

УДК: 005.32-057.875:796/799:061.2(497.16)

DOI: 10.5937/fizkul74-34420

## КАРАКТЕРИСТИКЕ ЛИДЕРСКИХ СТИЛОВА СТУДЕНАТА УНИВЕРЗИТЕТА ДОЊА ГОРИЦА

Љубица Бачанац

Факултет за спортски менаџмент, Универзитет Доња Горица (УДГ), Подгорица, Црна Гора

### Сажетак

Истраживање, изведено на узорку од 210 студената Универзитета Доња Горица (УДГ), Подгорица, Црна Гора, имало је за циљ да утврди карактеристике њиховог лидерског профила и испита могућу повезаност и утицај одабраних демографских варијабли на његово испољавање. У складу са моделом потпуног трансформационог лидерства Баса и Аволија (Bass and Avolio) примјењен је упитник мултифакторског лидерства (MLQ-5X, верзија самопроцјене), који мјери компоненте трансформационог, трансакционог и laissez-faire лидерства. Резултати дескриптивне, компаративне (т-тест и АНОВА) и корелационе анализе добијених података, показали су да лидерски профил студената УДГ карактеришу високи скорови на факторима трансформационог лидерства (разматрању појединца, харизми, инспиративној мотивацији и интелектуалној стимулацији), да их прате, такође, високи скорови на факторима контингенционе награде и активном управљању путем изузетка који припадају трансакционом лидерству, а да имају најниже скорове на пасивном управљању путем изузетка и laissez-faire лидерству. Овакав лидерски профил са доминантно трансформационим квалитетима, представља добру основу за будућу лидерску ефикасност. Резултати утицаја демографских варијабли (пол и бављење спортом) дискутовани су у контексту њихове усаглашености/неусаглашености са налазима ранијих истраживања, теоријских и практичних импликација и, посебно, у односу на актуелну политику и визију УДГ која је у потпуности компатибилна са стратегијама које користе ефикасни трансформациони лидери.

**Кључне ријечи:** ЛИДЕРСКИ ПРОФИЛ / ПОЛ / БАВЉЕЊЕ СПОРТОМ / СТУДЕНТИ / УНИВЕРЗИТЕТ ДОЊА ГОРИЦА / ЦРНА ГОРА

**Кореспонденција са аутором:** Љубица Бачанац, Е – mail: [ljbacanac@yahoo.com](mailto:ljbacanac@yahoo.com)

## УВОД

Иако је лидерство у послједњих неколико деценија у жижи интересовања истраживача из различитих домена друштвених наука, чини се да је то интересовање данас највеће и најприсутније. Овај феномен није тешко објаснити, јер резултати огромног броја студија, било да су оне изведене у области бизниса, спорта, војске, образовања, здравства, администрације..., недвосмислено указују да од квалитета лидерства у највећој мјери зависи ефикасност организовања и успех организација, компанија, кампања, служби, клубова, али и задовољство, мотивација и посвећеност запослених.

Колико су лидерство и лидер важни, не само у ефикасној реализацији циљева сваке организације, већ и у препознавању њене вриједности и идентитета, како на националном, тако и на глобалном свјетском тржишту, најбоље говоре примјери из спорта и великих светских компанија. Често се имена лидера и простори њиховог деловања не морају ни спомињати, јер је довољно рећи само имена њихових лидера, оснивача и/или креатора њихове политике и развоја, па је свима јасно о коме се ради.

Већина савремених психолога слаже се са Коксом (Cox, 2012) који истиче да је много лакше навести примјере сјајног лидерства него га објаснити, па говорећи о лидерству у спорту то чини наводећи имена великих спортских тренера, менаџера (спортских директора) или капитана попут Џона Вудена и Фила Џексона (John Wooden i Phil Jackson, кошарка), Пети Самит (Pat Head Summit, женска кошарка), Винса Ломбардија (Vince Lombardi, амерички фудбал), сер Алекса Фергусона (Sir Alex Ferguson, Aberdeen, Manchester United), сер Бобија Мура (Sir Bobby Moore, Енглеска), Франца Бекенбаура (Franz Beckenbauer, Bayern Munich), Пепа Гвардиола (Pep Guardiola Barcelona), Карла Анселотија (Carlo Ancelotti, Parma, Chelsea)... итд.

У покушају да се одговори на једноставна питања попут: „Шта то лидера чини великим и успјешним, да ли су то одређене црте личности или специфична понашања? Може ли се лидерство научити, или се вође једноставно рађају? Да ли је неки лидер успјешан у свим ситуацијама, или само у неким?.., настале су бројне теорије лидерства. Савремени психолози су их на различите начине класификовали као: кластере теорија црта, бихевиоралних, ситуационих и релационих теорија, теорија трансформационог лидерства и когнитивне приступе лидерству (Murray, Mann, Mead, 2010); кластер теорија универзалних црта лидера, универзалног понашања лидера, ситуационих црта, ситуационог понашања (Cox, 2012; Tod, Thatcher, Rahman, 2010); кластер теорија које се односе на појединца (приступ црта и бихевиорални приступи) и теорија које се односе на поједица и средину (Lane, 2008): Фидлерова теорија контингенције, Челадураијева мултидимензионална теорија лидерства у спорту); као и кластер приступа цртама, понашању лидера (у неспортским околностима и у спорту), ситуационих и интеракционих приступа (Weinberg & Gould, 2019).

Мареј, Мен и Мед (Murray, Mann i Mead, 2010) сматрају да повећању ефикасности лидерства доприноси његово дефинисање и разумјевање. Већина дефиниција лидерства односи се на понашања, црте или способности које су повезане са задатком вођења људи у одређеном правцу. Поменути аутори истичу да је лидерство много сложеније од сваке дефиниције, те да га треба посматрати као умјетност и науку утицања на друге кроз кредибилитет, способност и посвећеност (стр. 107). Нортхаус (Northouse, 2010, према Weinberg i Gould, 2019) лидерство дефинише као процес помоћу кога нека особа утиче на групу особа да постигну заједнички циљ. Лидер зна који су циљеви и задаци тима или групе, даје усмјерење и обезбјеђује ресурсе да се они

остваре. Трансформациони лидер мотивише следбенике и сараднике да пружи више него што су намјеравали или сматрали могућим (Bass i Riggio, 2006; Bass, & Bass 2008). Он поставља изазовна очекивања и стреми високом стандарду реализације. Трансформационо лидерство се односи на понашање самог лидера који трансформише и инспирише подређене да раде надилазећи сопствени интерес за добробит организације (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Трансформационог лидера покреће и усмјерава његова визија, она је кључ лидерства, а лидерство је кључ успјеха организације (Nanus, 1992, према Murray i sar, 2010).

### **Ка цјеловитом моделу трансформационог лидерства**

За разлику од Бурнса (Burns,1978) који је трансформационо и трансакционо лидерство сматрао међусобно супротстављеним, Бас и његови следбеници (од 1985. па надаље) су емпиријски потврдили да су трансформационо и трансакционо лидерство двије позитивно корелиране димензије које се налазе на супротним крајевима континуума вођства и међусобно се допуњују. Бас и Ригио (Bass i Riggio, 2006) истичу да је трансформационо лидерство на одређен начин проширење трансакционог лидерства које наглашава размјену (трансакцију) између других лидера, колега и сарадника. Трансформационо лидерство се подиже на виши ниво. Оно инспирише следбенике да буду посвећени заједничкој визији и циљевима организације или тима, подстиче их да буду иновативни у начинима ријешавања проблема и развија им лидерске способности путем обучавања, менторства, изазова и подршке.

Треба истаћи да трансформационо лидерство има пуно заједничког са харизматичним лидерством, али је харизма само дио трансформационог лидерства. Басова и Стајдлмаерова сугестија да постоји аутентично и псеудо трансформационо лидерство, послужила је Лутхансу и Аволију да 2003. развију концепт аутентичног лидерства, дефинишићи га као „образац транспарентног и етичког понашања лидера које подстиче отвореност у размјени информација потребних за доношење одлука уз прихватање доприноса сарадника“ (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009, стр. 423).

Потпуни модел лидерства Баса и Аволија укључује четири компоненте или фактора трансформационог лидерства, и то: четири фактора трансакционог лидерства и пасивно или *laissez-faire* лидерство.

**Харизма** је први фактор и заједнички именитељ за индивидуализоване утицаје отјеловљене у понашању и атрибутима лидера који инспиришу друге да раде на реализацији усвојене визије. Такви лидери следбеницима служе као узор/модел за идентификацију, они им се диве, поштују их и вјерују им.

Иако се **инспиративна мотивација** према мишљењу Баса и Баса (Bass & Bass, 2008) не би могла одвојити од харизме, она се у мултифакторском упитнику за испитивање лидерства (MLQ-5X) Баса и Аволија (Bass, & Avolio, 2004) третира као фактор који описује лидере који сарадницима саопштавају висока очекивања, које, кроз мотивацију, инспиришу да постану посвећени организацији, да дијеле њену заједничку визију, да постигну ниво извођења изван властитих очекивања. Трансформациони лидери кроз инспирациону мотивацију, код запослених буде тимски дух, изазов и дају значење њиховом раду.

**Интелектуална стимулација** је трећи фактор који указује на лидерство које наглашава важност интелектуалног капитала, стимулише сараднике да буду креативни и иновативни, да другачије сагледавају проблеме, да посматрају, анализирају, евалуирају и разрјешавају изазове и проблеме на нове начине.

**Индивидуализовано разматрање** је четврти фактор трансформационог лидерства који упућује да лидер посебну пажњу обраћа на потребе за постигнућем и растом сваког од сарадника, препознаје индивидуалне особености и разлике и сходно њима вриједнује појединца. Он то чини креирајући нове могућности за учење у подстицајној клими и помажући сарадницима да достигну више нивое пословне ефикасности.

**Трансакционо лидерство** са своје три компоненте (контингенциона награда<sup>1</sup>, управљање на основу изузетка - активно<sup>2</sup> и управљање путем изузетка - пасивно<sup>3</sup>), као и *laissez-faire* (нелидерско понашање)<sup>4</sup>, чини пуни обим лидерског понашања које мјери MLQ-5X.

**Контингентна награда**, по мишљењу Баса и Ригија (Bass & Riggio 2006), представља конструктивну трансакцију која утиче на мотивацију сарадника да постигну више нивое ефикасности. Контингентна (зависна) награда је трансакционална и екстерна када је материјална (нпр. повећање зараде), а трансформациона када укључује интерни психолошки процес, као што је похвала за добар рад.

**Управљање на основу изузетка – активно** представља корективну трансакцију која је мање ефикасна од контингентне награде или компоненти трансформационог лидерства (Bass, & Riggio, 2006). Лидери активно прате одступања (изузетке) сарадника од договорених стандарда, мотре на њихову ефикасност како би спријечили евентуалне застоје, односно како би на вријеме предузели корективне акције, ако је потребно.

**Управљање на основу изузетка – пасивно** карактерише лидере који пасивно чекају да се одступања (девијације), грешке и пропусти догоде и тек онда предузимају корективне мјере. Интервенишу само када је неопходно да се исправе та одступања након што су се појавила, односно онда када проблеми постану озбиљни или хаотични са циљем да се извођење врати на претходно утврђене стандарде квалитета.

**Laissez-faire (лес-фе) лидерство** дефинише се као избјегавање или одсуство лидерства, или као неактивно и неефективно лидерство (Bass & Riggio, 2006). *Laissez-faire* лидери усвајају „hands off“ или „let things-ride“ нетрансакциони стил, тј. пуштају да ствари иду како иду, не мијешају се у рад, одлажу одлуке, не дају фидбек, одричу се одговорности, чине врло мало или нимало напора да сарадницима дају усмјерење, помогну у задовољењу потреба или да расту и развијају се.

### **Лидерство и школовање на Универзитету Доња Горица**

Имајући у виду многобројне бенефите трансформационог лидерства комбинованог са одређеним компонентама трансакционог лидерства, а које су потврђене у досадашњим истраживањима с једне стране, односно визију Универзитета Доња Горица (УДГ) да студенти, паралелно са стицањем неопходних стручних знања и искустава, стичу вриједне животне вјештине, лидерске способности, филозофију и начин размишљања који ће им омогућити да сјутра, у свом пословном окружењу, буду покретачи и креатори нових идеја и другачијих приступа и, тиме допринесу бржем и успјешнијем развоју како појединаца тако и друштва у цјелини, са друге стране, то се ближе одређење предмета овог истраживања може исказати циљем да се:

- (1) утврди каквоћа и структура постојећег лидерског профила студената УДГ;

<sup>1</sup> Контингентно (условно) поткрепљење може бити позитивно у виду награда, похвала и признања, или негативно у виду активних или пасивних облика управљања.

<sup>2</sup> Управљање на основу изузетка – активно представља корективну трансакцију која је мање ефикасна од контингентне награде или компоненти трансформационог лидерства (Bass, & Riggio, 2006).

<sup>3</sup> Управљање на основу изузетка – пасивно карактерише лидере који пасивно чекају да се одступања (девијације), грешке и пропусти догоде и тек онда предузимају корективне мјере.

<sup>4</sup> Bass & Riggio (2006) га дефинишу као избјегавање или одсуство лидерства, или као неактивно и неефективно лидерство.

- (2) испита утицај одабраних демографских варијабли на преференцију, односно већу или мању вјероватноћу појаве одређених лидерских стилова;
- (3) вриједнују резултати истраживања у односу на резултате сличних истраживања;
- (4) препознају одређене специфичности лидерских стилова академица овог универзитета и
- (5) укаже на импликације добијених налаза за даљу педагошку праксу на високошколским установама како би она ишла у корак са захтијевима савременог образовања будућих лидера у свим професијама, а не само оним које су типично менаџерске.

У складу са изнесеним циљевима, као и подацима добијеним прегледом, углавном страних истраживања, јер су домаћа прилично ријетка или их на студентској популацији уопште није ни било, успостављени су слиједећи силогизми спознаје од чињеница о студентима УДГ до закључака (резултата метрике и аналитике у простору лидерства):

- (1) очекује се да ће у лидерском профилу студената УДГ доминирати трансформационо лидерство, као и да ће *laissez-faire* (пасивно - избјегавајуће или нелидерско, како га још називају) понашање бити најмање заступљено, без обзира на њихов пол и друге демографске варијабле;
- (2) демографске варијабле (пол/род и бављење спортом) ће се потврдити као важне контингенционе варијабле и, које мање или више, утичу на преференцију лидерских стилова УДГ студената. Конкретније, за очекивати је да ће постојати разлике у лидерском понашању условљене полом и да ће се претходно и тренутно бављење спортом показати као контингенцијска и предикторска варијабла која, као таква, значајно доприноси разликама у лидерском профилу између студената спортиста и неспортиста, посебно у домену трансформационог лидерства;
- (3) резултати добијени у овој студији дјелимично или у потпуности ће потврдити резултате већине страних и ријетких, односно спорадичних истраживања у Црној Гори и непосредном окружењу. Очекују се афирмативни закључци о делотворности досадашње добре педагошке политике и праксе на УДГ и о потреби њеног спровођења и континуираног унапријеђења кроз организационе структуре Универзитета (канцеларија за каријеру, иновациони центри, инкубатори, предузетничко гнијездо) и развој компетентности наставника, што ће допринјети стварању лидера за успјешно функционисање у „будућности чуда“.

## **МЕТОД РАДА**

### **Узорак испитаника**

У истраживању је добровољно учествовало 210 студената УДГ оба пола. Више од половине (N=116) били су студенти прве године, њих 54 студенти друге, а 40 студенти 3. и 4. године. У табели 1 налазе се основне информације о демографским карактеристикама узорка испитаника у цјелини.

### **Инструмент и процедура**

У истраживању је коришћен MLQ-5X форма Мултифакторског упитника лидерства аутора Баса и Аволија (Bass, & Avolio, 2004) намјењен мјерењу три главне компоненте фактора мултидимензионалног лидерства (трансформационо, трансакционо и *laissez-faire*). Примењена је MLQ-5X верзија преведена на српски језик коју је Кањевац (2015) користила у истраживању лидерских стилова менаџера у велетрговинским организацијама.



Упитник се састоји од 45 тврдњи/ајтема, а испитаници, на петостепеној скали, треба да процијене колико се свака односи на њих (0= уопште не или никада; 1=ријетко; 2=понекад; 3=често; 4=увијек или скоро увијек). Поузданост MLQ у цјелини (верзија самопроцјене) на узорку 62 менаџера Србије износила је 0.845 (Кањевац, 2015), а на узорку од 500 ученика средњих школа у Нишу (верзија процјене лидерског понашања наставника) износила је од 0.448 до 0.783 за његових 9 фактора (Јовановић, 2017), што се може сматрати прихватљивим, с обзиром да је број ајтема у њима изузетно мали (по 4). У овом истраживању, поузданост MLQ утврђена је преко Кронбаховог алфа коефицијента који је, за упитник у цјелини износио 0.84, за фактор трансформационог лидерства 0.83, за тансакционо лидерство 0.64, а за *laissez-faire* 0.73 (табела 2).

Прикупљање података је спроведено у зимском семестру 2019/2020. године на студентима свих смјерова и година УДГ. Администрирали су га претходно обучени анкетари - студенти 4. генерације Специјалистичких студија Факултета за спортски менаџмент. Према унапријед постигнутом договору са предметним професором, анкетари су долазили на наставу, студенте информисали о циљу истраживања и добровољности њиховог учешћа. Такође, испитаницима је загарантована тајност личних података, пошто је истакнуто да ће се они користити искључиво у истраживачке сврхе. Попуњавање упитника трајало је у просјеку око 15 минута.

#### Обрада и анализа података

Подаци су обрађени кроз IBM SPSS statistics (статистичког пакета за друштвене науке), верзија 20.0. Дескриптивни статистици, односно мјере централне тенденције и варијабилности коришћене су за опис лидерских стилова студената, а њихова повезаност и/или условљеност социодемографским варијаблама, провјеравана је израчунавањем Пирсонових коефицијената корелације, Студентовим т-тестом и једносмјерном анализом варијансе (One way ANOVA).

## РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

### Демографске карактеристике испитаника

**Табела 1** Демографске карактеристике испитаника

Демографске варијабле		N	%	M	SD
Пол и старост	Мушкарци	89	42.4	21.26 g.	3.88
	Жене	121	57.6	21.27 g.	4.40
Бављење спортом	Не баве се	99	47.4		
	Баве се	110	52.6		
Спортски стаж	Мушкарци	63	57.3	6.43 g.	3.12
	Жене	44	42.7	5.20 g.	3.90

Подаци у табели 1 говоре да у узорку испитаника има више студенткиња него студената (57.6% : 42.4%), али да је њихова просјечна старост скоро идентична. Нешто више од половине испитаника (52.6%) су се бавили или се и даље баве спортом, а међу њима је већи проценат мушкараца него жена (57.3% : 42.7%). Просјечан спортски стаж

студената мушког пола износи 6.4 године, а студеткиња 5.2 године. Преко 60 % испитаника у узорку, претходно је завршило неку од бројних стручних школа, а 35.7% гимназију.

### Лидерски профил испитаника

Карактеристике лидерског профила студената у цјелини дате су у табели 2 у виду просјечних вриједности и стандардних девијација на MLQ факторима. У табели се, такође, налазе и подаци о висини Кронбаховог алфа коефицијената који говоре о интерној конзистентности MLQ скале у цјелини и њених главних компоненти, као и дескриптивни статистици добијени на нормативном узорку за Европу (Bass, & Avolio, 2004).

Потпуно је јасно да у лидерском профилу студената УДГ доминирају квалитети трансформационог лидерства, затим трансакционог, док је *laissez-faire* или пасивно - избјегавајуће лидерство најмање изражено. Ако одвојено посматрамо супкомпоненте мултифакторског лидерства, можемо закључити да узимање у обзир појединца ( $M=3.32$ ), тј. индивидуално уважавање или разматрање потреба појединаца и одговарање на те потребе, идеализовани утицај који се остварује кроз харизматично понашање лидера ( $M=3.22$ ), инспирациона мотивација ( $M=3.22$ ) и интелектуална стимулација ( $M=3.21$ ) представљају најистакнутије компоненте трансформационог лидерства, које заједно са високо израженом преференцијом коришћења контингентне награде као доминантне компоненте трансакционог лидерства ( $M=2.21$ ) - чине кључна својства самопроцењеног лидерског понашања студената Универзитета Доња Горица. Ови подаци су потврдили први силогизам, односно очекивање да ће у лидерском стилу студената УДГ доминирати компоненте трансформационог лидерства, да ће их слиједити нешто мања присутност трансакционих форми лидерства и најмања склоност ка пасивним видовима вођства, као што је пасивно управљање путем изузетка и *laissez-faire* (нелидерско) понашање.

**Табела 2** Основни статистички параметри лидерских стилова студената УДГ у односу на нормативни узорак за Европу

MLQ фактори	Студенти УДГ, N=210				Нормативни узорак, N=1134	
	M	SD	Min	Max	M	SD
<b>Трансформационо лидерство (1-5)</b>	<b>3.23</b>	.41	1.85	4.00		
1. Идеализован утицај, понашање	3.22	.54	1.50	4.00	3.00	.55
2. Идеализовани утицај, атрибути	3.15	.55	1.00	4.00	2.83	.55
<b>Харизма (1+2)</b>	<b>3.19</b>	.48	1.63	4.00		
3. Инспиративна мотивација	3.22	.57	1.50	4.00	3.00	.60
4. Интелектуална мотивација	3.21	.50	1.75	4.00	3.02	.48
5. Узимање у обзир појединца	3.32	.56	1.25	4.00	3.10	.50
<b>Трансакционо лидерство (6-8)</b>	<b>2.68</b>	.46	1.50	4.00		
6. Контингентна награда	3.21	.52	1.75	4.00	3.02	.52
7. Управљање изузетком, активно	2.87	.54	1.25	4.00	2.20	.79
8. Упрвљање изузетком, пасивно	1.96	.94	.00	4.00	.96	.60
9. <i>Laissez-faire</i>	<b>1.42</b>	1.01	.00	4.00	.62	.51
<b>Cronbach's alpha</b> за MLQ у цјелини	<b>.840</b> (45 ајтема)					
Трансформационо лидерство	<b>.829</b> (20 ајтема)					
Трансакционо лидерство	<b>.639</b> (12 ајтема)					
<i>Laissez-faire</i>	<b>.732</b> (4 ајтема)					

Да би у потпуности одговорили на прво истраживачко питање, а самим тим потврдили или оповргли силогизам о доминацији трансформативног лидерског стила код

студената УДГ, добијени подаци су компарирани са подацима добијеним на нормативном узорку за MLQ-5X (верзија самопроцјене) за Европу (Bass, & Avolio, 2004). Резултати истраживања у земљама окружења и већине других, консултованих страних истраживања, нису погодни за поређење са резултатима предметног узорка и то из више разлога. Већина тих неексперименталних посматрања изведена је на старијим особама које већ имају искуства као менаџери или директори у различитим радним контекстима, без обзира да ли су истраживале факторе, као што су утицај демографских варијабли на лидерске стилове, повезаност лидерских стилова са емоционалном интелигенцијом, опаженом успјешношћу лидера, ефективношћу наставе, продуктивношћу и задовољством сарадника, успјешношћу ученика и студената, или су се бавила психометријским својствима MLQ упитника у различитим културним срединама... итд. (Alsayah, 2011; Eagly, & Johannsen-Smidt, 2003; Francis, 2017; Greinman, 2009; Grunes, 2011; Hardman, 2011; Јовановић, 2015; Кањевац, 2015; Rowold, 2009; Webb, 2005). Осим тога, у већини студија коришћен је метод процјене лидера од стране подређених, супервизора или колега, па се тако добијени скорови (који често представљају комбинацију неколико видова процјена) не могу упоређивати са скоровима добијеним самопроцјеном сопственог лидерског понашања. У неким истраживањима коришћен је и другачији начин скоровања одговора (нпр. скала од 1-5) који се не слаже са оригиналним MLQ-5X упитником који има петостепену скалу од 0-4.

Компарација MLQ скорова добијених на узорку овог истраживања са вриједностима нормативног узорка (верзија самопроцјене) показује да студенти УДГ себе описују вишим просјечним вриједностима на свим факторима трансформационог, трансакционог и laissez-faire лидерства. Да ли ове вриједности говоре о заиста значајним разликама у лидерским стиловима између ова два узорка, показале би вриједности Студентовог т-теста. Пошто таква компарација није предмет овог истраживања, то се може констатовати само то да студенти УДГ и испитаници из нормативног узорка, генерално имају веома подударне лидерске профиле у којима су најзаступљенији фактори трансформационог, слиједе их два фактора трансакционог лидерства (контингентна награда и активно управљање путем изузетка), док је најмање заступљено пасивно управљање путем изузетка и нелидерско или пасивно - избјегавајуће понашање. Још једном треба истаћи да су резултати истраживања у потпуности потврдили први силогизам .

### **Демографске варијабле и лидерски стил**

#### **Пол и лидерски стил**

У табели 3 налазе се просјечне вриједности и стандардне девијације на MLQ факторима за испитанике мушког и женског пола и резултати компаративне анализе (т-теста) међу њима. Супротно очекивањима, није утврђена ни једна статистички значајна разлика у лидерском профилу студента мушког и женског пола. Истине ради, студенткиње себе виде као харизматичније лидере, чему највише доприносе виши просјечни скорови на идеализованом утицају преко понашања које сарадницима служи као узор који ће слиједити и опонашати, кроз стицање и одавање поштовања, мотивисање да дају све од себе. Харизматичност дјевојака испољава се и кроз идеализовани утицај личних атрибута, као што су високе етичке вриједности, емпатичност, разматрање потреба других прије личних, постављање изазовних циљева сарадницима, избјегавање коришћења моћи ради личне користи, манифестовање самопоуздања, самопоштовања и самопредјељења.



Занимљиво је да су студенткиње УДГ нешто склоније узимању у обзир појединца, тј. показивању интересовања и бриге за своје подређене, разумјевању њихових потреба и осјећања, препознавању њихових талената и интересовања и помагању да се они испуне и реализују, да признају и славе њихова постигнућа, него што је то случај са њиховим вршњацима мушког пола. Исти случај је и са већом склоношћу студенткиња него студената да користе контингенционе (условне, зависне) награде као главну компоненту трансакционог лидерства, што значи да оне труд, залагање и испуњење циљева од стране запослених спремније размјењују за различите награде. Као вође, оне више форсирају размјену између себе и запослених и осигуравају одређене награде када следбеници испуне договорене циљеве.

За разлику од својих колегиница, у лидерском профилу студената више је заступљена склоност да пасивно управљају путем изузетка и чешће користе *laissez-faire* лидерство. Истина, они постижу занемарљиво више скорове на интелектуалној стимулацији него студенткиње, али прилично уочљиве (мада и даље статистички незначајне) разлике у склоности ка пасивном управљању путем изузетка (пасивно чекају да се појаве грешке код подређених, па тек онда предузимају одређене мјере) и у склоности ка *laissez-faire* лидерству. У поређењу са колегиницама, студенти у улози лидера мање изражавају своје ставове о важним питањима, не дају повратне информације, мање се труде да сарадницима помогну да задовоље своје потребе, избјегавају да се прихвате личне одговорности, сарадницима дају слободу да раде „на своју руку“ и без утицаја вође, интервенишу само онда када морају.

**Табела 3** Дескриптивни статистички подаци разлика међу испитаницима (т-тест) у односу на пол

MLQ фактори	Пол	N	M1 i (2)	SD1 i (2)	t	p
<b>Трансформационо лидерство</b> (1+2+3+4+5)	М	89	64.39 (3.21)	7.99 (.40)	-.267	.790
	Ж	121	64.70 (3.23)	8.52 (.43)		
1. Идеализован утицај, понашање	М	89	12.63 (3.16)	2.34 (.58)	-1.501	.135
	Ж	121	13.08 (3.27)	2.02 (.50)		
2. Идеализован утицај, атрибути	М	89	12.57 (3.14)	2.19 (.55)	-.153	.878
	Ж	121	12.62 (3.15)	2.18 (.54)		
Харизма (1+2)	М	89	25.29 (3.16)	3.71 (.46)	-.785	.433
	Ж	121	25.70 (3.21)	3.77 (.47)		
3. Инспиративна мотивација	М	89	12.98 (3.24)	1.95 (.48)	.420	.675
	Ж	121	12.84 (3.21)	2.53 (.63)		
4. Интелектуална стимулација	М	89	13.10 (3.27)	1.99 (.50)	1.527	.128
	Ж	121	12.68 (3.17)	1.98 (.49)		
5. Узимање у обзир појединца	М	89	13.02 (3.26)	2.21 (.55)	-1.462	.145
	Ж	121	13.48 (3.37)	2.25 (.56)		
<b>Трансакционо лидерство</b> (6+7+8)	М	89	32.52 (2.71)	5.95 (.49)	.729	.467
	Ж	121	31.95 (2.66)	5.26 (.44)		
6. Контингенциона награда	М	89	12.58 (3.15)	2.26 (.57)	-1.595	.112
	Ж	121	13.05 (3.26)	1.95 (.49)		
7. Управљање путем изузетка, активно	М	89	11.64 (2.91)	2.36 (.59)	.854	.394
	Ж	121	11.38 (2.84)	2.05 (.51)		
8. Управљање путем изузетка, пасивно	М	89	8.29 (2.07)	3.80 (.95)	1.470	.143
	Ж	121	7.52 (1.88)	3.72 (.93)		
<b>9. Laissez-faire</b> лидерство	М	89	6.06 (1.51)	4.13 (1.03)	1.157	.249

**Напомене:** M1 је просјек збирних скорова на фактору, а M2 (дата у загради) је просјек по ајтему. На исти начин наведене су и вриједности за стандардне девијације. СД1 се односи на M1, а СД2 на M2.

Подаци дати у табели 3 указују на одређене разлике у лидерском стилу студената различитог пола, али су оне само дјелимично у складу са налазима већине других истраживања и њихових мета анализа које су углавном налазиле разлике између мушкараца и жена у процјени лидерског понашања њихових надређених (наставника, инструктора, директора), а не и у самопроцјени властитог лидерског стила. (Barbuto, Fritz, Matkin & Marx, 2007; Bass & Riggio, 2006; Druskat, 1994; Eagly & Johannsen-Schmidt, Engen, 2003; Francis, 2017; Jovanović, 2017; Rosenbusch & Townsend, 2004; Suranga & Mendis, 2017; Walumbowa & Ojode, 2000).

Резултати анализираних студија откривају да жене своје руководиоце значајно више процјењују као трансформационе, а мушкарци као трансакционе и *laissez-faire*. Не рачунајући статистичку значајност између просјечних MLQ скорова мушкараца и жена који су били тек незнатно виши код жена на квалитетима трансформационог, а нижи на квалитетима трансакционог и *laissez-faire* лидерства, Суранга и Мендис (2017) неоправдано закључују да жене имају више трансформационих, а мање трансакционих и *laissez-fair* атрибута него мушкарци. Да досадашњи налази у погледу родних разлика у лидерском понашању нису усаглашени, показује и студија Ошагбемија и Гила (Oshagbemi & Gill, 2003) која открива само једну статистички значајну разлику у MLQ (верзија самопроцјене) профилу менаџера различитог пола у Великој Британији, и то на инспиративној мотивацији, која је далеко заступљенија у лидерском понашању менаџера мушког него женског пола ( $M_m=3.00$  :  $M_j=2.88$ ), сходно чему закључују да је у њиховом понашању много више сличности него разлика. Исти закључак важи и за испитанике различитог пола у овом истраживању, јер УДГ студенти манифестују много више међусобних сличности него разлика у актуелном и потенцијалном будућем лидерском понашању. Подаци презентовани у табели 4 додатно потврђују да између пола испитаника и компоненти њиховог лидерског понашања не постоји ни једна статистички значајна корелација. Франсис (Francis, 2017), такође, налази да пол нема утицаја на трансформационо и трансакционо лидерство менаџера у Лагосу.

Поменути налази, заједно са резултатима овог истраживања о непостојању значајних разлика у лидерском понашању мушкараца и жена, имају посебну вриједност јер, не само што руше предрасуде о постојању мушког и женског стила лидерства (Shanmugam & Naigh, 2007), већ и индиректно говоре да савремена жена у Црној Гори све више прихвата и манифестује својства андрогинности као прихватљивије форме родне улоге (високо изражени и мушки и женски атрибути) у односу на ранију традиционалну феминину, јер се андрогиност показала као фактор већег психолошког здравља и успјешности савремене жене. Исти тренд одавно је потврђен код жена које се баве спортом у односу на оне које се не баве (Бачанац & Лазаревић, 2002). Наравно, није оправдано лидерство дијелити на мушко и женско, нити тврдити да је један стил бољи од другог, већ је адекватније закључити да лидерство у савременом, високо захтијевном и промјенљивом окружењу подразумјева флексибилност у манифестовању маскулиних и фемининих атрибута и избалансирано вођство које је усклађено са специфичним захтијевима, потребама и карактеристикама ситуације и следбеника.

### **Бављење спортом и лидерски стил**

Мало је или уопште нема студија које су испитивале повезаност бављења спортом са преференцијом или коришћењем одређених лидерских стилова. Међу стручњацима у спорту постоји раширено мишљење да су врхунски спортисти велики лидери иако се оно, у потпуности не заснива на емпиријским подацима. Добар примјер су чланци (Bailey, 2012, Hanson, B. i Hanson, L., 2014) у коме они наводе и објашњавају пет разлога зашто спортисти постају велике вође. То су одлучност која заједно са дисциплином, фокусом, стрпљењем и упорним вјежбањем доводи до успјешног савладавања низа препрека и реализовања сопственог талента, тимски рад у коме сви функционишу као складна цјелина, уважавање праћења вође у заједничком настојању да се остваре постављени циљеви, когнитивна комплексност која им омогућава да се успјешно носе са стотинама непредвидљивих фактора у високо промјенљивим ситуацијама игре и способност да се успјешно носе са притиском.

На графику 1 приказани су фактори лидерског понашања на којима су нађене статистички значајне разлике између студената који су се бавили спортом и оних који се нису такмичарски бавили спортом. Наведени подаци, као и вриједности коефицијента корелације (табела 4) потврђују да бављење спортом представља значајан фактор који доприноси снажнијем испољавању трансформационог лидерства генерално, а посебно харизматичног лидерства и узимања у обзир појединца. Студенти спортисти су кроз сопствено спортско искуство научили да имају и његују директан однос са својим вођом, при чему вођа брине о њиховим мотивима и потребама (узимање у обзир појединца), постаје узор својим сарадницима који се идентификују са њим, усвајају његову визију, циљеве, стил понашања, високе моралне стандарде, другачије вриједности и ставове, постају спремнији да прихвате новине, желе да буду иновативни и креативни, да на проблеме гледају из другачије перспективе, постигну више од сопствених почетних очекивања, да себи и свом тиму постављају високе циљеве, себе и тим виде у другачијој и свјетлијој будућности. Другим ријечима, они сами постају харизматичније вође, вође које уважавају разлике у индивидуалним потребама и мотивима својих сарадника и чињеницу да ће се оне, дјелимично и под утицајем вође, временом мијењати у правцу поштовања и уважавања потреба других, прихватања изазова, развијања климе креативности, иновативности, интелектуалне стимулације и развијања способности препознавања, разумјевања и успјешног ријешавања долазећих проблема код сарадника. Разлике у просјечним вриједностима скорова студената спортиста и неспортиста на трансформационом лидерству потврђују и коефицијенти корелације који говоре да је повезаност бављења спортом са трансакционим лидерством позитивна и сигнификантна ( $r=.14$ ,  $p<.05$ ), са харизматичним лидерством које у себи спаја идеализовани утицај путем понашања и атрибута ( $r=.15$ ,  $p<.05$ ) и са управљањем путем изузетка ( $r=.15$ ,  $p<.05$ ).

Наведени налази потврђују силогизам да бављење спортом позитивно утиче на развој трансформационог стила лидерства, али и да директно афирмишу тренажно-такмичарску праксу и постојећа мишљења да су спортисти успјешни лидери, не само у области спорта већ и у другим контекстима у којима настављају своју професионалну каријеру. Они су вјероватно, кроз праксу, вриједности спорта и непосредан рад од својих тренера били подстицани и мотивисани да се не плаше промјена, да буду иновативни, инвентивни и креативни како би максимално искористили своје спортске и личне

потенцијале. Бављење спортом младе људе учи како да буду успјешни лидери, како да друге покрену на вјежбање, промјену и кротивност..., а то је и суштина трансформационог лидерства. Резултати овог истраживања представљају чињеничну потврду педагошке праксе и политике руководства УДГ које високо вриједнује и подстиче спортску активност студената овог Универзитета, очекујући вишеструке позитивне бенефите које ће та активност имати на њихов будући лични и професионални развој.

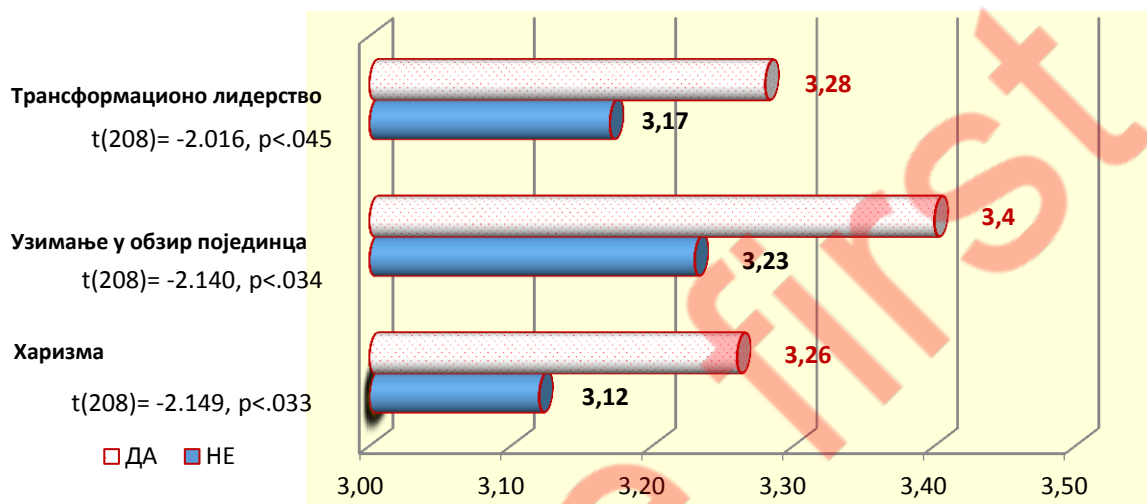


График 1 MLQ фактори на којима је утврђена статистички значајна разлика међу испитаницима у односу на бављење (Да) и небављење спортом (Не)

Табела 4 Повезаност MLQ фактора са полом и бављењем спортом

	Трисформ. лидерство	Харизма	Инспирац. мотивација	Интел. стимулац.	Разма-трање појединца	Трансакц. лидерство	Контиг. награда	Управљање изузетком активно	Управљање изузетком пасивно	Laiss-ez faire
Пол	.18	.05	-.03	-.10	.10	.05	.11	-.06	-.10	-.08
Бављење спортом	.14*	.15*	.10	.02	.15*	.06	.02	.02	.07	.06

Напомена: \*  $p < .05$

## ОГРАНИЧЕЊА И СМЈЕРНИЦЕ ЗА БУДУЋИ РАД

Реализовано истраживање има извјесна ограничења на популацију студената генерално, посебно у односу на недовољну репрезентативност узорка испитаника. Узорком су обухваћени само студенти једног приватног универзитета у Подгорици. Такође, информације о лидерским стилима студената УДГ добијене су на основу њихове самопројене, при чему већина није имала претходно искуство у лидерству.

Стога, добијени резултати захтијевају провјеру у будућим истраживањима која би требало бити далеко сврсисходнија, како по дизајну, тако и мјерним инструментима којима би се процјењивале и одређене психолошке, културне, вриједносне, етничке и друге карактеристике испитаника у својству антецедената њиховог лидерског понашања. Такође, новим истраживањима би требало обухватити процјену лидерског понашања (од стране студената) руководећег и наставног особља на факултетима, јер они на директан или

индиректан начин (својим ауторитетом, ентузијазмом, визијом, креативношћу и посвећеношћу), утичу на формирање лидерског стила студената, њихову академску успјешност и задовољство факултетом. То потврђују бројне студије које наводе Бас и Бас, 2008 (Brown, & Moshavi, 2002; Philbin, 1997; Major, 1988; итд.) чији резултати говоре да је задовољство факултетом позитивно повезано са трансформационим лидерством руководиоца њихових департмана; да су задовољство наставника, њихова опажена ефикасност и залагање били већи ако су директори средњих школа били трансформациони; да ученици постижу већи успјех у школама које воде директори виши на трансформационом лидерству него они који су на том лидерству нижи. Лајтвуд (Leithwood, 1995, према Bass & Bass, 2008) закључује да се то догађа зато што трансформационо лидерство доводи до идентификације циљева, развоја визије школе и њеног инспиративног ширења заједно са очекивањем високог функционисања наставника и ученика; укључености особља, наставника, родитеља и ученика; развоја структуре од доле ка горе; развоја културе колаборације/сарадње.

### **Теоријске и практичне импликације**

Иако реализовано истраживање има бројних ограничења и можемо га посматрати као први, али важан корак у буђењу интересовања за даља изучавања лидерских профила студената, руководећег и наставног особља на факултетима и средњим школама Црне Горе, оно има несумњив допринос за унапријеђење теорије трансформационог лидерства. Међутим, његове практичне импликације су још наглашеније, и слободно се може рећи да излазе у сусрет визији и политици ректора УДГ Веселина Вукотића, који представља модел истинског трансформационог лидера који неуморно трага за унапријеђењем образовања на овом Универзитету, превасходно кроз подстицање иновација које по његовим ријечима „чине живот љепшим и смисленијим“ (Вукотић, 2020а). Он од запослених тражи да стално унапријеђују квалитет знања које повећава „квалитет Бића студента и професора“. Као аутентични трансформациони лидер, он не жели да на УДГ влада „паланачки дух“, већ дух иновација, разбијања инерције и статуса quo, покретања и буђења студената и професора, да се „заразе вирусом иновација“. То могу учинити само они едукатори који су и сами заражени истим вирусом, који су склони иновацијама, другачијем, креативнијем, изазовнијем. Ректор Вукотић се не мири са класичним моделом студија, сматра да је класични универзитет у кризи и све своје запослене позива на семинар „Куда иде универзитет: сумрак или зора“ који ће помоћи да се унаприједи нови модел студија на УДГ који почива на формули  $S=3xI^2$  (Студент=Знање пута Искуство на квадрат), по коме развијање склоности ка иновацијама представља платформу за студенте и истраживања (Вукотић, 2020б).

### **ЗАКЉУЧАК**

Истраживање је обухватило 210 студената оба пола (89 мушког и 121 женског), просјечне старости 21.3 +/- 4.4 година. Главни циљ био је утврдити карактеристике њиховог лидерског профила мјерене упитником MLQ5X који процјењује пуни обим мултидимензионалног трансформационог лидерства, као и провјерити његову могућу условљеност и повезаност са демографским варијаблама, као што су пол и бављење



спортом. Резултати дескриптивне, корелационе и компаративне статистичке анализе показали су да:

У лидерском профилу студената оба пола доминира трансформационо лидерство кога слиједе пожељни фактори трансакционог лидерства, док су пасивно избјегавајуће форме лидерства (пасивно управљање путем изузетка и *laissez-faire* лидерство) најмање изражене. Ови налази у потпуности су потврдили полазна очекивања и показали да студенти УДГ имају солидан потенцијал да сјутра буду успјешни трансформациони лидери.

Није нађена ни једна статистички значајна разлика у лидерском профилу студената мушког и женског пола, тако да претпоставка о очекиваним разликама у складу са неким налазима ранијих иностраних студија, није потврђена. Истина, уочене су одређене тенденције у већој склоности студенткиња ка трансформационом лидерству, посебно узимању у обзир, тј. разматрању потреба појединаца и коришћењу контингентних награда, као и нешто наглашенијем коришћењу интелектуалне стимулације од стране студената мушког пола. Ови налази захтијевају даљу провјеру на већим узорцима, али истовремено и охрабрују, указујући на спремност младих црногорских жена да се подједнако успјешно, као и мушкарци, носе са захтјевима комплексне лидерске улоге.

Бављење спортом позитивно је повезано са трансформационим лидерством генерално, а нарочито са факторима харизматичности и узимањем у обзир/разматрање потреба, мотива и интересовања појединца. Овим је потврђен силогизам да изложеност различитим видовима лидерског понашања, током спортске каријере, спортисте чини сензитивнијим и пријемчивијим за лидерство које је у функцији препознавања и поштовања потреба сарадника, развоја, креативности, самопоштовања, самопоуздања, снажног спортског карактера високих моралних вриједности и стандарда, остварења високих циљева, како личних тако и тимских – а то је управо трансформационо лидерско понашање.

Потврдила се амбиција визије и политике руководиоца УДГ, а нарочито његовог ректора Вукотића, која УДГ види у функцији „разбијања инерције и статуса quo“, покретања иновација, креативности, промјена, квалитетног и примјенљивог знања које покреће, буди и оплемењује биће човјека – професора и студента. Оваква визија и политика у потпуности је компатибилна са основним квалитетима и вриједностима трансформационог лидерства које руководиоци и едукатори УДГ треба да преносе на своје студенте стварајући од њих будуће трансформационе лидере који се неће мирити са постојећим и постигнутим, већ ће увијек жељети више и даље, спремно трагати за промјенама, иновацијама и креативним идејама.

### **Захвалница**

Захвалност студентима Факултета за спортски менаџмент УДГ на одговорној и стручној администрацији и скоровању Упитника.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Alsayah Farag Ali (2011). Exploring the Relationship between the Percieved Leadership Behaviours nad Job Satisfactions at the Libyan Petrochemical Companies. *Durham theses*, Durham University. Available at Durham E-Theses Online: <http://etheses.dur.ac.uk/3318/>

2. Avolio, B. J. (1994). "The natural": Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, 17 (9), 1559-1581.
3. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. and Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
4. Bačanaц, Lj., Lazarević, Lj. (2002). Androginost i sport [Androgyny and sports, In Serbian]. *Teme - časopis za društvene nauke*, 26(3), 383-393.
5. Bailey, J. (2012). *Athletes: Natural-Born Leaders*. Preuzeto sa <https://www.bloomberg.com/news/articles/2012-04-10/athletes-natural-born-leaders>
6. Barbuto, J. E., Jr., Fritz, S. M., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles: A Journal of Research*, 56(1-2), 71-83.
7. Bass, B., & Avolio, B. (2004). *MLQ International Normative Samples*. Redwood City, CA: Mind Garden. Preuzeto sa [www.mindgarden.com/documents/MLQ International Norms](http://www.mindgarden.com/documents/MLQ_International_Norms).
8. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership. Second Edition*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
9. Bass, B. with Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Fourth edition*. New York: Free Press.
10. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. N.Y: Harper and Row.
11. Cox, R. (2012). *Sport Psychology: Concepts and Application, 7<sup>th</sup> Editions*. New York: McGraw-Hill, Connect Learn Succeed.
12. Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5, 99-119.
13. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
14. Francis, U. C. (2017). Influence of Selected Psycho-Demographic Variables on Leadership Styles among Leaders of Administrative Ministries in Lagos, Nigeria. *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, 20(1), 15-27.
15. Greiman, B. C. (2009). Transformational leadership research in agricultural education: A synthesis of the literature. *Journal of Agricultural Education*, 50(4), 50-62.
16. Grunes, P. (2011). *An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership Outcomes in Australian Educational Institutions. Doctoral dissertation*. Preuzeto sa [eprints.qut.edu.au/42319/1/Paul\\_Grunes\\_Thesis.pdf](http://eprints.qut.edu.au/42319/1/Paul_Grunes_Thesis.pdf)
17. Hanson, B. *Why Professional Athletes Are Great Leaders*. Preuzeto sa <https://athleteassessments.com/why-professional-athletes-are-great-leaders/>
18. Hanson, L. (2014). *5 Reasons why Professional Athletes are Great Leaders*. Preuzeto sa <https://www.linkedin.com/pulse/20140909040359-34445325-5-reasons-why-professional-athletes-are-great-leaders>
19. Hardman, B. K. (2011). *Teacher's Perception of their Principal's Leadership Style and the Effects on Student Achievement in Improving and Non-improving Schools. Doctoral Dissertation*. Preuzeto sa <https://scholarcommons.usf.edu/etd/3726/>
20. Jovanović, R. D. (2017). *Liderski stil nastavnika i efektivnost nastave*. [Teacher leadership style and teaching effectiveness, In Serbian]. *Doktorska disertacija*. Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet. Preuzeto sa <https://fedorabg.bg.ac.rs/fedora/get/o:1813/bdef:content/download>.
21. Kanjevac, D. (2015). *Povezanost emocionalne inteligencije i liderskih stilova menadžera veletrgovinskih organizacija*. [The relationship between emotional intelligence and leadership styles of wholesale managers, In Serbian]. *Masters teza*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka.
22. Lane, A. M. (2008). *Sport and Exercise Psychology: Topics in Applied Psychology*. London: Hodder Education.

23. Murray, M. C., Mann, B. L., & Mead, J. K. (2010). Leadership Effectiveness and Decision Making in Coaches. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology: Personal Growth to Peak Performance, Sixth Edition* (pp. 106-131). New York: McGraw-Hill.
24. Oshagbemi, T., & Gill, R. (2003). Gender Differences and Similarities in the Leadership Styles and Behavior of U. K. Managers. *Women in Management Review*, 18(6), 288-298.
25. Rosenbusch, K., & Townsend, C. D. (2004). The Relationship of Gender and Organizational Setting to Transformational and Transactional Leadership Skills of Selected College Student Leaders. *Journal of Leadership Education*, 3(3), 4-20.
26. Rowold, J. (2009). *Multifactor Leadership Questionnaire Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*. Preuzeto sa [https://www.researchgate.net/publication/271134562\\_Multifactor\\_Leadership\\_Questionnaire\\_Psychometric\\_properties\\_of\\_the\\_German\\_translation\\_by\\_Jens\\_Rowold](https://www.researchgate.net/publication/271134562_Multifactor_Leadership_Questionnaire_Psychometric_properties_of_the_German_translation_by_Jens_Rowold)
27. Shanmugam, M. & Haigh, A. (2007). Leadership Styles: Gender Similarities, Differences and Perceptions. In 7<sup>th</sup> International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment, 28<sup>th</sup> -29<sup>th</sup> March, 2007, Salford Quays, UK.
28. Suranga Silva, D. A. C., & Mendis, B. A. K. M. (2017). Male vs Female Leaders: Analysis of Transformational, Transactional & Laissez-faire Women Leadership Styles. *European Journal of Business and Management*, 9(9),19-26.
29. Tod, D., Thatcher, J., & Rahman, R. (2010). *Sport Psychology*. New York: PALGRAVE MACMILAN.
30. Vukotić, V. (2020a). Zarazimo UDG "bacilom" inovacija.[Let's infect UDG with the "bacillus" of innovation, In Montenegrin]. *Rektorov dopis profesorima, saradnicima i studentima UDG od 22.01.2020*. Preuzeto sa <https://webmail.udg.edu.me/owa/#path=/mail>
31. Vukotić, V. (2020b). Kuda ide univerzitet: sumrak ili zora? [Where the university is going: dusk or dawn, In Montenegrin]. *Rektorovo pismo profesorima, saradnicima i studentima UDG poslato e-mailom 5. februara, 2020. god*. Preuzeto sa <https://webmail.udg.edu.me/owa/#path=/mail>
32. Walumbwa, F. O., & Ojode, L. A. (2000). Gender Stereotype and Instructors' Leadership Behavior: Transformational and Transactional leadership. Paper presented at the *Midwest Academy of Management Annual Conference*, March 30-April 1, in Chichago. Preuzeto sa <https://www.researchgate.net/profile/LucyOjode/publication/>
33. Webb, S. (2005).Examining Emotional Intelligence and Leadership. *Doctoral dissertation*. Preuzeto sa scholarcommons.usf.edu
34. Weinberg, R. S. & Gould, D. (2019). *Foundations of Sport and Exercise Psychology, 7<sup>th</sup> ed.* Champaign, IL: Human Kinetics.