmosfera u kolektivu") objašnjen 86% sklopom osobina ličnosti neposrednog rukovodioca.

Najvećem objašnjenju doprinose pozitivan aspekt A1 "VEROVANJE" ("Veruje ljudima"), pozitivan aspekt C3 "OSEĆANJE" ("Sklon osećanju dužnosti"), pozitivan aspekt C4 "POSTIGNUĆA" ("Teži visokim postignućima") i

negativan aspekt E5 "MIR" ("Teži mirnim životnim tokovima i pipljivim aktivnostima") (Tabela 4).

OSOBI NE LIČNOSTI	Beta	T-test	Nivo značajnosti
A1: Ne veruje ljudima: Veruje ljudima	1.82	5.05	0.000
C3: Neodgovoran: Sklon osećanju dužnosti	1.68	4.91	0.000
C4: Neambiciozan: Teži visokim postignućima	1.31	4.63	0.000
E5: Teži mirnim životnim tokovima pipljivim aktivnostima: Čulan i sklon snažnim osećanjima u "adrenalinskim aktivnostima"	-1.46	-4.51	0.000

Tabela 4. Optimalni sklop osobina (aspekata) ličnosti rukovodioca koje najviše utiču na međusobno poverenje i zdravu atmosferu u kolektivu

Rezultati regresijske analize ukazuju na to da rukovodioci koje odlikuje sklop aspekata ličnosti, kao što su: verovanje ljudima, sklonost osećanju dužnosti, težnja visokim postignućima, težnja mirnim životnim tokovima i opipljivim aktivnostima, samokontrola, povredljivost i mekoća, nepromišljenost, efikasnost, ubeđenost da je stručan za posao koji prihvata, sklonost takmičenju, dinamičnost i preduzimljivost, širenje pozitivnih i optimističkih osećanja, preduzimljivost i aktivnost, toplina u međuljudskim kontaktima ("dobar čovek"), hrabrost i opuštenost, blaga narav, subjektivna osećajnost, pokornost i mekoća, izgrađivaće kolektive u kojima će vladati međusobno poverenje i zdrava atmosfera.

ZAKLJUČAK

U ovom radu ispitan je uticaj više osobina ličnosti rukovodioca (kao nezavisne varijable) na latentne dimenzije kvaliteta interpersonalnih odnosa ponaosob (kao zavisne varijable). Povezanost ovih varijabli testirana je pomoću *višestruke regresijske analize*.

Dobijeni rezultati regresijske analize pokazuju različit uticaj pojedinih osobina ličnosti rukovodioca na kvalitet interpersonalnih odnosa. Na četiri (od pet izolovanih) latentnih dimenzija kvaliteta interpersonalnih odnosa, značajan uticaj imaju osobine ličnosti rukovodioca. Jedino peta kriterijumska varijabla ("pravilan odnos prema zadacima i obavezama") nije uslovljena niti jednom prediktorskom varijablom.

Rezultati prve regresijske analize govore nam da objašnjenju prvog faktora interpersonalnih odnosa ("Briga za ljude i poštovanje ličnosti") najviše doprinose aspekti: 1) stremi ka nadličnim vrednostima i uzvišenim idealima, 2) efikasno

usredsređen na probleme i zadatke, 3) subjektivno osećajan i 4) efikasan je i ubeđen da je stručan

za posao koji prihvati; sklon takmičenju. Drugom regresijskom analizom utvrdili smo da objašnjenju drugog faktora interpersonalnih odnosa ("Pojave nediscipline u kolektivu") najviše doprinose aspekti: 1) neambiciozan i 2)

sklon osećanju dužnosti. Trećom regresijskom analizom dobili smo rezultate koji nam pokazuju da objašnjenju trećeg faktora interpersonalnih odnosa ("Pojave nekorektnog ponašanja u kolektivu") najviše doprinose aspekti: 1) intelektualno radoznao, 2) prihvata sve poslove, 3) mašta, fantazira i prognozira i 4) plahovit i naprasit. Četvrtom regresijskom analizom utvrdili smo da objašnjenju četvrtog faktora interpersonalnih odnosa ("Međusobno poverenje i zdrava atmosfera u kolektivu") najviše doprinose aspekti: 1) veruje ljudima, 2) sklon osećanju dužnosti, 3) teži visokim postignućima i 4) teži mirnim životnim tokovima i pipljivim aktivnostima.

Dobijeni rezultati su pokazali da postoji značajan uticaj osobina ličnosti rukovodioca na kvalitet interpersonalnih odnosa u organizaciji.

LITERATURA

- 1./ Zvonarević, M., Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zagreb, 1985.
- 2./ Rajkov, M., Ljudska strana menadžmenta, Beograd, 1996.
- 3./ Bojanović, R., Psihologija međuljudskih odnosa, Beograd, 1988.
- 4./ Kreč, D., Kračfeld, R., Balaki, I., Pojedinaac u društvu, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1972.
- 5./ Adižes, I., Upravljanje promenama, Prometej, Novi Sad, 1991.
- 6./ Mihailović, D., Psihologija organizacije, FON, Beograd, 2000.
- 7./ Rot, N., Osnovi socijalne psihologije, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1994.
- 8./ Hornaj, K., Naši unutrašnji konflikti, Pobjeda, Podgorica, 1976.

- /9./ Momirović, K., Prilog poznavanju stvarnih metrijskih karakteristika aktuelne operacionalizacije modela Big- Five, Psihologija, 1-2, Beograd, 1997.
- /10./ Grupa autora, Menadžment, FON, Beograd, 1996.

EXECUTIVE AND INTERPERSONAL RELATIONS

There are many factors that influence the quality of interpersonal relations in an organization and the characteristics of the executive personally are of major influence. In accordance with that, the aim of this research was to determine to what extent the characteristics of personality significantly influence the quality of interpersonal relations. The results were acquired on the basis of the research performed in a considerable size

organization. A large number of executives and members of the collective was tested.

During the research we used the Test of personality (NEO-PR) and the Scale of assessment of the quality of interpersonal relations (SPKIO-02). By factors analysis the structure of interpersonal relations has been determined, and then by means of multi variant regression the features of the personality of an executive are determined that are of the major influence on the differentiated factors of quality of interpersonal relations.

Key words: management, characteristics of personality, interpersonal relations.