

**NASTAVNO-NAUČNOM VEĆU FILOZOFSKOG FAKULTETA,  
UNIVERZITETA U BEOGRADU**

Na sednici nastavno-naučnog veća Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, održanoj 19. februara 2026.godine odobrena je komisija za ocenu doktorske disertacije SVETLANE RADOVIĆ pod nazivom „LIČNOST KAO FAKTOR LIDERSTVA“. Komisija je ocenila doktorsku disertaciju i podnosi sledeći:

**IZVEŠTAJ O DOKTORSKOJ DISERTACIJI**

**Osnovne informacije o kandidatu i disertaciji**

Svetlana Radović rođena je 13.11.1981.godine u Beogradu. Osnovne akademske studije psihologije na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu upisala je 2000.a a završila 2006. godine sa prosečnom ocenom 8,67. Master akademske studije upisala je 2014.godine i završila 2018.godine sa prosečnom ocenom 9.33. Master rad po nazivom „Kompozicija tima i radna uspešnost“ odbranila je sa najvišom ocenom. Kandidatkinja je doktorske akademske studije psihologije upisala 2020/2021.godine na odeljenju za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu. Položila je sve ispite sa prosečnom ocenom 9. Na sednici Univerzitetskog veća naučnih oblasti društveno-humanističkih nauka održanoj 03.04.2025.godine odobren je predlog teme doktorske disertacije „ličnost kao faktor liderstva“ / Personallity as leadership factor“.

Kandidatkinja je profesionalnu karijeru u oblasti ljudskih resursa započela je 2006. godine u kompaniji Telekom Srbija na poslovima regrutacije i selekcije kandidata, a od 2010. godine obavljala je funkciju šefa Službe za regrutovanje i selekciju. Od 2017. godine radila je u kompaniji Elektromreža Srbije na poziciji direktora Sektora za razvoj ljudskih resursa. Trenutno je zaposlena kao Savetnik generalnog direktora za HR i operativno poslovanje u kompaniji Pinoles d.o.o. Beograd. Od 2019. godine angažovana je kao saradnik u nastavi na Fakultetu za medije i komunikacije, na master akademskim studijama na predmetima Organizacijsko savetovanje, Mentalna higijena i Korporativni i sistemski koučing. Od 2021. godine angažovana je kao saradnik u nastavi na osnovnim akademskim studijama psihologije na predmetima Statistika i Osnove interpersonalnih veština. Od 2025. godine izabrana je u zvanje asistenta na Fakultetu za medije i komunikacije. Završila je edukaciju iz sistemske porodične terapije na Institutu za mentalno zdravlje, kao i edukaciju iz osnova kognitivno-

bihevioralne terapije. Posедуje sertifikat za primenu Roršah metode (Eksnerov sistem). Član Društva psihologa Srbije. Tečno govori i piše engleski i francuski jezik.

Kandidatkinja je do sada objavila i prezentovala više radova iz oblasti organizacione psihologije, liderstva i razvoja zaposlenih na naučnim skupovima. Radovi koji tematski korespondiraju sa oblašću doktorske disertacije i potvrđuju kontinuitet istraživačkog interesovanja kandidatkinje u domenu ličnosti, liderstva i organizacionog konteksta su: rad objavljen je u međunarodnom naučnom časopisu kategorije M24: Radović, S., et al. (2020). *Personality traits composition and team performance. Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*; radovi publikovani u punoj formi u recenziranim zbornicima radova kategorije M33: Radović, S., & Bojović, K. (2019). *An assessment of educational needs of employees in organization. EDULEARN19 Proceedings* (pp. 5630–5636). IATED; Radović, S., & Bojović, K. (2023). *Women leaders: Special challenges in the energy and mining sector. INTED2023 Proceedings* (pp. 6948–6953). IATED.

Doktorska disertacija Svetlane Radović ima 178 strana. Spisak referenci sadrži 146 unosa. Tekst uključuje 39 tabela, 14 grafikona kao i 13 grafikona i 4 tabele u dodacima sa dodatnim statističkim analizama.

### **Problem i ciljevi istraživanja**

U savremenoj literaturi o liderstvu jasno se razlikuju dva dominantna pravca – istraživanja koja se bave efektivnošću lidera i ona koja se fokusiraju na pojavu liderstva, tj. na to ko će se percipirati kao lider u grupi ili organizaciji u užem smislu odnosno ko zauzima formalnu poziciju lidera u širem smislu. Veliki broj dosadašnjih studija pokazuje da su bazične osobine ličnosti, pre svega dimenzije Velikih pet ili Velikih šest, snažni prediktori efektivnog liderstva. Bazične osobine su takođe povezane sa stilovima rukovođenja. Međutim, iako su ove veze snažno potvrđene u zapadnim istraživačkim kontekstima, empirijska istraživanja u domaćem i regionalnom kontekstu i dalje su relativno retka. Ovo pitanje je posebno važno imajući u vidu praktične implikacije za procese selekcije, obuke i razvoja lidera u domaćem korporativnom i javnom sektoru. Paralelno sa istraživanjima tzv. „zdravog“ dela ličnosti, u poslednjim decenijama značajno raste interesovanje za tzv. „mračnu stranu liderstva“. Studije pokazuju da osobine poput narcizma, makijavelizma i psihopatije – objedinjene u konstrukt „Tamne trijade“ – mogu doprineti pojavi liderstva, ali istovremeno narušavati efektivnost i

kvalitet timskih odnosa. Uprkos tome, dugoročne posledice ovih osobina često su negativne za organizacije, što otvara pitanje njihove funkcionalnosti u liderskom kontekstu.

U skladu sa teorijskim konceptima, istraživanje je koncipirano tako da obuhvati dve komplementarne studije: prva studija bavi se zdravim aspektima ličnosti i ispituje povezanost bazičnih osobina sa procenom efektivnosti lidera i stilovima rukovođenja; druga studija usmerena je na mračne aspekte ličnosti i analizira prisustvo maladaptivnih crta kod lidera koji formalno zauzimaju lidersku poziciju, kako kvantitativno – poređenjem sa opštom populacijom – tako i kvalitativno, kroz dublje razumevanje načina na koji lideri sami interpretiraju ulogu ovih osobina u svom profesionalnom razvoju. Na ovaj način, istraživanje je imalo za cilj da pruži teorijski i praktični doprinos razumevanju povezanosti bazičnih i mračnih aspekata ličnosti sa efektivnošću liderstva i specifičnostima personalih karakteristika osoba na rukovodećim pozicijama, nudeći istovremeno empirijsku osnovu i za domaći i za međunarodni kontekst. Poseban doprinos istraživanja ogleda se u činjenici da u Srbiji gotovo da ne postoje sistematska istraživanja koja povezuju bazične i mračne aspekte ličnosti sa liderstvom. Uzorak lidera je teško dostupan, testovi se retko zadaju u korporativnom svetu, a efektivnost lidera se retko meri objektivnim kriterijumima, već se bazira na proceni ovih karakteristika lidera od strane njihovih podređenih što govori o tome “kako se njihova ponašanja percipiraju”, što sve otežava donošenje zaključaka i primenu nalaza u praksi.

Prva studija se fokusira na zdravi deo ličnosti lidera i usmerena je na istraživanje individualnih razlika u domenu liderstva sa fokusom na to kako su personalne karakteristike i stilovi rukovođenja, kao obrasci ponašanja lidera u interakciji sa članovima tima i okruženjem, povezani sa efikasnošću rukovodilaca. Specifični ciljevi istraživanja bili su: utvrditi vezu između bazičnih osobina ličnosti i liderskih stilova prema Bass-ovoj klasifikaciji stilova upravljanja; utvrditi inkrementalnu valjanost mera ličnosti na efektivnost lidera iznad efekta intelektualnih sposobnosti na efikasnost i ispitati uticaj pola na vezu na vezu bazičnih osobina ličnosti i procene efektivnosti lidera.

Na osnovu dostupne teorijske i istraživačke građe, u odnosu na ciljeve istraživanja, postavljene su sledeće hipoteze:

H1: Crte ličnosti predviđaće efikasnost lidera. Efektivnost lidera pozitivno je povezana sa poštenjem, savesnošću, ekstraverzijom, saradljivošću (H2-H5)-, negativno sa neuroticizmom i dezintegracijom (H6), a sa otvorennošću za iskustvo nije značajno povezana (H7);

Transformacioni liderski stil je posebno pozitivno povezan s dobrodušnošću i poštenjem,

transakcioni sa svesnošću (H8, H9); Svi stilovi upravljanja su negativno povezani sa neuroticizmom i dezintegracijom a pozitivno povezani sa ekstraverzijom (H10); Ličnost kao faktor imaće dodatnu prediktivnu valjanost nad inteligencijom prilikom predviđanja efikasnosti lidera (H11). Postoji uticaj pola na vezu crta ličnosti i efektivnost lidera tako da će savesnost biti jači prediktor efektivnosti kod žena, a ekstraverzija kod muškaraca (H12).

Druga studija fokusira se na “mračni” deo ličnosti i ispitivala je individualne razlike osoba na liderskim pozicijama u domenu poremećaja ličnosti prema DSM IV klasifikaciji putem „Testa maladaptivnih karakteristika ličnosti“. Ova analiza omogućila je dublji uvid u potencijalne izazove i rizike povezane sa liderima na visokim rukovodećim pozicijama. Osnovni cilj ove studije bio je da se napravi poređenje osoba na visokim liderskim pozicijama i uzorka nelidera (odnosno osoba iz opšte populacije) na maladaptivnim karakteristikama ličnosti.

U odnosu na cilj studije, a u skladu sa dostupnom teorijskom i istraživačko građom, postavljene su sledeće hipoteze:

H1: Na dimenziji “Teatralnost-Nenametljivost” očekujemo da će lideri biti teatralniji u odnosu na opštu populaciju (niži skor – veća teatralnost).

H2: Na dimenziji “Samodivljenje-Samopoštovanje” očekujemo da će lideri imati izraženije samodivljenje u odnosu na opštu populaciju (niži skor – veće samodivljenje).

H3: Na dimenziji “Manipulativnost-Razboritost” očekujemo da će lideri biti manipulativniji u odnosu na opštu populaciju (niži skor – veća manipulativnost).

H4: Na dimenziji “Avanturizam-Oprez” lideri imaju niže skorove u odnosu na opštu populaciju (niži skor – veći avanturizam?).

H5: Za ostale dimenzije testa maladaptivnih karakteristika ličnosti ne očekuju se značajne razlike u odnosu na opštu populaciju uzimajući u obzir da ni pretragom literature nema podataka o mogućim razlikama na populaciji lidera

H6: Ne očekuje se da će maladaptivne karakteristike ličnosti imati inkrementalni doprinos u razlikovanju lidera od opšte populacije u odnosu na dimenzije normalnih ličnosnih varijacija.

Kvalitativni deo studije imao je za cilj da dublje ispita načine na koje osobe na visokim rukovodilačkim pozicijama percipiraju ulogu osobina ličnosti u domenu rukovođenja - na koji način određene osobine utiču na efektivnost lidera i pomažu rukovodiocima u njihovom

razvojnem putu ka visokim liderskim pozicijama. Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza omogućava se sticanje dubljih i nijansiranih uvida u istraživani fenomen, posebno u domenu razumevanja i interpretacije maladaptivnih karakteristika ličnosti u kontekstu tzv. „korporativno poželjnih“ osobina i ponašanja.

### **Kratak opis sadržaja disertacije**

Disertacija se sastoji iz deset celina. Rad započinje poglavljem „Predmet i naučni doprinos istraživanja“, u kojem kandidatkinja definiše istraživački okvir i pozicionira svoj rad u odnosu na savremena teorijska i empirijska saznanja u oblasti liderstva. U okviru poglavlja „Teorijski okvir istraživanja“ daje se sveobuhvatan pregled različitih pristupa definisanju liderstva, uz jasno razlikovanje pojavnog i efikasnog liderstva kao dva konceptualno i empirijski distinktna fenomena. Posebna pažnja posvećena je razmatranju odnosa između osobina ličnosti i efektivnosti lidera u okviru petofaktorskog modela, kao i povezanosti osobina ličnosti i stilova liderstva. Teorijski okvir dodatno je proširen analizom šestofaktorskog (HEXACO) modela ličnosti i njegove relevantnosti za istraživanje liderstva. U nastavku se razmatra koncept mračnog liderstva, sa pregledom istraživanja koja se odnose na mračne crte ličnosti i njihove implikacije u organizacionom kontekstu, kao i odnos kategorijalnog i dimenzionalnog pristupa u proučavanju ličnosti i liderstva. Teorijski deo zaokružuje analiza implicitnih teorija liderstva, čime se postavlja osnova za integraciju sa kvalitativnim delom istraživanja.

U poglavlju „Problem, ciljevi i hipoteze“ definisani su istraživački problem, opšti i specifični ciljevi, kao i hipoteze prve i druge studije, i ciljevi kvalitativnog dela istraživanja. Metodološko poglavlje detaljno opisuje primenjene instrumente i operacionalizaciju varijabli, karakteristike uzorka, uslove i tok ispitivanja, kao i korišćene statističke metode obrade podataka.

Poglavljje „Rezultati“ organizovano je prema sprovedenim studijama. U okviru prve studije analizirana je povezanost bazičnih crta ličnosti i efikasnosti lidera, uključujući njihovu ulogu u predikciji procene liderove efikasnosti i motivacije, kao i interakciju pola i crta ličnosti. Druga studija usmerena je na ispitivanje „mračnih“ crta ličnosti i njihove uloge u percepciji liderstva, uz primenu diskriminacione analize u razlikovanju menadžera i nemanadžera, kao i analizu pojačanih efekata bazičnih crta ličnosti. Treći deo rezultata odnosi se na kvalitativnu analizu implicitnih teorija liderstva, obuhvatajući prototipske i antiprototipske osobine lidera,

samopercepciju uloge i stilova, percepciju tima i okruženja, prirodu liderstva i izazove liderske pozicije.

Diskusija rezultata strukturisana je u tri tematske celine. U prvom delu analiziraju se faktori koji utiču na efektivnost lidera, uključujući kognitivne sposobnosti, bazične osobine ličnosti, stilove liderstva, hijerarhijsku poziciju i pol. U drugom delu razmatraju se faktori koji utiču na pojavno liderstvo, odnosno razlikovanje lidera i nelidera na osnovu bazičnih i mračnih crta ličnosti, uz detaljnu analizu pojedinačnih crta i razmatranje postavljenih hipoteza. Treći deo diskusije posvećen je implicitnim teorijama liderstva. U okviru diskusije kandidatkinja interpretira dobijene nalaze kroz prizmu relevantnih teorijskih modela i savremenih empirijskih istraživanja. Rezultati se povezuju sa postojećim saznanjima u oblasti ličnosti i liderstva, uz kritičko poređenje sa prethodnim studijama i razmatranje mogućih objašnjenja dobijenih efekata. Na taj način diskusija doprinosi teorijskom razumevanju odnosa između bazičnih i mračnih crta ličnosti, pojavnog i efikasnog liderstva, kao i uloge implicitnih teorija u formiranju percepcije lidera.

U završnim poglavljima kandidatkinja razmatra praktične implikacije rezultata, posebno u domenu selekcije i razvoja lidera, koncipiranja razvojnih programa i unapređenja metodologije procene liderske efikasnosti. Takođe su jasno identifikovana ograničenja sprovedenih studija i date su preporuke za buduća istraživanja. Rad se završava pregledom korišćene literature i priložima.

Na osnovu svega navedenog, Komisija ocenjuje da je rad teorijski utemeljen, metodološki dosledno sproveden i empirijski relevantan, a njegovi nalazi imaju kako naučnu tako i praktičnu vrednost. Integrativnim pristupom proučavanju bazičnih i maladaptivnih crta ličnosti u odnosu na pojavno i efikasno liderstvo, kandidatkinja je dala autentičan doprinos razumevanju kompleksnosti liderske uloge u savremenim organizacionim kontekstima. Rad doprinosi teorijskoj elaboraciji pitanja ko postaje lider, a ko je efikasan lider, ukazujući da ove dimenzije počivaju na delimično različitim ličnosnim osnovama. Posebna vrednost istraživanja ogleda se u empirijskoj validaciji modela koji istovremeno obuhvata „svetle“ i „mračne“ dimenzije ličnosti u organizacionom kontekstu, kao i u povezivanju objektivno merenih osobina sa implicitnim teorijama i subjektivnim konstrukcijama liderske uloge. Ovakav sveobuhvatan pristup do sada nije sistematski istraživao u Srbiji, čime disertacija predstavlja originalan doprinos domaćoj psihologiji i organizacionim naukama. Praktični doprinos rada ogleda se u unapređenju metodologije selekcije, procene i razvoja lidera u

organizacijama. Rezultati upućuju na značaj primene validiranih psihometrijskih instrumenata koji uključuju i maladaptivne dimenzije ličnosti u cilju rane identifikacije rizičnih obrazaca ponašanja, ali i na potrebu diferenciranog pristupa razvoju lidera u skladu sa njihovim ličnosnim profilom. Time se obezbeđuje teorijski utemeljena i empirijski zasnovana osnova za unapređenje organizacione prakse. Na osnovu svega navedenog, Komisija ocenjuje da disertacija predstavlja značajan i originalan naučni doprinos oblasti psihologije liderstva i organizacione psihologije.

### **Zaključak**

Imajući u vidu sve napred rečeno, komisija predlaže Naučno-nastavnom veću Filozofskog fakulteta da prihvati njenu pozitivnu ocenu i dozvoli kandidatkinji SVETLANI RADOVIĆ da javno brani svoju doktorsku disertaciju pod nazivom „LIČNOST KAO FAKTOR LIDERSTVA“

U Beogradu, 23.02.2026.godine

---

Dr Goran Knežević, redovni profesor,

Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet

---

Dr Jelena Pavlović, vanredni profesor,

Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet

---

Dr Jelena Sladojević Matić, redovni profesor,

Univerzitet Singidunum, Fakultet za medije i komunikacije