

**POVEZANOST STILA LIDERSTVA I EMOCIONALNE  
INTELIGENCIJE RUKOVODILACA SA STILOM UPRAVLJANJA  
KONFLIKTIMA KOD ZAPOSLENIH**

**CORRELATION BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND EMOTIONAL  
INTELLIGENCE OF MANAGERS WITH CONFLICT MANAGEMENT  
OF EMPLOYEES**

**Rastko Radulović, master psihologije<sup>29</sup>**

---

**Sadržaj:** Ispitivana je povezanost stila liderstva (transformaciono, transakciono, laissez fair) i sposobnosti upravljanja emocijama rukovodilaca sa stilom upravljanja konfliktima medicinskih sestara (dominiranje, integrisanje, kompromis, izbegavanje, uslužnost). Dobijena je negativna korelacija sposobnosti upravljanja emocijama sa izbegavanjem ( $r = -0.329^{**}$ ); pri čemu transformaciono liderstvo deluje pojačavajuće ( $\Delta F = 6.977^{**}$ ). Takođe, transformacioni i laissez fair menjaju smer povezanosti upravljanja emocijama i integrisanja ( $\Delta F_1 = 17.183^{**}$ ;  $\Delta F_2 = 4.314^*$ ).

**Ključne reči:** Upravljanje konfliktima, stil liderstva, emocionalna inteligencija, medicinske sestre

---

**Abstract:** We assessed relationship between leadership style (Transformational, Transactional, Laissez Fair) and emotional management ability of managers with conflict management style of nurses (Competing, Collaborating, Compromising, Avoiding, Accommodating). Emotional management correlated negatively with avoiding ( $r = -0.329^{**}$ ), while transformational leadership enhances this relationship ( $\Delta F = 6.977^{**}$ ). Also, transformational and laissez fair leadership moderate relationship of emotional management and collaborating ( $\Delta F_1 = 17.183^{**}$ ;  $\Delta F_2 = 4.314^*$ ).

**Keywords:** Conflict management style, leadership style, emotional intelligence, nurses

---

## UVOD

**D**ominantna hijerarhijska ustrojenost i zatvorenost kanala komunikacije u srpskim organizacijama predstavljaju povoljno tlo za nastanak emocionalne tenzije među zaposlenima koja nepovoljno utiče na međuljudske odnose i nastanak konflikata [1]. Najveći procenat radnog vremena lideri provode rešavajući upravo ovaj problem [2]. Ipak, mali broj istraživanja bavi se ispitivanjem odnosa karakteristika lidera i efektivnosti upravljanja konfliktima kod zaposlenih.

---

<sup>29</sup> Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet, Čika Ljubina 18-20, Beograd

## Stil liderstva

Pod *stilom liderstva* podrazumevaju se različiti oblici uticaja rukovodilaca na zaposlene [3]. Model liderstva *Basa i Avolija* obuhvata transakcioni, transformacioni i *laissez-fair* stil. *Transakcioni stil* baziran je na usklađivanju napora zaposlenih sa organizacionim zahtevima kroz zadovoljavanje ekstrinzičkih potreba, dok *transformacioni stil* podrazumeva transcendiranje interesa zaposlenih sa zadovoljenja sopstvenih potreba i fokusiranje na ostvarivanje kolektivnih ciljeva kroz artikulisanje poželjne vizije i doživljaja svrhovitosti rada u organizaciji. *Laissez-fair stil* podrazumeva potpuno delegiranje dužnosti i odgovornosti sa lidera na zaposlene i intervenisanje isključivo u kriznim situacijama [4].

## Emocionalna inteligencija

Novi konceptualni model *MekKena i Roberta* postulira emocionalnu inteligenciju (EI) kao jednu od komponenata opšte inteligencije koja je povezana sa kognitivnim procesuiranjem emocionalno pobuđujućih stimulusa<sup>30</sup>. Ovaj model obuhvata dve sposobnosti: *Razumevanje i Upravljanje emocijama*, pri čemu je druga u fokusu ove studije. *Upravljanje emocijama* predstavlja sposobnost osobe za efektivnu procenu primenljivosti različitih strategija upravljanja sopstvenim ponašanjem u specifičnim emocionalnim situacijama [5].

## Upravljanje konfliktima

Pod *konfliktom* se podrazumeva negativni uticaj jedne individue ili grupe na drugu usled suprotstavljenih interesa i/ili vrednosti. Jedan od najčuvenijih modela upravljanja konfliktima je *Rahimov model* koji obuhvata sledećih pet stilova [3]:

- *Integrisanje*: podrazumeva otvorenost u komunikaciji i razmatranje različitih gledišta kako bi se kroz saradnju došlo do rešenja prihvatljivog za obe sukobljene strane
- *Dominiranje*: posmatranje suprotstavljene strane kao konkurencije i korišćenje prisile kako bi se ostvarila korist
- *Kompromis*: uzajamno odricanje od inicijalno postavljenih uslova kako bi se došlo do odluke prihvatljive za obe strane



### **Rastko Radulović**

Završio master studije psihologije (odsek psihologija rada) na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Sprovodi istraživanja u oblasti organizacione, socijalne i psihologije međuljudskih odnosa. Stekao iskustvo iz menadžmenta ljudskim resursima radom u kompaniji „Delhaize Serbia“, Psihološkom savetovalištu „Centar“ i agenciji „Global Sourcing Team“. Istraživanje na temu „Povezanost stila liderstva i emocionalne inteligencije rukovodilaca sa stilom upravljanja konfliktima kod zaposlenih“ prijavljeno za izlaganje sprovedeno je kao master teza odbranjena sa najvišom ocenom u saradnji sa prof. dr. Miroslavom Đurišić Bojanović, prof. dr. Anom Altaras Dimitrijević i prof. dr. Zoranom Jolić Marjanović.

<sup>30</sup> Pomenuti model predstavlja je struje koja EI konceptualizuje kao sposobnost, a ne kao crtu. Ovaj vid konceptualizacije zadovoljava kriterijume plodnog empirijskog konstrukta, za razliku od drugog (više u [15]).

- *Izbegavanje*: povlačenje, prebacivanje krivice na nekog drugog i negiranje konflikta
- *Uslužnost*: odustajanje od sopstvenih ciljeva kako bi se zadovoljile potrebe druge strane.

Neefektivno upravljanje konfliktima vodi nastanku brojnih problema, kako na individualnom, tako i na organizacionom nivou postojanje, npr. sniženoj radnoj produktivnosti i pojavi maltretiranja na radu. Sa druge strane, efektivno razrešavanje konflikata može voditi povećanju poverenja i otvorenosti komunikacije među zaposlenima, a njemu najčešće doprinosi integrisanje, s obzirom da vodi kreiranju rešenja koje zadovoljava obe strane [2].

### **Doprinos lidera u kreiranju kulture upravljanja konfliktima**

Savremeni autori ukazuju na tendenciju zaposlenih ka usvajanju onih stilova upravljanja konfliktima koje ispoljavaju njihovi lideri. Iako svaki zaposleni poseduje individualne preferencije, organizacija definiše normativni način upravljanja konfliktima. U procesu usklađivanja ponašanja zaposlenih sa normativnim lider igra ključnu ulogu, pružajući jasan model željenog ponašanja i kreirajući specifičnu kulturu upravljanja konfliktima u organizaciji [6]. Dosadašnja istraživanja ukazuju na povezanost *transformacionog liderstva sa preferencijom integrisanja, transakcionog stila liderstva sa kompromisom i laissez-fair stila liderstva sa izbegavanjem* kod rukovodilaca [7]-[8]. Takođe, pokazano je da su zaposleni sa izraženom EI skloniji odabiru *integrisanja*, kao i da lideri sa izraženom EI efektivnije razrešavaju konflikte sa zaposlenima [9]. Iako nije ispitivana mogućnost prenosa pomenutih efekata stila liderstva i emocionalne inteligencije rukovodilaca na preferenciju stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih, utvrđene su sistematske razlike između grupa ispitanika sa visoko i nisko izraženom sposobnošću upravljanja emocijama u preferiranim stilovima upravljanja emocionalno pobuđujućim situacijama. Tako ispitanici sa izraženom sposobnošću upravljanja emocijama preferiraju *situacionu modifikaciju* (ulaganje aktivnog napora kako bi se ovladalo stresnom situacijom uzimanjem u obzir njenih specifičnosti), a izbegavaju primenu *selekcije situacije* (izbegavanje određenih ljudi, mesta i/ili događaja), dok je kod ispitanika sa niskom EI prisutan upravo suprotan model ponašanja [10]. S obzirom da konflikti predstavljaju emocionalno pobuđujuću situaciju, mogla bi se uspostaviti analogija između *izbegavanja* i *strategija selekcije situacije*, kao i *integrisanja* i *situacione modifikacije*. Takođe, primećeno je da EI u većoj meri doprinosi efektivnom upravljanju konfliktima kod lidera koji su skloni ispoljavanju ponašanja karakterističnih za transformaciono liderstvo [11]. Važno je napomenuti da je proučavanje faktora efektivnog upravljanja konfliktima od naročite važnosti za pomažuće profesije, kao što su medicinske sestre, s obzirom da su one u direktnom kontaktu sa pacijentima i da svojim odnosom mogu doprineti njihovom ozdravljenju, ali i pogoršanju zdravlja [12].

### **Problem istraživanja**

Problem istraživanja je ispitivanje postojanja povezanosti između stila liderstva (transformaciono, transakciono i *laissez fair*) i sposobnosti upravljanja emocijama rukovodilaca sa preferencijom stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih (integrisanje, dominiranje, kompromis, izbegavanje, usluznost).

## METODOLOGIJA

### Uzorak i procedura ispitivanja

Uzorak je prigodan i obuhvata 127 medicinskih sestara i 19 njima nadređenih sestara zaposlenih na odeljenjima Kliničkog centra Srbije u Beogradu. Na svakom odeljenju ispitano je minimalno šest, a maksimalno devet medicinskih sestara na jednu rukovodeću sestru. Svi ispitanici su žene. Svim nadređenim sestrama dati su upitnik stila liderstva i test upravljanja emocijama, a ostalim sestrama je dat upitnik za procenu preferencije stila upravljanja konfliktima.

### Instrumenti

Za merenje stila liderstva korišćena je skraćena verzija Višefaktorskog upitnika rukovođenja (*MLQ*). Ovaj upitnik se sastoji od ukupno 18 stavki, na koje se odgovara označavanjem stepena slaganja na petostepenoj Likertovoj skali. Pouzdanost instrumenta je visoka ( $\alpha = 0.86$ ) [12]. Za merenje sposobnosti upravljanja emocijama korišćena je skraćena verzija Situacionog testa upravljanja emocijama (*STEM- B*). Ovaj test obuhvata 18 stavki koji mere uniformnu sposobnost upravljanja emocijama u specifičnim interpersonalnim situacijama u organizacionom i svakodnevnom kontekstu. Na stavke se odgovara odabirom jednog odgovora koji se procenjuje kao tačan na osnovu konsenzusa eksperata od ukupno pet ponuđenih. Pouzdanost testa je visoka ( $\alpha = 0.86$ ) [10]. Za merenje stila upravljanja konfliktima korišćen je Tomas- Kilmanov Inventar upravljanja konfliktima (*MODE*). Ovaj upitnik sastoji se od ukupno 30 ajtema na koje se odgovara po principu prisilnog izbora između dva ponuđena odgovora, koji reprezentuju jedan od pet stilova obuhvaćenih Rahimovim modelom. Potvrđena je zadovoljavajuća pouzdanost ( $\alpha = 0.6$ ) [13].

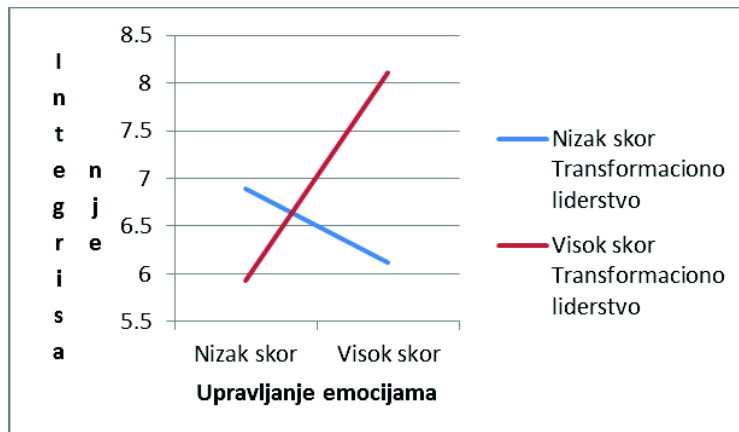
## REZULTATI

- Nije dobijena statistički značajna korelacija nijednog od razmatranih stilova liderstva sa preferencijom razmatranih stilova upravljanja konfliktima.
- Dobijena je statistički značajna negativna povezanost sposobnosti upravljanja emocijama rukovodioca sa preferencijom izbegavanja kao stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih ( $r = -0,329$ ;  $p < .01$ ). Nisu dobijene značajne korelacije ove sposobnosti sa preferencijom ostalih stilova upravljanja konfliktima kod zaposlenih.
- Utvrđen je antagonistički moderatorski efekat transformacionog stila liderstva na povezanost sposobnosti upravljanja emocijama rukovodioca i preferencije integrisanja kao stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih, odnosno kod lidera sa izraženim transformacionim liderstvom sposobnost upravljanja emocijama u većoj meri inicira preferenciju integrisanja kod zaposlenih, dok je suprotno kod lidera sa neizraženim transformacionim liderstvom. Ovaj stil liderstva takođe pojačava negativan odnos upravljanja emocijama rukovodioca i preferencije izbegavanja kod zaposlenih.
- Dobijen je i značajan antagonistički moderatorski efekat *laissez fair* stila liderstva na odnos između sposobnosti upravljanja emocijama rukovodioca i preferencije integrisanja kod zaposlenih, tj. kod lidera sa neizraženim *laissez fair* stilom sposobnost upravljanja emocijama doprinosi većoj preferenciji integrisanja kod zaposlenih, a suprotno je kod lidera sa izraženim *laissez fair* stilom.

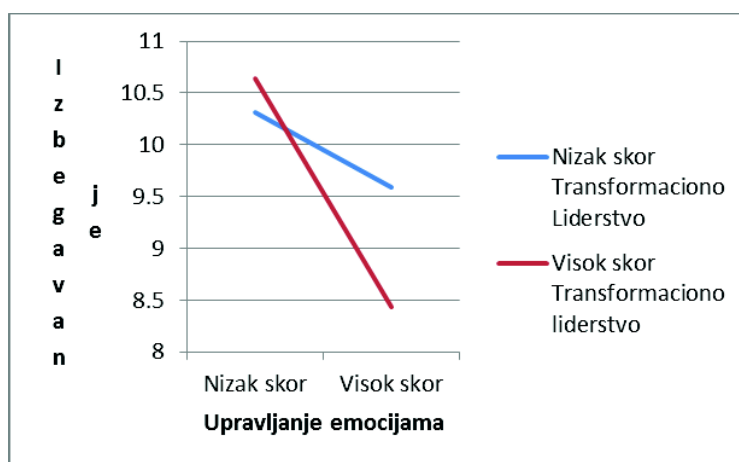
	$\Delta R^2$	$\Delta F$	B	$\beta$	t	$r_0$	Stil upravljanja konfliktima
Transformaciono liderstvo*Upravljanje emocijama	0.11	17.18**	1.46	0.343	4.14**	0.36**	Integrisanje
Laissez fair*Upravljanje emocijama	0.05	6.98**	-2.43	-0.26	-2.64**	-0.25*	Integrisanje
Transformaciono liderstvo*Upravljanje emocijama	0.03	4.31*	-0.74	-0.17	-2.07*	-0.21*	Izbegavanje

Napomena:  $\Delta R^2$  – povećanje proporcije objašnjene varijanse nakon uvođenja interakcije na drugom nivou;  $\Delta F$  – promena F količnika nakon uvođenja interakcije; B- nestandardizovani regresioni koeficijent;  $\beta$  – standardizovani regresioni koeficijent; t – vrednost t količnika;  $r_0$  – korelacija nultog reda između prediktora i kriterijuma; \*statistički nivo značajnosti  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

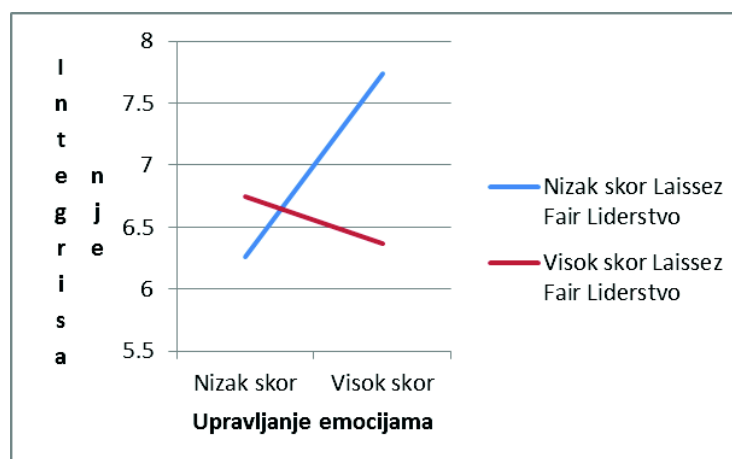
Tabela 1: Vrednosti parametara statistički značajnih interakcija u predikciji različitih stilova upravljanja konfliktima kod zaposlenih



Slika 1: Interakcija sposobnosti upravljanja emocijama i transformacionog liderstva rukovodioca s obzirom na preferenciju integrisanja kao stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih



Slika 2: Interakcija sposobnosti upravljanja emocijama i transformacionog liderstva rukovodioca s obzirom na preferenciju izbegavanja kao stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih



Slika 3: Interakcija sposobnosti upravljanja emocijama i laissez fair liderstva rukovodioca s obzirom na preferenciju integrisanja kao stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih

## DISKUSIJA

Odsustvo očekivanih glavnih efekata stilova liderstva bi se mogao tumačiti hijerarhijskom organizacionom strukturom zdravstvenih ustanova u Srbiji koje onemogućavaju aktivnu participaciju zaposlenih u ostvarenju ciljeva, što invalidira podsticaje rukovodilaca da kod zaposlenih podstaknu osećaj organizacionog identiteta i svrhovitosti rada kroz transformaciono liderstvo i time doprinesu tendenciji zaposlenih ka saradnji ustoličenoj u *integrisanju* kao stilu upravljanja konfliktima.

Efekat sposobnosti upravljanja emocijama rukovodioca na odsustvo preferencije izbegavanja kod zaposlenih mogao bi se tumačiti tendencijom zaposlenih sa identifikacijom sa ovakvim liderom, s obzirom da će usled odabira efektivnih strategija u dinamičnim interpersonalnim situacijama oni inicirati pozitivnu socijalnu percepciju kod zaposlenih, te će i oni sami biti proaktivni u rešavanju konflikata i neće ih izbegavati, kao i njihovi rukovodioci.

Ipak, EI rukovodilaca nije dovoljna za objašnjenje preferencije integrisanja, koje podrazumeva postojanje spremnosti za saradnju zaposlenih, koja može biti inicirana jedino razvijanjem osećanja organizacione pripadnosti kroz transformaciono liderstvo [14]. Ukoliko ono nije izraženo, efikasnost u upravljanju emocionalno pobuđujućim situacijama lidera bi

zaposleni mogli percipirati kao sredstvo za ostvarivanje sopstvenih ciljeva, a ne ciljeva kolektiva, čime bi identifikacija sa rukovodiocem ostvarila negativan efekat na uspostavljanje saradnje. U skladu sa ovom tvrdnjom je i nalaz o pojačavajućem efektu transformacionog stila liderstva na odnos EI rukovodioca i odsustva preferencije izbegavanja kod zaposlenih.

Takođe, izraženo *laissez fair* liderstvo bi moglo ugroziti efekat EI na preferenciju integrisanja u upravljanju konfliktima kod zaposlenih, s obzirom da bi ovakav rukovodilac, usled svoje neuključenosti u probleme i dinamiku grupe teško mogao doprineti doživljaju zajedništva i spremnosti za saradnju kod zaposlenih, a njegove emocionalne i socijalne veštine bi se mogle tumačiti kao sredstvo za ostvarenje sopstvenih, a ne zajedničkih ciljeva, čime bi se mogla podstaći kompetitivnost kod zaposlenih.

Dobijeni nalazi ukazuju da je za efektivno predviđanje preferencije stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih neophodno stil liderstva i emocionalnu inteligenciju posmatrati integrativno, u interakciji. Samo na ovaj način moguće je kreirati razvojne intervencije i profesionalnu selekciju i evaluaciju usmerene na glavne medicinske sestre radi maksimizacije efektivnosti upravljanja konfliktima kod medicinskih sestara i posledičnog unapređenja organizacionih performansi i kvaliteta odnosa sa pacijentima.

Dalja istraživanja potrebno je sprovesti na slučajnom uzorku, kako bi se validirali izvedeni zaključci i postavio empirijski temelj za pretpostavke o moderatorskom efektu stila liderstva na odnos EI rukovodilaca i stila upravljanja konfliktima zaposlenih. Za ispitivanje preferencije stila upravljanja konfliktima trebalo bi koristiti snimke konflikata datih u profesionalnom kontekstu, kako bi se obezbedila veća iskrenost i uključenost ispitanika.

## REFERENCES

- [1] Bogičević- Milikić, B. (2009) The influence on human resource management processes and practices: The propositions for Serbia, *Economic Annals*, 54(181), pp. 93-118.
- [2] Ayoko, O. B., & Callan, J. V. (2010) Teams reactions to conflict and teams task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership, *European Management Journal*, 28, pp. 220– 235.
- [3] Bojanović, R. (1998) *Psihologija međuljudskih odnosa*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, pp. 156; 223.
- [4] Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004) Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755-768.
- [5] MacCann, C., & Roberts, R. D. (2006) New Paradigms for Assessing Emotional Intelligence: Theory and Data, *Emotion*, 8(4), pp. 540–551.
- [6] Gelfand, M. J., Leslie M. L., Keller, K., & de Dreu, C. (2012) Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences, *Journal of Applied Psychology*, 97(6), pp. 1131–1147.
- [7] Hendel, T., Fish, M., & Galon, V. (2005) Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals, *Journal of Nursing Management*, 13 , pp. 137–146.
- [8] Saeed, T., Almas, S., & Anis-ul-Haq, M. (2014) Leadership styles: relationship with conflict management styles, *International Journal of Conflict Management*, 25(3), pp. 214 - 225.

- [9] Wang, Z. C., & Huang, T. C. (2009) The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence, *Social behavior and personality*, 37(3), pp. 379- 392.
- [10] Allen, V., Rahman, N., Weissman, A., MacCann, C., Lewis, C., & Richard, R. D. (2015) The Situational Test of Emotional Management – Brief (STEM-B): Development and validation using item response theory and latent class analysis, *In press*.
- [11] Chiok Foong Loke, J. (2001) Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment, *Journal of Nursing Management*, 9(4), pp. 191-204.
- [13] Kilmann R. H. & Thomas K. W. (1977) Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The “Mode” instrument, *Educational and Psychological measurement*, 37(2), pp. 309–325.
- [14] Zhu, W., Sosik, J.J., Riggio, R.E. & Yang, B. (2012) Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), pp. 186- 212.
- [15] Altaras- Dimitrijević, A., & Jolić- Marjanović, Z. (2010) Test emocionalne inteligencije Majera, Saloveja i Karuza: Provera metrijskih karakteristika srpske verzije MSCEIT-a, *Psihologija*, 43(4), pp. 411–426.