

# Neki korelati političke vještine menadžera

---

Zdenković, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:131:112851>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-06**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**NEKI KORELATI POLITIČKE VJEŠTINE MENADŽERA**

Diplomski rad

Petra Zdenković

Mentor: Dr. sc. Zvonimir Galić, izv. prof.

Zagreb, 2022

## **Izjava**

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradio/la samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, 29.3.2022.

Petra Zdenković

## Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	1
Politička vještina i menadžment .....	1
Odrednice političke vještine .....	5
Politička vještina i uspjeh u menadžerskom poslu .....	6
<b>Cilj istraživanja, istraživački problemi i hipoteze</b> .....	7
<b>Metoda</b> .....	9
Sudionici.....	9
Instrumenti.....	10
Postupak.....	12
<b>Rezultati</b> .....	13
<b>Rasprava</b> .....	19
<b>Zaključak</b> .....	24
<b>Literatura</b> .....	26
<b>Prilozi</b> .....	30
Prilog A. Upitnik političke vještine (PSI).....	30
Prilog B. Tablica 5.....	31
Prilog C. Tablica 6.....	32

## Neki korelati političke vještine menadžera

### Some correlates of managerial political skill

Petra Zdenković

**Sažetak:** Koje osobine ličnosti posjeduju politički vješti menadžeri? Je li opća kognitivna sposobnost menadžera povezana s političkom vještinom? Jesu li su politički vješti menadžeri ujedno i transformacijski vođe? Jesu li zaposlenici politički vještih rukovoditelja zadovoljni sa svojim poslom i radno angažirani? Ovim istraživanjem, u kojeg je bilo uključeno 137 rukovoditelja i u prosjeku po njihovih dvoje podređenih, pokušali smo odgovoriti na postavljena pitanja. Menadžeri su online ispunili upitnik političke vještine (Ferris i sur., 2005), IPIP-20 (Donnellan i sur., 2006), ICAR test kognitivnih sposobnosti, te GTL upitnik za mjerenje transformacijskog vođenja (Carless i sur., 2000). Podređeni su popunili upitnik zadovoljstva poslom, UWES-9 (Schaufeli i sur., 2002) te GTL procjenu. Ekstraverzija, ugodnost i savjesnost pozitivno su, a neuroticizam negativno povezani s političkom vještinom. Ekstraverzija i neuroticizam objašnjavaju najveći postotak varijance rezultata političke vještine. Korelacija s kognitivnom sposobnošću nije pronađena. Politička vještina pozitivno je povezana s menadžerskim samoprocjenama transformacijskog vođenja, dok je utvrđena neznčajna povezanost s procjenama koje su dali zaposlenici. Korelacija političke vještine menadžera sa zadovoljstvom poslom i radnom angažiranosti zaposlenika nije utvrđena. Rezultati su uspoređeni s prijašnjim istraživanjima. Predstavljena su i metodološka ograničenja našeg istraživanja.

**Ključne riječi:** politička vještina, osobine ličnosti, stavovi o radu, transformacijsko vodstvo, opća kognitivna sposobnost.

**Summary:** What personality traits do politically skilled managers possess? Is the general cognitive ability of a manager related to political skill? Are politically skilled managers also transformational leaders? Are the employees of politically skilled executives satisfied with and engaged in their work? With this research, which included 137 managers and an average of two of their subordinates, we tried to answer the questions asked. Managers completed online: the Political Skill Questionnaire (Ferris et al., 2005), the IPIP-20 (Donnellan et al., 2006), the ICAR Cognitive Abilities Test, and the GTL Questionnaire (Carless et al., 2000). Subordinates solved: the job satisfaction questionnaire, UWES-9 (Schaufeli et al., 2002), and GTL assessment. Extraversion, comfort, and conscientiousness are positively, and neuroticism is negatively associated with political skill. Extraversion and neuroticism explain the highest percentage of variance in political skill scores. No correlation with cognitive ability was found. Political skill is positively associated with managerial self-assessments of transformational leadership, while an insignificant correlation has been found with assessments given by employees. A correlation between manager political skill and job satisfaction and employee engagement was not found. The results are compared with previous research. The methodological limitations of our research are also presented.

**Keywords:** political skill, personality traits, attitudes about work, transformational leadership, general cognitive abilities.

## Uvod

### *Politička vještina i menadžment*

Zanimanje istraživačke zajednice za konstrukt političke vještine u organizacijskom kontekstu javilo se otprilike prije tri desetljeća, kada je Mintzberg (1985) u svom radu organizacije opisao kao političke arene. Pfeffer (1981) i Mintzberg (1983) su među prvima prepoznali važnost posjedovanja političke vještine u karijernom napredovanju pojedinca. Povećani interes za proučavanjem političke vještine u sklopu organizacija pojavio se prije otprilike petnaest godina, kada su Ferris i sur. (2005) razvili prvu psihometrijski valjanu mjeru ovog konstrukta. Nakon razvoja mjere, brojna istraživanja pokazala su inkrementalnu valjanost političke vještine povrh ostalih konstrukta interpersonalnih i socijalnih vještina, kao i prediktivnu valjanost političke vještine za indikatore radne uspješnosti (Ferris i sur., 2005; Semadar i sur., 2006; Blicke i sur., 2011). Metaanaliza Munyona i sur. (2015) ( $k=130$ ) utvrdila je pozitivne povezanosti između političke vještine i samoeфикаsnosti, zadovoljstva poslom, organizacijske odanosti, radne uspješnosti te karijernog uspjeha, te negativnu povezanost sa psihičkim opterećenjem. Također, utvrdili su kako su političke vještine, povrh osobina ličnosti iz modela Velikih pet i opće kognitivne sposobnosti, valjan prediktor uspješnog obavljanja osnovnih radnih zadataka.

Ferris i sur. (2005, 2007) definiraju političku vještinu kao skup karakteristika koje uključuju sposobnost pojedinca da razumije stvarnu motivaciju aktera u svom organizacijskom okruženju te da iskoristi to znanje kako bi izvršio svoj utjecaj na njih i ostvario vlastite i/ili organizacijske ciljeve u radnom kontekstu. Politički vješti pojedinci koriste svoju moć opažanja, kao i fleksibilnost u ponašanju kako bi se doimali vjerodostojnima i povećali si šanse uspješnog utjecaja na druge u različitim socijalnim situacijama i okruženjima (Blicke i sur., 2011). Pažljivim pregledom literature i empirijskom metodom, Ferris i sur. (2007, 2005) definirali su četiri osnovne dimenzije političke vještine: društvena umješnost (*eng., social astuteness*), interpersonalni utjecaj (*eng., interpersonal influence*), umrežavanje (*eng., networking ability*) i dojam iskrenosti (*eng., apparent sincerity*).

Pojedinci visoko na dimenziji društvene umješnosti vješti su promatrači vlastite socijalne okoline i kao takvi, točno interpretiraju svoja i tuđa ponašanja u socijalnom kontekstu. Razboriti su i samosvjesni te su često opisivani kao vješti u postupanju s drugima (Ferris i sur., 2005, 2007). Pfeffer (1992) definira društvenu umješnost kao osjetljivost na druge, a sposobnost identifikacije s drugima, smatra ključnom u ostvarivanju vlastitih ciljeva.

Dimenzija interpersonalnog utjecaja političke vještine odnosi se na sposobnost aktera da prilagode vlastito ponašanje različitim pojedincima kako bi uspješno utjecali na njih te tako ostvarili vlastite zamisli (Kimura, 2015). Interpersonalni utjecaj zapravo opisuje fleksibilnost u ponašanju koja pojedincu omogućuje da iz spektra mogućih ponašanja odabere upravo ono koje najviše povećava vjerojatnost ostvarivanja vlastitih zamisli i ciljeva. Samo-promocija, asertivnost i dodvoravanje spadaju u taktike utjecanja na druge ljude, a politički vješti pojedinci znaju kako i kada ih koristiti da bi ostvarili željeni efekt kod drugih (Ferris i sur., 2007).

Osim što su vješti u prepoznavanju pojedinaca koji im mogu pomoći u ostvarivanju vlastitih i/ili organizacijskih ciljeva, politički vješte osobe lako ostvaruju kontakt s drugima, odnosno imaju izraženu sposobnost umrežavanja. Burt (2004) iznosi kako pojedinci koji posjeduju više raznovrsnih kontakata imaju veću vjerojatnost karijernog napredovanja te su bolje plaćeni u odnosu na pojedince s homogenim socijalnim kontaktima u radnoj okolini. Njihov nenametljiv, ali vješt pristup u interpersonalnim odnosima, omogućuje im da izgrade prijateljstva, saveze i koalicije od kojih će dugoročno imati koristi. Dobro umreženi, politički vješti pojedinci znaju iskoristiti svoj položaj kada je potrebno, upravljati sukobima te realizirati dogovore (Ferris i sur., 2007).

Još jedna odlika politički vještih pojedinaca jest da se njihove namjere doimaju iskrenima i autentičnima. Dojam iskrenosti u neraskidivoj je vezi s interpersonalnim utjecajem. Naime, da bi uspješno promijenili stav ili ponašanje kolega, namjera i motivi politički vještih pojedinaca u podlozi utjecaja moraju se percipirati iskrenima i dobronamjernima (Ferris i sur., 2007).

Ferris i sur. (2005) u kreiranje upitnika političke vještine korištenog u našem istraživanju krenuli su s 40 čestica, od kojih je 18 pokazalo zadovoljavajuće psihometrijske karakteristike. U dva istraživanja koja su proveli ( $N=350$ ,  $N=93$ ), unutarnje konzistencije dimenzija političke vještine iznosile su: umrežavanje ( $\alpha= 0.87$ ,  $0.82$ ), dojam iskrenosti

( $\alpha=0.81, 0.73$ ), društvena umješnost ( $\alpha=0.79, 0.79$ ) i interpersonalni utjecaj ( $\alpha=0.78, 0.77$ ). Što se tiče kriterijske valjanosti, skala je i ovdje postigla zadovoljavajuće metrijske karakteristike. Politička vještina zaposlenika bile je pozitivno povezane s procjenama nadređenih o njihovoj uspješnosti. Od četiri dimenzije političkih vještina, najboljom se pokazala dimenzija društvena umješnosti (Ferris i sur., 2005).

Politička vještina u organizacijama od koristi je svim zaposlenicima, a posebno menadžerima. Zaposlenicima jer će brže napredovati u svome poslu (Kimura, 2015), a menadžerima jer im može pomoći u savladavanju svakodnevnih izazova od kojih se sastoji njihov posao. Menadžer je osoba odgovorna za cijelu organizaciju, ili jedan njezin dio, a njegov glavni zadatak je usmjeriti zaposlenike, odnosno svoje podređene da budu uspješniji u poslu (Mintzberg, 2009).

Realne karakteristike menadžerskog posla jako odskaču od slike stvorene kroz medije i kulturu. Nasuprot detaljnom, preciznom i organiziranom planiranju bez previše ometanja te donošenju veoma promišljenih odluka, menadžeri su u praksi veoma često prekidani u svojim aktivnostima, odnosno skaču s jednog zadatka na drugi bez previše reda. U svom poslu preferiraju relevantne i što recentnije informacije kako bi se lakše nosili s nepredvidivom prirodom posla koja proizlazi iz interpersonalnih odnosa. Preferirani oblik komunikacije u svakodnevnim interakcijama je *licem u lice* jer se informacije na taj način brže prenose, te postoji manja vjerojatnost da stvari ostanu nedorečene ili pogrešno shvaćene (Mintzberg, 2009). Također, takva vrsta komunikacije sadrži i neverbalne znakove koji povrh verbalne komunikacije, omogućuju točniju interpretaciju stvarnih namjera pojedinaca (Aronson i sur., 2005). Menadžeri koji imaju izraženu političku vještinu trebali bi biti vještiji u razumijevanju neverbalnih znakova iz svoje socijalne okoline, što im pomaže da u svakodnevnim mnogobrojnim interakcijama razumiju stvarne namjere i motive drugih pojedinaca. Točna interpretacija motiva omogućuje im efikasnije upravljanje, odnosno ostvarivanje željenog utjecaja (Ferris i sur., 2007). Menadžeri u svom poslu nemaju neograničenu slobodu provoditi svoje zamisli kao što bi se možda dalo zaključiti na prvu s obzirom na status njihove pozicije. Njihova sloboda ograničena je svim zadacima i pojedincima za koje su osobno odgovorni. Uspješni menadžeri izvršavaju željeni utjecaj, ostvaruju svoje namjere i ideje unatoč ograničenoj moći koja im je na raspolaganju (Mintzberg, 2009). Politički vješte osobe također znaju kako utjecati na druge u situacijama ograničene moći.



Mnogobrojne svakodnevne interakcije menadžera ne sastoje se samo od onih sa zaposlenicima, već i s klijentima, poslovnim suradnicima, drugim direktorima te ostalim pojedincima uključenim u rad organizacije ili odjela za kojeg su zaduženi (Mintzberg, 2009). Hill (2007) ističe da ukoliko menadžeri ne identificiraju i ne izgrade dobre odnose s pojedincima koji su indirektno ili direktno uključeni u rad njegovih zaposlenika, timu će nedostajati resursi za uspješno obavljanje posla. Menadžeri koji imaju izraženu političku vještinu lako ostvaruju pozitivne kontakte s drugima, dobro su umreženi te znaju izvršiti ciljani utjecaj na druge kako bi postigli ono što žele (na primjer, priskrbiti vlastitom timu resurse potrebne za obavljanje posla). Nadalje, Hill ističe kako izvor menadžerskog autoriteta ne proizlazi iz same pozicije, odnosno titule menadžera. Iako su im službeno nadređeni, da bi uspješno utjecali na svoje podređene, menadžeri moraju zadobiti njihovo povjerenje. Menadžerima koji imaju izraženu političku vještinu lakše je zadobiti povjerenje svojih zaposlenika i izvršiti utjecaj, jer se njihove namjere i pristup percipiraju iskrenima, dobronamjernim i autentičnima (Ferris i sur., 2007).

Uz političke vještine, vođenje je jedna od sastavnih komponenti menadžerskog posla koja im pomaže postići uspješnost. Štoviše, Mintzberg (2009) smatra kako u praksi nema previše smisla praviti razliku između menadžera i vođa – menadžeri su nužno vođe, a vođe su nužno menadžeri. Glavni zadatak menadžera jest voditi organizaciju ili odjel, a ona se nužno sastoji od ljudi. Dakle, glavni zadatak menadžera je voditi ljude. Prema Yuklu (2013), vodstvo je čin svjesnog utjecanja na druge s ciljem usmjeravanja, strukturiranja i upravljanja odnosa u grupi ili organizaciji. Pregledavajući mnogobrojne definicije vodstva, Yukl (2013) dolazi do zaključka kako sve dijele jednu zajedničku stavku – svjesni utjecaj na druge. Interpersonalni utjecaj sastavna je odrednica političke vještine. Što su menadžeri uspješniji u utjecanju, uspješniji su u vođenju te organizacija postiže bolje rezultate. Politička vještina pomaže menadžerima učinkovitije voditi ljude. Ewen i sur. (2013) su u svom istraživanju pronašli kako je politička vještina prediktor transformacijskog vodstva te kako je ono medijator odnosa između političke vještine i učinkovitosti u vođenju. Stil vođenja trebao bi predstavljati način na koji se politička vještina menadžera ostvaruje u odnosima.

### *Odrednice političke vještine*

Ferris i sur. (2007) na političku vještinu gledaju kao na skup karakteristika koje su usvojene kroz socijalizaciju i trening, ali koja imaju korijene u osobinama ličnosti i razvojnim iskustvima.

Politička vještina u svom određenju, uz afektivne i bihevioralne komponente, uključuje i kognitivne. Ferris i sur. (2007) pretpostavljaju kako će opća kognitivna sposobnost biti povezana s političkom vještinom. Tu povezanost opisuju niskom do umjerenom zato što su opća kognitivna sposobnost i politička vještina dva teoretski odvojena i daleka konstrukta, a inteligencija kao takva u podlozi svih svjesnih ponašanja. Prilikom izrade upitnika političke vještine, Ferris i sur. (2005) pronašli su nultu povezanost s općom kognitivnom sposobnosti u sklopu testiranja diskriminantne valjanosti upitnika.

Prilikom proučavanja konstrukta političke vještine, istraživači su svoju pažnju usmjerili na proučavanje odnosa samo s nekim od pet temeljnih osobina ličnosti ili s nekim njihovim facetama. Na primjer, Ferris i sur. (2005) su pronašli negativnu povezanost između cjelokupnog rezultata na upitniku političke vještine i anksioznosti ( $r=-0.31$ ,  $r=-0.27$ ,  $p<0.01$ ). Interpersonalni utjecaj bio je najjače povezan s anksioznošću. ( $r=-0.37$ ,  $r=-0.42$   $p<0.01$ ) Autori vjeruju kako se politički vješti pojedinci osjećaju samopouzđano i sigurno na poslu, jer posjeduju veći stupanj kontrole nad svojom okolinom u odnosu na pojedince koji nisu toliko uspješni u utjecanju na druge. Zauzvrat, osjećaj kontrole rezultira percipiranjem situacija kao manje stresnih i prijetećih. Pozitivnu povezanost autori su pronašli i sa savjesnošću ( $r=0.31$ ,  $p<0.01$ ), a ona je bila najviše povezana s podljestvicom društvene umješnosti. ( $r=0.37$ ,  $r=0.31$ ,  $p<0.01$ ) Savjesni pojedinci orijentirani su na detalje i svjesni svoje okoline, a upravo te karakteristike politički vještih pojedincima pomažu da točnije interpretiraju raznovrsne socijalne situacije te lakše ostvare željeni utjecaj (Ferris i sur., 2005). Značajna pozitivna korelacija pronađena je između pozitivne afektivnosti i političke vještine (Kolodinsky i sur., 2004).

Jedini rad koji je proučavao odnos između Velikih pet osobina ličnosti (i kao takav je donekle sličan našem istraživanju) i političke vještine rađen je na vojničkoj populaciji, a njegovi rezultati ukazuju na pozitivnu povezanost samo između političke vještine i emocionalne stabilnosti (Ohlsson i sur., 2016). Zbog važnosti političke vještine u menadžerskom poslu, smatramo kako je od velike praktične vrijednosti istražiti koje su

od pet temeljnih osobina ličnosti povezane s političkom vještinom u menadžerskoj populaciji.

S obzirom na manjak empirijskih radova koji proučavaju odnos između političke vještine i pet temeljnih osobina ličnosti, pojedinačni doprinos svake od osobina u varijanci političke vještine možemo pretpostaviti samo na temelju teorije. Stoga, smatramo kako će ekstraverzija i ugodnost ostvariti najveći pojedinačni doprinos u objašnjenju varijance političke vještine jer njihove pojedinačne facete najbolje opisuju osobe za koje postoji najveća vjerojatnost da će razviti političku vještinu. Ugodnim pojedincima bit će lakše ostvariti utjecaj na druge, jer ih karakterizira iskrenost, skromnost i obzirnost prema drugima. Namjere menadžera koji imaju izraženu političku vještinu percipirat će se iskrenima i dobronamjernima, i bit će prihvaćenije od namjera koje zaposlenici percipiraju neiskrenim i sebičnim. Menadžeri koji imaju razvijenu političku vještinu opisivat će se ugodnim u odnosima. Razgovorljivi, druželjubivi i aktivni pojedinci češće se upuštaju u socijalna ponašanja, od kojih dugoročno mogu imati koristi, a njihova asertivnost omogućuje im da se zalažu za vlastite ciljeve. Pojedinci visoko na skali ekstraverzije vješti su u umrežavanju, odnosno stvaranju koalicija i dobrih odnosa, što je jedna od temeljnih dimenzija političke vještine.

#### *Politička vještina i uspjeh u menadžerskom poslu*

Transformacijsko vodstvo se empirijski i teorijski, pokazalo kao najučinkovitijim oblikom vođenja u organizacijama (Bass i Avolio, 1994). Ewen i sur. (2013) smatraju kako kombinacija dimenzija političke vještine omogućuje vođama da se ponašaju transformacijski: demonstriraju karizmu, individualiziranu brigu, pružaju inspiraciju i intelektualno stimuliraju. Transformacijsko vodstvo zapravo je bihevioralna manifestacija političke vještine.

S obzirom da je glavni zadatak menadžera voditi i usmjeravati ljude koji su mu podređeni, smisljeno je uspješnost menadžera u poslu izraziti preko uspjeha njegovih podređenih, odnosno njihovog zadovoljstva poslom te njihove radne angažiranosti. Zadovoljstvo poslom definira se kao opći afektivni odnos radnika prema poslu koji obavlja i kontekstu u kojem ga obavlja, odnosno prema cjelokupnoj radnoj situaciji (Šverko, 1991). Zbog

dinamike radnog okruženja, na zadovoljstvo pojedinim poslom utječu brojni faktori, pa je tako opće zadovoljstvo nužno rezultanta svih pozitivnih i negativnih sudova zaposlenika. Prema Balkundi i Kilduff (2005) točna percepcija socijalne okoline i odnosa pomaže vođama, odnosno menadžerima da budu uspješniji u vođenju. Točna percepcija socijalne okoline spada u dimenziju društvene umješnosti političke vještine. Zahvaljujući njoj, politički vješti menadžeri razumiju odnose i stvarne motive svojih zaposlenika, što im zauzvrat pomaže izraditi stabilne, iskrene i značajne odnose s njima. Kroz stabilne i iskrene odnose menadžeri postaju bolji vođe, a zaposlenici zadovoljniji i efikasniji na svom poslu. Pretpostavljamo kako će se uspješnost menadžera, odnosno razvijenost njihovih političkih vještina očitati u zadovoljstvu poslom njihovih zaposlenika.

Osim transformacijskog vodstva i zadovoljstva poslom, još jedno područje za koje smatramo kako bi moglo biti indikator menadžerske uspješnosti, odnosno razvijenosti njihove političke vještine jest radna angažiranost njihovih zaposlenika. Radna angažiranost definira se kao pozitivno i ispunjavajuće mentalno stanje vezano uz rad kojeg opisuju energičnost (*vigor*), posvećenost (*dedication*) i zadubljenost u radne zadatke (*absorption*) (Schaufeli i sur., 2002). Energičnost karakterizira visoka razina energije za vrijeme rada, kao i volja i trud da se ulaže u rad i kada se pojave prepreke. Posvećenost je stanje snažne uključenosti u rad i doživljaj osjećaja smislenosti, entuzijazma, inspiracije, ponosa i izazova. Na kraju, zadubljenost je stanje pune koncentracije i potpune obuzetosti radom, osjećaja da vrijeme leti i povremenih teškoća odvajanja od posla. Vjerujemo da je politička vještina karakteristika uspješnih menadžera, te da će se kao takva odraziti na njihov stil vođenja te zadovoljstvo i radnu angažiranost njihovih zaposlenika.

## **Cilj istraživanja**

Cilj ovog istraživanja bio je doprinijeti istraživanju konstrukta političke vještine u organizacijama provođenjem istraživanja u kojem ćemo stupanj političke vještine menadžera povezivati s njihovim potencijalnim odrednicama i ishodima. S jedne strane željeli smo odgovoriti na pitanje povezanosti s dispozicijskim osobinama pojedinca, istražujući povezanost tog konstrukta s temeljnim dimenzijama individualnih razlika, a to su opća inteligencija i pet velikih faktora ličnosti. S druge strane, zanimala nas je i

praktična korisnost ovog konstrukta na menadžerskoj populaciji te smo ju povezivali s važnim organizacijskim ishodima poput transformacijskog vodstva te zadovoljstva poslom i radne angažiranosti podređenih.

## **Problemi**

*P1:* Ispitati povezanost stupnja razvijenosti političke vještine menadžera s njihovom inteligencijom i osobinama ličnosti mjerenim u sklopu pet-faktorskog modela.

*P2:* Ispitati povezanost stupnja razvijenosti političke vještine menadžera sa samoprocjenama i procjenama transformacijskog vodstva.

*P3:* Ispitati povezanost stupnja razvijenosti političke vještine i zadovoljstva poslom i angažiranosti njihovih zaposlenika.

## **Hipoteze**

*H1a:* Rezultati samoprocjene menadžera na upitniku političke vještine bit će u niskoj do umjereno pozitivnoj korelaciji s njihovim rezultatima na testu kognitivnih sposobnosti.

*H1b:* Rezultati samoprocjene menadžera na upitniku političke vještine bit će povezani s njihovim rezultatima na upitniku osobina ličnosti, IPIP-20. Rezultati na skalama ekstraverzije, ugodnosti i savjesnosti bit će pozitivno povezani, a rezultati na skali neuroticizma negativno povezani s ukupnim rezultatom menadžera na političkoj vještini. Rezultati na skali intelekta neće biti povezani s ukupnim rezultatima menadžera na upitniku političke vještine.

*H1c:* Ekstraverzija i ugodnost mjereni IPIP-20 objašnjavat će najveći postotak varijance ukupnog rezultata političke vještine.

*H2:* Rezultati samoprocjene menadžera na upitniku političke vještine bit će pozitivno povezani s rezultatima samoprocjene te rezultatima procjene transformacijskog vođenja od strane zaposlenika.

*H3a:* Rezultati samoprocjene menadžera na upitniku političke vještine bit će pozitivno povezani s rezultatima samoprocjene zaposlenika zadovoljstvom posla.

*H3b:* Rezultati samoprocjene menadžera na upitniku političke vještine bit će pozitivno povezani s rezultatima samoprocjene radne angažiranosti zaposlenika.

## **Metoda**

### **Sudionici**

U istraživanju je sudjelovalo sveukupno 137 menadžera koji su zaposleni na puno radno vrijeme te ispod sebe imaju minimalno troje podređenih. Od njih 137, 123 je dalo podatke za spol – žena je bilo nešto više (51.2%) u odnosu na muškarce (48.8%). Raspon dobi u uzorku je 21 – 67, a prosječna starost sudionika u uzorku je 45. Na pitanje o godinama radnog staža odgovorilo je 124 sudionika. Raspon radnog staža u uzorku proteže se od 1 do 46 godine, a sudionici u prosjeku imaju 21 godinu radnog staža. Što se tiče razine obrazovanja, 26.8% sudionika ima srednju stručnu spremu, višu stručnu spremu posjeduje 11.4% sudionika, visoku stručnu spremu ima 53.7% sudionika, a doktorat ima 8.1% ispitanih menadžera. Broj podređenih varira od 2 do 1400. 55.7% menadžera ima između 2-10 podređenih, a njih 6.6% ima više od 100 podređenih. U privatnom poduzeću u domaćem vlasništvu radi 56.3% menadžera, u privatnom poduzeću u stranom vlasništvu radi njih 22.3%, u privatnom poduzeću u mješovitom vlasništvu radi njih 4.5%, u državnom poduzeću zaposleno ih je 12.5%, a u javnoj ustanovi 4.5%. U poduzeću s 10 zaposlenih radi 16.1% ispitanih menadžera, u poduzeću koje ima između 10 – 50 zaposlenih radi njih 23.4%, u poduzeću između 50-100 zaposlenih radi njih 13.7%, u poduzeću između 100-500 radi njih 10.5% te u poduzeću koje ima više od 500 zaposlenih radi njih 36.3%.

Osim menadžera, u istraživanju su sudjelovali i njihovi podređeni koji su ih procjenjivali na skali vođenja, te su dali odgovore na pitanje zadovoljstva poslom i radne angažiranosti. 81% menadžera ima po dvije procjene podređenih, 11% ima jednu procjenu, 6% ima tri procjene, 2% ima četiri procjene. Zbog zadržavanja anonimnosti, nisu prikupljeni podaci o demografskim karakteristikama procjenjivača.

## **Instrumenti**

### *Instrumenti koje su ispunjavali menadžeri*

#### *Upitnik političke vještine (PSI)*

Za potrebe ovog istraživanja upitnik političke vještine preuzet je od Ferissa i sur. (2005) te preveden na hrvatski jezik. Upitnik se sastoji od 18 čestica, a na svaku česticu odgovor je bio ponuđen u obliku Likertove ljestvice od 7 stupnjeva; od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem). Upitnik mjeri 4 dimenzije političke vještine (umreživanje, dojam iskrenosti, društvenu umješnost i interpersonalni utjecaj) gdje je svaka od dimenzija zastupljena redom s: 6, 3, 5 i 4 čestice. Uputa i čestice prevedene na hrvatski dostupne su u prilogu A, a koeficijenti unutarnje konzistencije svake skale ovog istraživanja nalaze se u tablici 1.

#### *Test inteligencije (ICAR)*

ICAR (*International Cognitive Ability Resource*) javno je dostupan mjerni instrument koji je namijenjen procjeni kognitivnih sposobnosti, a sastoji se od velikog broja zadataka grupiranih u 4 skupine: slovni i brojevi niz, čestice matričnog rezoniranja, čestice verbalnog rezoniranja te čestice trodimenzionalne rotacije. U našem istraživanju koristili smo po četiri čestice iz svake od navedenih kategorija, osim iz kategorije trodimenzionalnih rotacija iz koje nismo uzeli ni jedan zadatak.

#### *Upitnik osobina ličnosti (IPIP-20)*

IPIP-20 upitnik je osobina ličnosti koji mjeri 5 temeljnih dimenzija ličnosti: ekstraverziju, neuroticizam, ugodnost, savjesnost i intelekt. Sastoji se od ukupno 20 čestica, od kojih po četiri čestice obuhvaćaju svaku od 5 temeljnih dimenzija. Sve dimenzije (osim intelekta) obuhvaćene su s po dvije čestice koje idu u pozitivnom smjeru i s po dvije čestice koje idu u negativnom smjeru, odnosno koje treba obrnuto kodirati. Intelekt je obuhvaćen s 1 pozitivnom i 3 negativne čestice (Donnellan i sur., 2006). Menadžeri su se procjenjivali na skali od 1-7 (uopće se ne slažem – u potpunosti se slažem). IPIP-20 praktičan je za upotrebu u istraživanjima zbog toga što je kratak i pouzdan. Donnellan i sur. (2006) su u 2 istraživanja koja su proveli prilikom kreiranja upitnika dobili zadovoljavajuće mjere unutarnje konzistencije: ekstraverzija ( $\alpha=0.77-0.82$ ), ugodnost ( $\alpha=0.70-0.75$ ), savjesnost ( $\alpha=0.69-0.75$ ), neuroticizam ( $\alpha=0.68-0.70$ ) i intelekt ( $\alpha=0.65-0.70$ ). IPIP-20, zajedno s

IPIP-50, odnosno duljom verzijom iz koje je nastao, dostupan je javno na internetu. Procjene pouzdanosti svake od dimenzija koje smo dobili u ovom istraživanju dostupne su u tablici 1.

#### *Instrumenti koje su ispunjavali menadžeri i podređeni*

##### *Procjena i samoprocjena transformacijskog vođenja (GTL)*

Carless i sur. (2000) razvili su kratku mjeru transformacijskog vodstva: the Global Transformational Leadership scale (GTL). U našem istraživanju GTL je dan menadžerima kao mjera samoprocjene transformacijskog vodstva i njihovim zaposlenicima kao mjera procjene transformacijskog vodstva. Dakle, mjerni instrument samoprocjene i procjene transformacijskog vodstva razlikovao se jedino u glagolskom licu. GTL se sastoji od 7 čestica, kojima je u podlozi jedinstven konstrukt transformacijskog vodstva. Svaka od 7 čestica referira se na jedno ponašanje indikativno za transformacijskog vodstvo. Primjer čestice glasi: *“Iznosi jasnu i pozitivnu viziju budućnosti.”* Na svaku česticu se odgovaralo skalom od 5 stupnjeva, gdje je 1 - nikada, a 5 – vrlo često ako ne i uvijek. Eksploratorne i konfirmatorne analize potvrdile su GTL kao jednodimenzionalnu mjeru transformacijskog vodstva s koeficijentom unutarnje valjanosti ( $\alpha=0.93$ ) (Carless i sur. 2000). Pouzdanosti postignute u ovom istraživanju dostupne su u tablici 1.

#### *Instrumenti koje su ispunjavali podređeni*

##### *Zadovoljstvo poslom*

Zadovoljstvo poslom izmjerili smo jednom česticom na koju su podređeni davali svoje odgovore na skali od 5 stupnjeva, gdje je 1=vrlo sam nezadovoljan/na, a 5=vrlo sam zadovoljan/na. Čestica glasi: *„Razmislite o poslu kojeg sada obavljate. Odvagnite sve njegove prednosti i mane pa onda procijenite koliko ste, u cjelini, zadovoljni Vašim poslom.“*



### *Utercht skala radne angažiranosti (UWES)*

Schaufeli i sur. (2002) razvili su mjeru radne angažiranosti koja se prema konceptualnom okviru nalazi na suprotnom kraju od sagorijevanja na poslu, na dimenziji dobrobiti zaposlenika. Skala sadrži 17 čestica. Za potrebe ovog istraživanja preuzeta je skala od 9 čestica čije su se psihometrijske karakteristike pokazale zadovoljavajućima u multikulturalnom istraživanju provedenom u 10 zemalja ( $N=14.521$ ) (Schaufeli i sur., 2006). Skala od 9 čestica prevedena je na hrvatski jezik. UWES mjeri 3 dimenzije radne angažiranosti: energiju ( $\alpha=0.77$ , median vrijednosti za 10 zemalja), posvećenost ( $\alpha=0.85$ ) i zadubljenost ( $\alpha=0.78$ ) s po 3 čestice za svaku dimenziju (Schaufeli i sur., 2006). Primjer čestice za dimenziju energije glasi: „*Na svom se poslu osjećam kao da pucam od energije.*“ Koeficijent konzistencije ukupnog instrumenta s 9 čestica bio je veći od 0.8, što zadovoljava i malo strože kriterije pouzdanosti mjernog instrumenta (Henson, 2001, prema Schaufeli i sur., 2006). Ispitanici odgovaraju na svaku česticu na skali od 0-6 gdje 0 znači „nikada se tako ne osjećam“, a 6 znači „uvijek se tako osjećam“. Koeficijent unutarnje konzistencije cjelokupne skale dobiven u ovom istraživanju nalazi se u tablici 1.

### **Postupak**

Podaci za ovo istraživanje prikupljeni su u sklopu istraživačkog projekta „Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama“ koji financira Hrvatska zaklada za znanost. Menadžeri su bili definirani kao osobe zaposlene na puno radno vrijeme koji ispod sebe imaju barem troje podređenih. Istraživanje je provedeno u formi online upitnika (Lime survey); menadžeri su dobili link na mjerne instrumente. Uz gore navedene mjere, menadžeri su se samoprocijenili na još mjera u sklopu projekta, a vrijeme potrebno za rješavanje cijelog upitnika bilo je otprilike sat vremena. Po završetku upitnika, svaki od menadžera dobio je link na upitnik koji je trebao proslijediti na dvoje svojih podređenih. Vrijeme rješavanja tog upitnika procijenjeno je na 5-10 minuta, a osim gore navedenih mjera, sadržavao je i ostale mjere u sklopu projekta. Sudionici su u bilo kojem trenutku mogli napraviti pauzu u rješavanju i nastaviti kada požele. Kako bi motivirali menadžera na rješavanje, svakome od njih uručen je poklon bon u vrijednosti

od 50 kn koji su mogli iskoristiti u jednom dobro poznatom trgovačkom lancu koji distribuira robu široke potrošnje.

## **Rezultati**

Rezultati su u obrađeni u statističkom paketu (IBM SPSS Statistics 21). Prije statističke obrade, za 89% menadžera koje je procjenjivalo više od jednog podređenog, izračunat je prosjek procjena transformacijskog vodstva koji se onda koristio u daljnjoj obradi, kao i prosjek rezultata podređenih na skali radne angažiranosti i zadovoljstva poslom. 11% menadžera ima po 1 procjenu, te su za njih korišteni rezultati i procjena jednog podređenog. Također, prije statističke obrade, provedena je i analiza distribucije rezultata.

Ako indeksi asimetričnosti i spljoštenosti iznosi 0, znači da se radi o savršeno normalnim distribucijama. Odstupanja od 0 do +/- 2 za indeks asimetričnosti, a do +/-3 za indeks spljoštenosti i dalje smještaju distribucije unutar normalnih vrijednosti.

Uvidom u indekse asimetričnosti i spljoštenosti, koji ni u jednom slučaju ne prelaze gore navedene granične vrijednosti, (tablica 1) utvrđeno je kako distribucije zadržavaju zvonolik oblik, te se rezultati distribuiraju normalno.

Kako bi se ispitali problemi i provjerile postavljene hipoteze izračunate su deskriptivne i regresijske analize na prikupljenim podacima.

### *Deskriptivna statistika i pouzdanosti mjernih varijabli*

U tablici 1 navedene su aritmetičke sredine, standardne devijacije, Cronbach  $\alpha$  procjene unutarnje konzistencije kao i najmanji te najveći postignut rezultat na ljestvicama korištenim u istraživanju. Također, navedeni su i indeksi asimetričnosti i spljoštenosti.

**Tablica 1**

*Aritmetičke sredine, standardne devijacije, Cronbach  $\alpha$  procjene unutarne konzistencije, raspon rezultata te indeksi asimetričnosti i spljoštenosti skala korištenih u istraživanju (N=137)*

Ljestvica	<i>M</i>	<i>SD</i>	$\alpha$	Min	Max	IA(std)	IS(std)
PSI	5.48	0.61	0.88	1.5	7	-0.09(0.25)	-0.19(0.5)
TKS	7.7	3.24	0.83	0	12	-0.57(0.25)	-0.26(0.5)
E	4.95	1.22	0.81	1.5	7	-0.59(0.25)	-0.35(0.5)
N	3.3	1.07	0.61	1.75	7	0.27(0.25)	-0.47(0.5)
I	4.77	1.24	0.72	1.75	7	-0.17(0.25)	-0.67(0.5)
U	5.52	0.92	0.66	1.75	7	-1.28(0.25)	2.75(0.5)
S	5.24	1.2	0.72	1.75	7	-0.81(0.25)	0.43(0.5)
UWES	4.17	0.62	0.88	2.56	6	0.22(0.25)	0.23(0.5)
JS	4.1	0.59	-	2.5	5	-0.43(0.25)	-0.42(0.5)
GLTp	28.66	4.66	0.95	11	35	-1.09(0.25)	1.08(0.5)
GLTsp	28.84	3.43	0.85	11	35	0.2(0.25)	-0.59(0.5)

*M=aritmetička sredina, SD=standardna devijacija,  $\alpha$ =Cronbach alpha koeficijent, Min=minimalni postignut rezultat, Max=najveći postignut rezultat, IA=indeks asimetričnosti, IS=indeks spljoštenosti TKS=test kognitivnih sposobnosti, E=ekstraverzija, N=neuroticizam, I=intelekt, U=ugodnost, S=savjesnost, UWES=utrecht skala radne angažiranosti, JS=zadovoljstvo poslom, GLTp=procjena transformacijskog vođenja, GLTsp=samoprocjena transformacijskog vođenja*

Cronbach  $\alpha$  koeficijenti pouzdanosti ljestvica postižu zadovoljavajuće rezultate. Svi osim neuroticizma ( $\alpha=0.61$ ) i ugodnosti ( $\alpha=0.66$ ) premašuju 0.7, što se smatra prihvatljivom mjerom pouzdanosti (Field, 2007). Pri kreiranju IPIP-20 Donnellan i sur. (2006) prihvatljivim koeficijentima pouzdanosti smatrali su sve vrijednosti veće od 0.6 ( $\alpha>0.6$ ), iz razloga što svaka od dimenzija ima mali broj čestica, četiri. Prema njihovom kriteriju, i neuroticizam i ugodnost postižu zadovoljavajuće pouzdanosti. Zato što se sastoji od jedne čestice, pouzdanost mjernog instrumenta zadovoljstvo poslom nije bilo moguće izračunati.

Na samoprocjeni političke vještine aritmetička sredina iznosi 5.48, a raspršenje rezultata jest relativno malo, iz čega možemo zaključiti kako su menadžeri svoju vještinu procjenjivali natprosječno dobrom, ako uzmemo da je prosjek skale odgovaranja 3.5.

Njihovi odgovori su iznad teorijske srednje vrijednosti. Njihovi zaposlenici se često osjećaju energično, posvećeno i zadubljeno kada rade. Također, iskazuju kako su u prosjeku zadovoljni svojim poslom. I kada su menadžeri procjenjivali vlastita ponašanja koja su indikativna za transformacijsko vodstvo i kada su ista bila procjenjivana od strane njihovih zaposlenika, postignuta je slična, natprosječno visoka aritmetička sredina. Rezultat u našem istraživanju sličan je rezultatu koji su dobili Carless i sur. (2000) prilikom konstrukcije skale, osim što naši rezultati pokazuju manje variranje. Dakle, dobiveni odgovori su iznad teorijske srednje vrijednosti.

### *Inteligencija i osobine ličnosti kao odrednice političke vještine*

Kako bismo odgovorili na prvi problem, prvo smo izračunali povezanosti između inteligencije, pet faktora ličnosti i političke vještine menadžera. Ti rezultati prikazani su u tablici 2.

**Tablica 2**

*Pearsonovi koeficijenti korelacije između inteligencije, osobina ličnosti i političke vještine menadžera (N=137)*

Ljestvica	PSI	UKS	E	U	S	N	I
PSI	1	-0.11	0.412**	0.281**	0.247**	-0.341**	0.079
TKS		1	-0.129	-0.043	0.021	-0.120	-0.144
E			1	0.383**	0.49	-0.279**	0.206*
U				1	0.097	-0.321	0.310**
S					1	-0.211*	0.028
N						1	-0.180*
I							1

*\*<0.05, \*\*<0.01, PSI=upitnik političke vještine, TKS=test kognitivnih sposobnosti E=ekstraverzija, U=ugodnost, S=savjesnost, N=neuroticizam, I=intelekt*

Kao što je vidljivo iz tablice 2, politička vještina nije u korelaciji s kognitivnim sposobnostima. Iako smo očekivali pozitivnu nisku do umjerenu korelaciju između

političke vještine i kognitivnih sposobnosti, ona se nije pokazala statistički značajnom te hipoteza *H1a* nije potvrđena.

Drugi dio prvog problema odnosio se na odnos između osobina ličnosti i političke vještine. Hipoteza *H1b* u potpunosti je potvrđena. Kao što smo i pretpostavili, intelekt ne korelira s političkom vještinom. Što su se menadžeri procjenjivali manje neurotičnijima na skali iz IPIP-20, to su se u prosjeku procjenjivali više politički vještijima, odnosno postizali su više rezultate na upitniku političke vještine. Ekstraverzija, ugodnost i savjesnost pozitivno su i značajno povezane s političkom vještinom. Dakle, mogli bismo reći da što se menadžeri smatraju više asertivnim i razgovorljivim (osobine koje opisuju ekstraverziju), povjerljivim i obzirnim (osobine koje karakteriziraju ugodnost) te organiziranim i sistematičnim (osobine koje karakteriziraju dimenziju savjesnosti) procjenjuju se i više politički vještijima, odnosno sposobnijima prilagođavati svoje ponašanje kako bi izvršili željeni utjecaj na okolinu.

Kako bismo bolje razumjeli psihološke odrednice političke vještine, izračunali smo korelacije kognitivnih sposobnosti i osobina ličnosti s podljestvicama skale političke vještine (vidi prilog B). Ekstraverzija je pozitivno povezana sa sve četiri dimenzije, a najviše sa interpersonalnim utjecajem ( $r=0.44, p<0.01$ ) i umrežavanjem ( $r=0.42, p<0.01$ ). Ugodnost je pozitivno povezana s umrežavanjem ( $r=0.25, p<0.01$ ), dojmom iskrenosti ( $r=0.32, p<0.01$ ) i interpersonalnim utjecajem ( $r=0.27, p<0.01$ ). Savjesnost je pozitivno povezana s dojmom iskrenosti ( $r=0.25, p<0.01$ ) i društvenom umješnosti ( $r=0.31, p<0.01$ ). Neuroticizam je negativno povezan sa sve četiri dimenzije, a najviše s interpersonalnim utjecajem ( $r=-0.41, p<0.01$ ). Intelekt i kognitivna sposobnost nisu povezane s ni jednom od dimenzija.

Da bismo odgovorili na hipotezu *H1c* u sklopu prvog problema, proveli smo multivarijatnu regresijsku analizu s osobinama ličnosti kao prediktorom, a političkom vještinom kao kriterijem. Rezultati analize dostupni su u tablici 3. Cilj nam je bio istražiti koliki postotak varijance političkih vještina objašnjavaju osobine ličnosti, kao i koje od osobina imaju najveću prediktivnu vrijednost, odnosno koje pojedinačno objašnjavaju najveći postotak varijance. Ekstraverzija, ugodnost, savjesnost i neuroticizam zajedno objašnjavaju 27.8% varijance političkih vještina. Prediktori koji najviše pojedinačno pridonose u objašnjenju varijance političke vještine su ekstraverzija i neuroticizam. Na

trećem mjestu nalazi se savjesnost, a iza nje ugodnost. Na temelju dobivenih rezultata, hipoteza *H1c* djelomično je potvrđena. Umjesto očekivane ekstraverzije i ugodnosti, ekstraverzija i neuroticizam pojedinačno najviše doprinose u objašnjenju varijance političkih vještina.

**Tablica 3**

*Rezultati multivarijatne regresijske analize za kriterij političke vještine (N=137)*

Varijabla	Beta	<i>p</i>
E	0.299	<0.01
N	-0.221	0.010
S	0.174	0.033
U	0.152	<0.01
I	-0.074	0.375

$R=.527$ ,  $R^2=0.278$  Radj=0.248  $F(5,118)=9.094$ ,  $p < .01$

*Beta=standardizirani beta koeficijenti korelacije, p=statistička značajnost, E=ekstraverzija, U=ugodnost, S=savjesnost, N=neuroticizam, I=intelekt*

*Povezanosti političke vještine menadžera sa samoprocjenama i procjenama transformacijskog vođenja i stavovima podređenih prema radu*

U sklopu drugog i trećeg problema, izračunati su koeficijenti korelacije između političke vještine menadžera, transformacijskog vođenja menadžera, radne angažiranosti zaposlenika i zadovoljstva poslom zaposlenika.

**Tablica 4**

*Pearsonovi koeficijenti korelacije između političke vještine, radne angažiranosti, zadovoljstva poslom i procjene te samoprocjene transformacijskog vođenja (N=137)*

Ljestvica	PSI	UWES	JS	GTLp	GTLsp
PSI	1	0.052	0.136	0.089	0.589**
UWES		1	0.536**	0.256**	0.177
JS			1	0.133	0.244**
GTLp				1	0.205*
GTLsp					1

*\*<0.05, \*\*<0.01, PSI=upitnik političkih vještina, UWES=Utrecht skala radne angažiranosti, JS=zadovoljstvo poslom, GTL=procjena transformacijskog vodstva, GTLsp=samoprocjena transformacijskog vodstva*

Hipoteza *H2* u sklopu drugog problema, djelomično je potvrđena. Menadžeri koji se procjenjuju politički vještijima, procjenjuju i svoj stil vođenja više transformacijskim. Menadžeri čija su ponašanja orijentirana na inspiriranje, motiviranje te pružanje zajedničke vizije i podrške svojim podređenima, uspješniji su u čitanju skrivenih motiva, stvaranju socijalnih krugova te prilagođavanju vlastitog ponašanja kako bi uspješno utjecali na svoju okolinu u organizacijskom kontekstu. Međutim, kada smo upitali njihove podređene da procjene koliko su ponašanja njihovih menadžera u skladu s ponašanjima transformacijskog vođe, povezanost između političkih vještina i transformacijskog vodstva nije pronađena. Zadovoljstvo poslom nije se pokazalo statistički značajno povezanim s političkim vještinama, kao ni radna angažiranost. Hipoteze *H3a* i *H3b* u sklopu drugog problema nisu potvrđene. Viši rezultati na upitniku političke vještine kod menadžera, odnosno izraženija politička vještina nije povezana sa zadovoljstvom posla kod njihovih zaposlenika, ni s osjećajima zadubljenosti, energičnosti ni posvećenosti pri radu.

U tablici 6 (vidi prilog C) izračunali smo povezanosti pojedinačnih dimenzija političke vještine i naših kriterija. Samoprocjene političke vještine na sve 4 dimenzije podjednako

su povezane sa samoprocjenom transformacijskog vodstva. ( $r=0.55$ ,  $p<0.01$ ,  $r=0.50$ ,  $p<0.01$ ,  $r=0.45$ ,  $p<0.01$ ,  $r=0.49$ ,  $p<0.01$ ).

Ni jedna od poddimenzija političke vještine nije značajno povezana s procjenama transformacijskog vodstva; kao ni zadovoljstvo poslom te radna angažiranost. Premda to nije bilo u fokusu našeg istraživačkog interesa, zanimljivo je za primijetiti kako je radna angažiranost podređenih značajno pozitivno povezana s njihovom procjenom transformacijskog vodstva, ali i da je zadovoljstvo poslom podređenih značajno pozitivno povezano sa samoprocjenama menadžera o njihovom transformacijskom vodstvu.

## **Rasprava**

Cilj ovog istraživanja bio je doprinijeti razumijevanju konstrukta političke vještine kod menadžera s obzirom da je ona sastavna odrednica menadžerskog posla. S obzirom kako razvoj političke vještine ne ovisi samo o osobinama ličnosti već i o kontekstu, također smo željeli provjeriti je li ono što već znamo o konstruktu političke vještine iz empirijskih istraživanja drugdje u svijetu vrijedi i na hrvatskoj populaciji menadžera. Lvin i sur. (2012) su na temelju svog istraživanja, u kojem su uključili sudionike iz Rusije, Kine, Njemačke, Turske i Sjedinjenih Američkih Država došli do zaključka kako se politička vještina može tretirati kao stabilan konstrukt između različitih kulturalnih grupa. Naši rezultati dobiveni na upitniku političke vještine u skladu su s onima dobivenim u istraživanju Lvine i sur. (2012).

U prvom problemu ispitivali smo odnos kognitivnih sposobnosti i političke vještine, ali hipoteza *H1a* nije potvrđena. Iako su Ferris i sur. (2007) u skladu svog meta teorijskog modela političke vještine prepostavili nisku do umjerenu korelaciju s općom kognitivnom sposobnošću, ona nije pronađena. Istraživanje inteligencije ima dugu povijest, koncept inteligencije brojne teorijske modele, a slaganje oko definicije inteligencije do današnjeg dana ne postoji. Prema nekim autorima, inteligencija je ono što mjere testovi inteligencije (Richardson, 2002). Prema Sternbergu (2012) to je sposobnost snalaženja u novim situacijama, a Spearman inteligenciju dijeli na g-faktor (opću mentalnu sposobnost) i njegove specifične podfaktore. Testovi fluidne inteligencije mjere perceptivne sposobnosti, rezoniranje i memoriju, dok je kristalizirana inteligencija



mjera pojedinčeva razumijevanja svijeta oko sebe. To su ona znanja, vještine i sposobnosti koje neki pojedinac razvije tijekom života (Zarevski, 2012). Hoće li povezanost između inteligencije i političke vještine biti statistički značajna, ovisi o odabranoj metodologiji i statističkoj analizi kao i o teorijskom određenju kognitivnih sposobnosti te njihovoj operacionalizaciji u obliku mjernog instrumenta. Mi smo mjerili fluidnu inteligenciju, a da smo mjerili kristaliziranu, možda bismo dobili značajne rezultate.

Nadalje, pokazalo se kako je politička vještina u umjerenoj korelaciji s emocionalnom inteligencijom (Ferris i sur., 2007). Emocionalna inteligencija je sposobnost razumijevanja te upravljanja vlastitim emocijama tako da se one izraze na što efikasniji te socijalno prihvatljiv način (Goleman, 1995). Iz toga zaključujemo kako je također moguće da povezanost između općih kognitivnih sposobnosti i političke vještine uistinu ne postoji, te je povezanost političke vještine s emocionalnom inteligencijom puno važnija za razumijevanje konstrukta.

U sklopu prvog problema istražili smo i odnos političke vještine i temeljnih osobina ličnosti modela Velikih pet: ekstraverzije, neuroticizma, ugodnosti, savjesnosti i intelekta. Sukladno očekivanom i hipotezi *H1b*, ekstraverzija, ugodnost i savjesnost pozitivno su povezane s političkom vještinom, neuroticizam negativno, a intelekt je u nultoj korelaciji s političkom vještinom. Prilikom konstrukcije upitnika političke vještine, Ferris i sur. (2005) pronašli su negativnu povezanost između cjelokupnog rezultata na upitniku političke vještine i anksioznosti gdje je interpersonalni utjecaj bio najjače povezan s anksioznošću. U našem istraživanju interpersonalni utjecaj naj snažnije je povezan s neuroticizmom što ide u prilog teoriji o subjektivnom dojmu sigurnosti i kontrole koji osjećaju politički vješti pojedinci, a koji proizlazi iz interpersonalnog utjecaja. Pozitivnu povezanost pronašli su i sa savjesnošću, a ona je bila najjače povezana s društvenom umješnošću, kao i kod nas. Politički vješti menadžeri izrazito su svjesni svoje okoline, što im omogućuje točniju interpretaciju te prikladnije djelovanje s ciljem utjecaja. Ohlsson i sur. (2016) su u svom istraživanju pronašli pozitivnu povezanost jedino između emocionalne stabilnosti te političke vještine. Međutim, njihovo istraživanje rađeno je na vojničkoj populaciji te, iako su mjerili osobine Velikih pet kao i mi, koristili su drugačiji mjerni instrument, SIMP (*The Single Item Measures of Personality*). SIMP, kao što je vidljivo iz imena, mjeri osobine ličnosti s po jednom

česticom. Iako SIMP pokazuje zadovoljavajuće psihometrijske karakteristike, možda je ipak njegova konstrukcija, kao i specifičnost uzorka, odigrala ulogu u ne dobivanju značajne korelacije između političke vještine i ostalih osobina ličnosti koje smo dobili mi, ali i prethodno spomenuta istraživanja u uvodu.

Za razliku od ostalih istraživanja koja su proučavala odnos između osobina ličnosti i političke vještine, mi smo otišli korak dalje i odlučili istražiti pojedinačni doprinos svake od njih u objašnjenju varijance ukupnog rezultata političke vještine menadžera. Hipoteza *H1c* djelomično je potvrđena. U odnosu na ostale osobine ličnosti, ekstraverzija je najbolji pojedinačni prediktor političkih vještina, a slijedi ju neuroticizam, koji je negativno povezan s političkim vještinama. Emocionalno stabilne osobe su smirene i opuštene, te manjim intenzitetom reagiraju na podražaje iz okoline, a jednom kad se uznemire, lakše se vrate na početnu razinu funkcioniranja, od osoba visoko na neuroticizmu (Goldberg, 1992). Sposobnost upravljanja vlastitim emocijama leži u podlozi emocionalne stabilnosti, odnosno neuroticizma (Van der Zee i sur., 2002). Politički vješti pojedinci jako su dobri u čitanju tuđih skrivenih motiva, želja i ponašanja, ali i u razumijevanju i upravljanju vlastitih ponašanja, motiva i emocija. U interakciji s drugima, politički vješti pojedinci djeluju smireno, uvjerljivo i samopouzđano što privlači druge i kod njih stvara osjećaje osobne sigurnosti i utjehe (Ferris i sur., 2005). Nadalje, autori smatraju kako se pojedinci visoko na konstruktivnoj političke vještine osjećaju sigurno, smireno i samopouzđano jer su sposobni uspostaviti veću kontrolu nad svojom socijalnom okolinom i svojim ponašanjima. Politički vješti pojedinci veoma su vješti i u upravljanju vlastitim emocijama, što nam govori i činjenica kako neuroticizam, iza ekstraverzije, objašnjava najveći postotak varijance političke vještine. Razgovorljivost, asertivnost, energičnost i odvažnost opisuju politički vješte pojedince te kao facete ekstraverzije, objašnjavaju najveći postotak varijance političke vještine u odnosu na ostale temeljne dimenzije ličnosti. Razgovorljivost menadžerima pomaže u ostvarivanju velike mreže poslovnih kontakata, a asertivnost im pomaže da se zalažu za svoje ideje, odnosno da vrše utjecaj na druge. Na taj način ekstraverzija pomaže razvoju političke vještine.

Zaključno, politička vještina relativno snažno proizlazi iz osobina ličnosti. Pa ipak, 75% varijance političke vještine ostalo je neobjašnjeno osobinama ličnosti. Bilo bi zanimljivo istražiti koji to faktori, povrhu osobina ličnosti, objašnjavaju varijancu političke vještine.

U sklopu drugog problema, razmatrali smo odnos između političke vještine i transformacijskog vodstva menadžera. Ewen i sur. (2013) su pronašli kako političke vještine predviđaju transformacijski stil vođenja te da je taj stil medijator odnosa između političke vještine i učinkovitosti vođe. Autori smatraju kako je stil vođenja bihevioralna manifestacija političke vještine, odnosno kako ono objašnjava zašto su politički vješti menadžeri uspješni vođe. Smatraju kako je posjedovanje političke vještine ključno za odabir i primjenu najprigodnijih transformacijskih ponašanja u datoj situaciji, povrh osobina ličnosti. Njihovi rezultati podržavaju hipotezu kako je politička vještina snažniji prediktor ponašanja vođa od osobina ličnosti. Naša hipoteza *H2* djelomično je potvrđena, u smjeru rezultata Ewena i sur. (2013). Pronašli smo pozitivnu povezanost između političke vještine rukovoditelja i njihovih samoprocjena transformacijskog vodstva, ali ne i s procjenama transformacijskog vodstva od strane njihovih zaposlenika.

Nedostatak mjera samoprocjene je što su pod utjecajem socijalno poželjnog odgovaranja. Odgovori nužno ne reprezentiraju osobinu koja se procjenjuje, već želju pojedinca da u određenoj mjeri posjeduje tu osobinu. S druge strane, točnost mjera procjene uvelike ovisi o osobi koja procjenjuje pojedinca kao i o osobini koja se procjenjuje. Iz perspektive socioanalitičke teorije, glavne komponente osobnosti su identitet i reputacija. Naš identitet upravlja ponašanjem za vrijeme socijalnih interakcija, a reputacija nastaje kao procjena tog ponašanja od strane drugih (Hogan i Blicke, 2018). Činjenica kako su mjere samoprocjene transformacijskog vodstva bile povezane sa samoprocjenama političke vještine, a procjene transformacijskog vodstva nisu, održava pretpostavku kako se mi vidimo drugačijima od onoga kako nas drugi vide. U skladu socioanalističke teorije, mjere samoprocjene reflektiraju identitet, a mjere procjene reputaciju.

U kontekstu trećeg problema (*P3*) željeli smo ispitati odnos između političke vještine menadžera i zadovoljstva poslom te radne angažiranosti kod njihovih zaposlenika. Hipoteza *H3a* nije potvrđena – nismo pronašli pozitivnu povezanost između političke vještine menadžera i zadovoljstva poslom podređenih. S obzirom kako smo zadovoljstvo poslom definirali kao indikator uspješnosti u poslu politički vještih menadžera, iz naših rezultata dalo bi se zaključiti kako politička vještina nije povezana s uspješnošću u menadžerskom poslu. Smatramo kako bi buduća istraživanja umjesto globalnog trebala odabrati facetni pristup zadovoljstva poslom i detaljnije proučiti na kojim se područjima

zadovoljstva poslom politička vještina menadžera odražava kod njihovih podređenih, ako se uopće odražava.

Moguće je kako zadovoljstvo poslom zaposlenika uopće ne ovisi o političkoj vještini menadžera, već o drugim organizacijskim faktorima kao i čimbenicima koji su vezani sa same zaposlenike. Zanimljivo je za primijetiti kako smo pronašli pozitivnu značajnu povezanost između samoprocjene transformacijskog vodstva menadžera i samoprocjena zadovoljstva poslom podređenih. Što su se menadžeri više procjenjivali transformacijskim vođama, to su njihovi podređeni bili zadovoljniji poslom. Pronašli smo i pozitivnu povezanost samoprocjena političke vještine i samoprocjena transformacijskog vodstva, u sklopu hipoteze *H2*. Možda je samoprocjena transformacijskog vodstva medijator odnosa između samoprocjena političke vještine menadžera i samoprocjena zadovoljstva poslom podređenih.

Hipoteza *H3b* također nije potvrđena, odnosno radna angažiranost zaposlenika i političke vještine menadžera nisu značajno povezane. Moguće je kako je naš rezultat pod utjecajem metodologije istraživanja kao i mjernog instrumenta, stoga nismo dobili statistički značajnu povezanost. Da je politička vještina menadžera bila procjenjivana od strane zaposlenih, možda bi povezanost s radnom angažiranošću bila značajna. Ta pretpostavka proizlazi iz pozitivne značajne povezanosti koju smo dobili između procjena transformacijskog vodstva i radne angažiranosti. Što su podređeni svoje menadžere procjenjivali više transformacijskim tipovima vođa, to su bili više radno angažirani, osjećali se energično, zadubljeno i posvećeno radnim zadacima. Moguće je kako menadžeri nemaju odgovarajući uvid u svoju političku vještinu, odnosno precjenjuju je ili potcjenjuju, što je moglo utjecati na pravu prirodu dobivenih rezultata. Sugestija za buduća istraživanja svakako bi bila da se umjesto samoprocjene političke vještine, koristi procjena. Ako nas zanima kako se politička vještina menadžera odražava na njihove zaposlenike, možda će nam percepcija zaposlenika o menadžerskim vještinama ukazati na pravu prirodu povezanosti između političke vještine menadžera i uspješnosti menadžera. Jer, kao što smo vidjeli u deskriptivnoj statistici, menadžeri su skloni veoma precijeniti svoju političku vještinu.

Međutim, prilikom odabira procjenjivača, treba imati nekoliko stvari na umu. Način na koji je procjenjivač odabran kao i njegov odnos sa subjektom procjene utječu na samu

valjanost mjera procjene. Metodološki nedostatak našeg istraživanja potencijalno je način na koji su odabrani procjenjivači. Menadžeri su samostalno birali zaposlenike kojima su prosljeđivali mjerne instrumente procjene. Logično bi bilo za pretpostaviti kako su menadžeri izabrali one zaposlenike s kojima su u boljim odnosima, što je moglo utjecati na dobivene rezultate. Naglasak za buduća istraživanja na ovu temu svakako bi bio prikupiti sudionike za istraživanje na način koji će isključiti selekcijsku pristranost. Najefikasniji način svakako bi bio slučajan odabir sudionika za uzorak, no on je zbog komplicirane izvedbe u praksi, često nedostupan istraživačima.

S obzirom da naš uzorak spada u neprobabilističke prigodne uzorke, generalizacija dobivenih rezultata je smanjena. Idealno bi bilo kada bismo dobivene rezultate mogli generalizirati na cijelo područje Republike Hrvatske, međutim, kako nam nije poznato točno mjesto rada sudionika iz uzorka, teško možemo reći kako je naš uzorak reprezentativan za cijelu Hrvatsku. Omjer muškaraca i žena u našem uzorku jest podjednak, štoviše žena čak ima nešto više u odnosu na muškarce (51.2% naspram 48.8%). Podaci Eurostata pokazuju kako je u 2020. godini na vodećim pozicijama u Hrvatskoj bilo samo 24% žena (Eurostat, 2021). Stoga, vidimo kako naš uzorak ne odražava omjer muškaraca i žena u praksi.

Iako smo menadžere u uzorku motivirali poklon bonovima, ne možemo biti sigurni koliko su uistinu bili motivirani za rješavanje upitnika, štoviše jer smo im upitnik prosljedili online. Vrijeme rješavanja upitnika bilo je procijenjeno na sat vremena, što je moglo utjecati na motivaciju za rješavanjem i odgovore sudionika. Moguće je kako su neki sudionici davali nasumične odgovore. Također, moguće je kako su se neki sudionici, prilikom rješavanja testa kognitivnih sposobnosti, konzultirali s internetom te dali odgovor koji u okolnostima testiranja uživo ne bi dali.

## **Zaključak**

Zbog praktične vrijednosti političke vještine u menadžerskom poslu, cilj ovog istraživanja bio je doprinijeti njezinom poznavanju. Željeli smo saznati u kakvom su odnosu političke vještine menadžera s najproučavanijim individualnim razlikama u psihologiji, odnosno općom kognitivnom sposobnošću i osobinama ličnosti. Također,

zanimalo nas je da li su politički vješti menadžeri uspješniji vođe, te kako se njihova politička vještina odražava na zadovoljstvo poslom i radnu angažiranost njihovih zaposlenika. Opća kognitivna sposobnost menadžera nije povezana s njihovom političkom vještinom. Ekstraverzija, ugodnost i savjesnost su povezane pozitivno, a neuroticizam negativno s političkom vještinom. Ekstraverzija i neuroticizam pojedinačno objašnjavaju najveći postotak varijance rezultata političke vještine. Politička vještina menadžera pozitivno je povezana s menadžerskim samoprocjenama transformacijskog vodstva, dok je nulta povezanost pronađena s procjenama transformacijskog vodstva od strane njihovih zaposlenika. Na kraju, politička vještina menadžera nije povezana sa zadovoljstvom poslom ni s radnom angažiranošću njihovih zaposlenika.

## Literatura

- Aron, A., Aron, E. N. i Coups, E. (2013). *Statistics for Psychology: Pearson New International Edition*. Pearson Education Limited.
- Aronson, E., Wilson, T. D. i Akert, R. M. (2005). *Socijalna psihologija*: Mate d.o.o.
- Basit, A. A. (2020). How does political skill lead to job and organization engagement? Role of self-evaluations. *Journal of Management Development*, ahead-of-print. doi: 10.1108/jmd-05-2019-0164.
- Bass, B. M., i Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*: Sage Publications
- Balkundi, P., i Kilduff, M. (2005). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 941–961, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.01.001>
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110, 349-399. doi:10.1086/421787
- Carless, S., Wearing, A. i Mann, L., (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Costa, P.T. i McCrae, R. R., (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653–665. doi: 10.1016/0191-8869(92)90236-I.
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M. i Lucas, R. E. (2006). The mini-IPIP scales: Tiny-yet-effective measured of the big five factors of personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192-203. doi: 10.1037/1040-3590.18.2.192.
- Ewen C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Parker, E.B., Ceasar, D. i Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 516–533. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.03.006.
- Eurostat, (2021). *Women Remain Outnumbered in Management*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>
- Ferris, G., Treadway, D., Kolodinsky, R., Hochwarter, W., Kacmar, C., Douglas, C. i Frink, D., (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>

- Ferris, G., Treadway, D., Perrewé, P., Brouer, R., Douglas, C. i Lux, S., (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320. doi:10.1177/0149206307300813
- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., i Meurs, J. A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 744–771. <https://doi.org/10.1108/02683940810896321>.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS. 3rd Edition*: Sage Publications Ltd.
- Goldberg, L. G. (1992). The development of markers for the big-five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.26>.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. Bantam Books, Inc.
- Hogan, R. i Blickle, G. (2018). Socioanalytic Theory: Basic concepts, supporting evidences, and practical implications. U V. Zeigler-Hill, i T. K. Shackelford (Ur.), *The SAGE Handbook of Personality and Individual Differences*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hill, L.A. (2007) Becoming the Boss, *Harward Business Review*, 85, 48-56.
- ICAR project, (2018). <http://icar-project.org/index.html>.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., i Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A quantitative and qualitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87,765–780. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.765
- Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. i Ferris, G. R. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 294–308. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.08.002>.
- Kimura, T. (2015). A Review of Political Skill: Current Research Trend and Directions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 312–332. doi: 10.1111/ijmr.12041.
- Lvina, E., Johns, G., Treadway, D. C., Blickle, G., Liu, Y. (L.), Liu, J., Atay, S., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., i Ferris, G. R. (2012). Measure invariance of the Political Skill Inventory (PSI) across five cultures. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), 171–191.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as a political arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.



- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M. i Ferris, G. R. (2015). Political Skill and Work Outcomes: A Theoretical Extension, Meta-Analytic Investigation, and Agenda for the Future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143-184. doi: 10.1111/peps.12066.
- Oshagbemi, T. (1999), "Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?", *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403.
- Ohlsson, A., Johansen, R.B. i Larsson, G. (2017). An Exploratory Study of the Relationship Between the Big-Five Personality Dimensions and Political Skills with Military Staff Members' Perceived Performance. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 2(1), 8. <http://doi.org/10.16993/sjwop.31>.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.
- Semadar, A., Robins, G., i Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 443–461. doi: 10.1002/job.385.
- Schaufeli, W. B., Bakker A. B. i Salanova M., (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. doi: 10.1177/0013164405282471.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V. i Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, S., Fisher, G. G., i Smith, P. C. (2002). Development of a Compact Measure of Job Satisfaction: The Abridged Job Descriptive Index. *Educational and Psychological Measurement*, 62(1), 173–191. doi:10.1177/001316440206200112.
- Sternberg, R. J. (2012). The triarchic theory of successful intelligence. U D. P. Flanagan i P. L. Harrison (Ur.), *Contemporary intellectual assessment: Theories, tests, and issues*, 156–177. The Guilford Press.
- Šverko, B. (1991) Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i otuđenje. U Kolesarić, V., Krizmanić, M. i Petz, B. (Ur.), *Uvod u psihologiju*, str.17-56. Prosvjeta.

- Vazire, S. I Mehl, M. R. (2008). Knowing me, knowing you: The accuracy and unique predictive validity of self-ratings and other-ratings of daily behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1202–1216. doi: 10.1037/a0013314.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., i Hudy M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247–252. doi:10.1037/0021-9010.82.2.247.
- Zarevski, P. (2012). *Struktura i priroda inteligencije*. Naklada Slap.

## Prilozi

### Prilog A *Upitnik političkih vještina (PSI)*

Ispod se nalaze neke tvrdnje koje opisuju doživljavanje i ponašanje ljudi. Odabirom odgovarajućeg odgovora procijenite u kojoj mjeri se svaka od ovih tvrdnji odnosi na Vas na ljestvici od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem).

1. Jako dobro razumijem ljude
2. Ulažem puno vremena i truda na poslu kako bih se povezao s drugima
3. Sposoban sam učiniti da se drugi osjećaju ugodno i opušteno uz mene
4. Kada komuniciram s drugima, trudim se biti iskren u onom što govorim i radim.
5. Izrazito sam dobar u "čitanju" tuđih motiva i skrivenih ciljeva.
6. Na poslu poznajem mnogo važnih ljudi i dobro sam "umrežen".
7. Važno mi je da ljudi vjeruju da sam iskren u onom što govorim i radim.
8. Dobar sam u razvijanju odnosa s utjecajnim ljudima na poslu.
9. Dobro razumijem kako se trebam predstaviti drugima.
10. Provodim mnogo vremena na poslu povezujući se s drugima.
11. Mogu komunicirati lako i učinkovito s drugima.
12. Nastojim pokazati iskreni interes za druge ljude.
13. Uvijek instinktivno znam što točno treba reći ili učiniti kako bih utjecao na druge.
14. Dobar sam u korištenju svojih poznanstava i veza kako bih ostvario određene ciljeve na poslu.
15. Lako se mogu svidjeti drugim ljudima ako to želim.
16. Pažljivo pratim izraze lica drugih ljudi.
17. Razvio sam veliku mrežu kolega i suradnika na poslu koji će me podržati kada trebam obaviti određene stvari.
18. Jednostavno mi je razviti dobre odnose s većinom ljudi.

**Prilog B** Tablica 5

**Tablica 5**

*Pearsonovi koeficijenti korelacije (N=137) za subskele političke vještine, osobina ličnosti i općih kognitivnih sposobnosti.*

Ljestvica	E	O	U	S	N	TKS	U	DI	DU	IU
E	1	0.206*	0.383**	0.049	-0.279**	-0.129	0.416**	0.280**	0.212*	0.443**
I		1	0.310**	0.028	-0.180*	-0.043	0.12	0.017	-0.040	0.132
U			1	0.097	-0.090	0.021	0.247**	0.319**	0.156	0.270**
S				1	-0.211*	-0.120	0.167	0.250**	0.308**	0.150
N					1	-0.144	-0.221*	-0.247**	-0.303**	-0.410**
TKS						1	-0.050	0.028	-0.020	0.044
U							1	0.718**	0.529**	0.649**
DI								1	0.605**	0.603**
DU									1	0.655**
IU										1

*\*<0.05, \*\*<0.01, E=ekstraverzija, I=intelekt, U=ugodnost, S=savjesnost, N=neuroticizam, UKS=upitnik kognitivnih sposobnosti, U=umrežavanje, DI=dojam iskrenosti, DU=društvena umješnost, IU=interpersonalni utjecaj*

## Prilog C Tablica 6

### Tablica 6

*Pearsonovi koeficijenti korelacije (N=137) za subskele političke vještine, skale radne angažiranosti, procjene transformacijskog vodstva, samoprocjene transformacijskog vodstva i zadovoljstva poslom.*

Ljestvica	GTLp	GTLsp	JS	UWES	U	DI	DU	IU
GTLp	1	0.205*	0.133	0.219*	0.007	0.106	0.076	0.164
GTLsp		1	0.244*	0.110	0.550**	0.503**	0.454**	0.489**
JS			1	0.303**	0.123	0.187	0.085	0.096
UWES				1	0.011	0.088	0.049	-0.069
U					1	0.718**	0.529**	0.649**
DI						1	0.605**	0.603**
DU							1	0.655**
IU								1

*\*<0.05, \*\*<0.01, GTLp= procjena transformacijskog vodstva, GTLsp= samoprocjena transformacijskog vodstva, JS=zadovoljstvo poslom, UWES=skala radne angažiranosti, U=umrežavanje, DI=dojam iskrenosti, DU=društvena umješnost, IU=interpersonalni utjecaj*