

**PRIMJENA MBTI – INDIKATORA U PROCESU OCJENJIVANJA
KVALITETA ORGANIZACIONE KULTURE**

**APPLICATION OF MBTI – INDICATOR IN EVALUATION OF
ORGANIZATIONAL CULTURE QUALITY**

**Doc. dr. Amel Alić
Univerzitet u Zenici
Pedagoški fakultet
Zenica**

REZIME

Tip ličnosti je pojam koji se u području istraživanja organizacione kulture dovodi u vezu sa modelom razvoja ličnosti Briggs & Myers, autorki najopširnije svjetske baze podataka MBTI ili Myers-Briggs određivača tipova ličnosti. Cilj ovog rada jeste upoznavanje sa mogućnošću primjene MBTI indikatora ličnosti u radu sa pojedincima i organizacijama. Na temelju rezultata dobijenih upotrebom ovog široko rasprostranjenog i kros-kulturalno provjeravanog indikatora, moguće je dobiti profil ličnosti organizacija i pojedinaca zaposlenih u istim, utvrditi karakteristične snage i slabosti, radnu klimu, stil komunikacije, tipove rukovođenja, te na osnovu prepoznavanja dominantnog profila i utjecati na unaprjeđenje kvalitete rada pojedinaca i organizacije u cjelini.

Ključne riječi: tip ličnosti, tip ličnosti organizacije, organizaciona kultura

SUMMARY

The main aim of this research is to investigate the possibility of appliance of MBTI – indicator of personality in work with persons and organizations. Type of personality, very often used in the field of research of organizational culture, belongs to tradition of Briggs & Myers system of research, which was largely developed in the United States. Based on results of this wide spread and cross-culturally applied indicator, it is possible to establish unique profile of persons and organization as well. While personal profile explains extraverted-introverted, sensing-intuiting, thinking-feeling, and judging-perceiving dimensions, organizational profile, besides these dimensions, explains characteristic strengths, weakness, work environment, values, communication style, sources of energy, signs of stress, and approaches to managing change.

Key words: type of personality, personality type of organization, organizational culture

1. UVOD

Tip ličnosti ili psihološki tip su pojmovi koji najčešće stoje u vezi sa modelom razvoja ličnosti kreiranog od strane Katharine Briggs i njezine kćerke Isabel Briggs Myers (Briggs&Myers), autorke najopširnije svjetske baze podataka o tipologiji ličnosti, tzv. MBTI ili Myers-Briggs određivača tipova ličnosti. Myers i njena majka Katharine Briggs su razvile

model i bazu podataka na osnovu ideja i teorija psihologa Carl Junga, Freudovog savremenika i vodećeg predstavnika Gestalt teorije ličnosti. Tokom ranih 1940-tih, Myers i Briggs su proširile Jungov model kroz početni razvoj MBTI-ija tako što su Jungov koncept prilagodile jeziku razumljivom širokim masama. Knjiga *Različiti darovi* Isabele Myers, posthumno objavljena 1980, daje sveobuhvatni uvod u Jung/Myers teoriju. [1].

MBTI je registrovani zaštitni znak Myers-Briggs Indicator Trust povjereništva, a objavljuje ga CPP, Inc (ranije Consulting Psychologist Press) koja također distribuira bazu podataka, a zajedno sa opunomoćenim izdavačima čini MBTI dostupnim na oko dvadeset jezika. Uz to su i alternativne verzije baze podataka stručno prilagođene i ovjerene za druge jezike jer bi doslovni prijevod termina sa engleskog bio netačan. Nakon skoro dvadesetogodišnjeg istraživanja Jungove teorije (od 1923 do 1941), ove autorke su uspjele razraditi empirijski način provjere tipologije ličnosti, proširivši prvobitnu tipologiju sa još dva tipa.

Nakon što je MBTI "indikator ličnosti" provjeravan i dopunjavan od strane *Educational Testing Service* (1956) i *Typology Laboratory* (University of Florida, 1971), *Consulting Psychologists Press* (1975) izdaju jedno od najpoznatijih izdanja MBTI indikatora ličnosti.

Danas je ova tipologija široko primjenjena i potvrđena od strane brojnih asocijacija. Jedna od posljednjih verzija je ona koju su predložili David Keirsey i Marilyn Bates (*Please, Understand Me*, 1978), a koji 16 tipova smještaju u četiri centralna kvadranta temperamenata: NT (racionalni), NF (idealistički), SJ (zaštitnički) i SP (umjetnički) [2].

1.1. Ličnost i organizacija

Danas se primjena MBTI modela oslanja na promatranje tipološkog koda za 16 tipova ličnosti, a permutacija dihotomija ove četiri preference rezultira 16 tipova ličnosti koji formiraju osnovu Myers modela i MBTI određivača.

Preferiranje specifične mentalne orijentacije razotkriva dominacija ekstravertnosti, odnosno introvertnosti. U Myersovom određivanju ličnosti, ovo predstavlja prvo slovo: E ili I. Dok **ekstroverti** crpe energiju iz spoljašnjeg svijeta, kao elementarnog izvora energije, oni koji preferiraju **introverziju** crpe primarnu energiju iz unutrašnjeg svijeta informacija, misli, ideja i ostalih refleksija. Rijetko, skoro nikako, ekstroverti trebaju „napuniti baterije“ uslijed prekomjerne interakcije sa ljudima u okruženju. Oni se moraju sučeljavati sa predmetima, ljudima, mjestima i aktivnostima u spoljašnjem svijetu, izvoru njihove životne snage. Nasuprot njima, kada okolnosti zahtijevaju izuzetnu količinu pažnje usmjerene ka „vanjskom“ svijetu, introverti će se naći u uzmicanju ka privatnoj sferi da bi obnovili unutarnju energiju.

Dvije vrste opazajnih mentalnih procesa otkrivaju preferiranje senzornog ili intuitivnog, te mislećeg ili osjećajnog.

Prvi skup mentalnih preferenci odnosi se na način percepcije ili usvajanja informacije. U Myersovom određivanju ličnosti, ovo predstavlja drugo slovo: S ili N. Oni koji preferiraju **senzornu** percepciju daju prednost jasnim, opipljivim podacima i informacijama koje se dobro uklapaju u njihova „ovdje i sada“ iskustva. Nasuprot prvoj, **intuitivna** percepcija sakuplja apstraktne, konceptualne, uopštenije informacije i projicira ih u budućnost.

Drugi skup mentalnih preferenci otkriva način na koji ljudi donose „sudove“ i odluke – što otkriva prosuđujuće procese. U Myersovom određivanju ličnosti, ovo predstavlja drugo slovo: T ili F. Oni koji preferiraju **misaone** sudove, prirodno su predisponirani da donose odluke na objektivni, logički i analitički način sa akcentom na izvršavanje zadataka i postizanje rezultata. Vlasnici **osjetilnih** sudova donose odluke na globalan, harmoničan način, u skladu sa sistemom vrijednosti, vodeći posebno računa o posljedicama odluka i radnji na druge ljude. Mentalni procesi koji određuju orijentaciju u spoljašnjem svijetu prema MBTI modelu otkriva preferiranje tipova **presuditelja** nasuprot **opažavajućem/promatrajućem** tipu. Ova posljednja dihotomija u Myers-Briggs tipologiji označena je četvrtim slovom: J ili P. Dosadašnja istraživanja pokazuju kako se oni koji preferiraju prosudbu oslanjaju na T ili F

preferencu u upravljanju vanjskim životom. Ovo tipično vodi ka stilu baziranom na zatvorenosti, organiziranju, planiranju ili na izvjestan način uređivanju stvari i/ili ljudi u vanjskoj okolini. Zadovoljenje potreba nalaže interveniranje u spoljašnjem svijetu. Dok to neki čine nametljivo, drugi pak, uz uvažavanje ostalih ljudi, postupaju blago. Na drugoj strani, oni koji preferiraju opažanje oslanjaju se na S ili N preferencu u okviru uređenja vanjskog svijeta. Ovo tipično rezultira u otvoreni, prilagodljivi i fleksibilan stil odnosa prema stvarima i ljudima u spoljašnjem svijetu[1].

Na temelju promatranja tipološkog koda za 16 tipova ličnosti, permutacijom dihotomija ove četiri preference dobija se 16 tipova ličnosti koji formiraju osnovu Myers modela i MBTI određivača. U okviru prvog kvadranta, 4x4 matrice, nalaze se "tipovi idealisti": INFJ – onaj koji gleda unaprijed i razvija ideje (empatičan tip), INFP – usklađivač, pojašnjavač (nedirektivan tip), ENFJ – vizionar skrbnik (sklon ubjeđivanju), te ENFP – onaj koji otkriva i zagovara, zastupa (optimističan tip). Unutar ovog kvadranta tipove ličnosti određuje dominacija intuitivnog-osjećajnog profila.

Drugi kvadrant opisuje osobe kod kojih dominira intuitivni-misleći profil, a takve tipove autori (poput Berens & Nardi) opisuju kao „racionalne tipove“: INTJ – konceptualista upravljač (nezavisan tip), INTP – dizajner teoretičar (logičan), ENTJ – strateg mobilizator (voli da komanduje), te ENTP – istraživač pronalazač (inventivan).

Unutar trećeg kvadranta smještene su osobe sa dominacijom senzornog-osjećajnog/mislećeg profila. U istraživanjima takve osobe su označene kao „tipovi zaštitnici“: ISTJ – planer propitivač (jak i tih), ISFJ – zaštitnik podržavač (lojalan), ESTJ – djelatnik nadzornik (odgovoran radnik), te ESFJ – omogućava i skrbi (sklon harmoniziranju).

Četvrti dio matrice opisuje osobe kod kojih dominira senzorni-misleći/osjećajni profil, a označeni su kao „umjetnički tipovi,“: ISTP – analizador operator (spretan sa alatima), ISFP – skladatelj proizvođač (umjetnički orijentiran), ESTP – promoter izvršitelj (nepredvidiv), ESFP – motivator prezentator (darežljiv) [1 i 2].

1.2. Profil organizacione kulture

Prema većini autora pojam organizacione kulture moguće je opisati dominantnim obrascem zajedničkih vjerovanja i vrijednosti zaposlenih, zajedničkim načinom gledanja na stvari, principima koji određuju njihovo ponašanje, te definiranjem prihvatljivih i neprihvatljivih normi ponašanja i djelovanja[4]. Organizaciona kultura, sasvim sigurno, ima i svoje subkulture, ali i slojeve, koje prema Matsumotou i Juang treba promatrati na: individualnom nivou, unutarorganizacijskom nivou, te međuorganizacijskom nivou[5]. Schein govori o tri sloja organizacione kulture, pri čemu su na prvom nivou vidljivi materijalni simboli, tehnologija i obrasci ponašanja, na drugom vrijednosti, te na trećem, paradigmatičkom, temeljne pretpostavke koje tu organizacionu kulturu čine različitom od drugih[6].

Potpuno razumijevanje funkcioniranja organizacione kulture bilo bi nedostavno bez rezultata istraživanja nacionalnih kultura, sa aspekta menadžmenta i organizacione kulture, Geerta Hofstede, obavljeno u periodu od 1967-1973, a svoja istraživanja dopunio je i onim iz 1990. godine. Hofstede je, na osnovu ovih istraživanja, definisao 4 osnovne dimenzije koje karakterišu nacionalne kulture: distanca moći (PD), izbjegavanje neizvjesnosti (UA), individualizam/kolektivizam (IC), te odnos muške/ženske vrijednosti (MA)[5]. Na temelju ovakvih istraživanja utvrđeno je kako specifičnosti kulture (u sve četiri dimenzije koje utvrđuje Hofstede) i karakteristike podneblja u kojoj se kultura razvija (specifična vjerovanja, sistem vrijednosti i obrasci ponašanja) određuju i način na koji će se jedna organizaciona kultura razvijati, pravci u kojima će se kretati, te na koji način će biti definirani odnosi između pojedinca i organizacije, pojedinaca međusobno, a posebno u pogledu definiranja sloboda, prava i odnosa moći. Organizacione kulture, u tom smislu, moguće je u svim njihovim različitostima promatrati i u području unutar i vangrupnih relacija, obilježja individualizma

nasuprot kolektivizmu, posebnostima u pogledu preuzimanja rizika i građenja emocionalnih veza između uposlenih međusobno, kao i uposlenih na relaciji sa organizacijom, te da li je organizaciona kultura orijentirana prema moći, ljudima, zadacima, ili prema ulazima (fokus na zakonitosti, legislativu, birokraciju...)[7].

Danas sa sigurnošću možemo konstatovati kako znanja o funkcioniranju organizacione kulture možemo proširiti i obogatiti i primjenom MBTI modela. Myers-Briggs tipologija ličnosti u uvjetima organizacione kulture omogućava određivanje osobnog profila, predikciju ponašanja pojedinaca u različitim situacijama, moguću preferenciju poslova i profesionalne orijentacije, ali isto tako omogućava i lakše razumijevanje profila osoba s kojima svakodnevno radimo. Uporedo sa ovakvim, na temelju MBTI modela moguće je utvrditi i predvidjeti na koji način će zajednički profili uposlenih graditi i osebujnu „ličnost“, „osobnost“ i profil organizacione kulture u kojoj radimo. Kao i u slučaju pojedinaca, organizacione kulture se mogu iskazati kroz dihotomije ekstrovertnosti-introvertnosti, senzornih-intuitivnih, misaonih-osjećajnih, te presuditeljskih-promatračkih profila[3].

2. METOD ISTRAŽIVANJA

Podaci su prikupljeni tokom mjeseca februara 2009. godine. S obzirom da je ispitivanje profila ličnosti u organizacionim uvjetima, te odgovarajućeg profila organizacije najčešće moguće obaviti na malim uzorcima, za svrhe ovog istraživanja odlučili smo se za prigodni stratificirani uzorak. Tom prilikom obuhvaćeno je 14 stalno zaposlenih nastavnika (u zvanjima redovnog, vanrednog profesora i docenta), te asistenata na jednom od fakulteta Univerziteta u Zenici. Uzorak je ujednačen po spolu i nastavničkim zvanjima. Učešće u istraživanju je bilo dobrovoljno, a ispitanicima je zajamčena anonimnost. Popunjavanju upitnika je prethodilo kratko upoznavanje sa instrumentima, načinom popunjavanja, te općim ciljevima istraživanja. U upitnik su bili uključeni i opći podaci o ispitanicima (OP i SES).

U istraživanju korištena je deskriptivna metoda sa elementima korelativne analize. Profil ličnosti je operacionaliziran skalom MBTI koja se sastoji od 44 ajtema, a na temelju koje se, nakon preferencija dihotomnih kategorija ekstrovert-introvert, senzorni-intuitivni, misleći-osjećajni i presuđujući-opažajući dobija konačni profil ličnosti[1].

Za određivanje profila organizacije poslužili smo se modelom i instrumentima CAP2, a koju čini 56 ajtema, također dihotomno organiziranim[3]. Individualno preferiranje osobina, a potom i preferiranje osobina organizacije, operacionalizirano je skalama pomoću kojih se otkrivaju centralne osobine organizacione kulture opisane pomoću četiri dimenzije: organizacijskim fokusom, tipom prikupljanja informacija, vrstom procesa pri kojem se donose odluke, te specifičnim radnim stilom. Oba korištena instrumenta su i ranije nalazila široku primjenu u brojnim istraživanjima, dok se njihova unutrašnja pouzdanost (Cronbach alpha koeficijentom) kretala od 0.71 do 0.84 (putem ajtem analize i analize izdvojenih faktora EI, SN, TF, JP utvrđena različita pouzdanost), što se može smatrati prihvatljivom pouzdanošću[3].

3. REZULTATI

MBTI profil ličnosti i CAP2 profil organizacije su analizirane na isti način: prvo je izvršena faktorska analiza ličnosti, a potom i analiza profila organizacije. Zbog malog nezavisnog uzroka, moguće je bilo primjeniti neparametrijsku statistiku, a u slučaju mogućih korelacija između preferiranih profila ličnosti i procjena profila organizacije Spearmanov koeficijent korelacije.

Ono što nas je primarno interesovalo bilo je vezano za moguće relacije između profila ličnosti i procjene profila organizacije, odnosno, na koji način ličnost pojedinca može utjecati na

oblikovanje profila organizacije. Polazeći od ove pretpostavke, tragali smo i za mogućim korelacijama unutar izdvojenih faktora E-I, S-N, T-F i J-P, kako između pojedinaca, tako i između preferiranih osobina pojedinca i organizacije. Ujedno smo promatrali u kojim se slučajevima javlja korelacija između dominantna dva (srednja) profila S-N i T-F, a na temelju kojih se i pojedinci i organizacije smještaju unutar tipoloških kodova za 16 tipova ličnosti. Naposljetku, moguće je bilo pretpostaviti i da određeni profili ličnosti neće iskazivati sposobnost za međusobnom saradnjom, što u slučaju menadžerskih funkcija može biti od pomoći šefovima odsjeka i viših organizacionih jedinica kada trebaju praviti tandeme i timove.

Izvod iz korelacijske matrice za varijable ekstrovertnosti ličnosti i ekstrovertirane organizacije pokazao je kako se korelacija na nivou $p < 0,01$ zapaža kod ispitanika koji preferiraju „akciju i raznovrsnost“ i onih koji „vole da razmišljaju razgovarajući s ljudima“ ($r = 0,707$; $p = .000$), dok se negativna korelacija na nivou $p < 0,05$ zapaža između ispitanika koji „rade brzo, ponekad bez razmišljanja“ i onih koji „govore o stvarima kroz ono što rade“ ($r = - 0,598$; $p = .040$). Ovakav rezultat upućuje na zaključak kako je u slučaju prva dva tipa ličnosti moguće očekivati saradnju i kretanje ka istim organizacijskim ciljevima, dok će u drugom slučaju biti moguće očekivati određene probleme ukoliko ličnosti sa ovim osobinama trebaju da saraduju. Korelacija između ekstrovertirane ličnosti i procjene ekstrovertiranosti organizacije zapaža se na nivou $p < 0,05$ između osoba koje teže izravnom radu s klijentima i procjene društvene orijentacije organizacije, te onih koji su otvoreni za upoznavanje s drugima i procjene jakosti organizacije ($r = 0,674$; $p = .016$).

Izvod iz korelacijske matrice za varijable introvertirane ličnosti i introvertirane organizacije pokazao je kako se korelacija na nivou $p < 0,01$ zapaža kod ispitanika koji preferiraju „tišinu i vrijeme da razmisle o svemu“ i onih koji „vole da razmišljaju u samoći“ ($r = 0,707$; $p = .000$), dok se negativna korelacija na nivou $p < 0,05$ zapaža između ispitanika koji „razmisle o stvarima prije nego počnu o njima govoriti“ i onih koji su „spori u pokušajima da nešto razumiju“ ($r = - 0,598$; $p = .040$). Kao i u slučaju ekstrovertiranih tipova, očito je da nije produktivno praviti tandeme od tipova ličnosti koji se opisuju prethodnim osobinama. Na temelju dobijenih rezultata moguće je zaključiti da će zajednički zadaci biti uspješnije riješeni ukoliko slijedimo princip komplementarnosti, a ne homogamije. U okviru promatranja ovog faktora pokazalo se kako postoji korelacija na nivou $p < 0,01$ između ispitanika koji „bolje rade zajedno s drugima“ i procjene visoko izražene slabosti organizacije ($r = 0,674$; $p = .000$).

U slučaju S faktora pokazalo se da na nivou $p < 0,05$ postoji negativna korelacija između onih koji preferiraju iskustvo u odnosu na one koji ne cijene imaginaciju ($r = - 0,632$; $p = .014$), dok se pozitivna korelacija pojavljuje na nivou $p < 0,05$ između ispitanika koji vole da koriste sva čula i strpljivi su sa detaljima, te procjene profila organizacije u terminima „praktičnosti“ i „čvrstog stajanja na tlu“ ($r = 0,683$; $p = .014$). Na temelju ostalih rezultata vidljivo je kako treba izbjegavati davanje istih zadataka onima koji unutar S i N faktora „pridaju pažnju značenju stvari i kako se one slažu“, i onih koji stavljaju imaginaciju ispred „zdravog razuma“, budući da se na nivou $p < 0,05$ pojavljuje negativna korelacija između osoba koje preferiraju ove osobine ($r = - 0,632$; $p = .027$). Istovremeno, kod osoba koje „pridaju pažnju značenju stvari i kako se one slažu“, „vole da koriste maštu“, te su „nestrpljivi sa detaljima“ (N faktor), je moguće očekivati da će organizaciju procjenjivati u terminima „inovativnosti“ i „vizionarskog kolektiva“, imajući u vidu da se na nivou $p < 0,05$ pojavljuje pozitivna korelacija ($r = 0,683$; $p = .014$). Na drugoj strani, osobe koje istu organizaciju procjenjuju kao „praktičnu“ i „prizemljenu“ u većoj mjeri preferiraju osobine „korištenja svih čula“, „strpljivosti sa detaljima“ i pridaju važnost iskustvu, s obzirom da se na nivou $p < 0,05$ pojavljuje pozitivna korelacija između pomenutih varijabli ($r = 0,683$; $p = .014$).

Promatrani T i F faktor između pojedinaca i procjene ličnosti organizacije pokazao je postojanje negativne korelacije na nivou $p < 0,05$ između onih koji „o stvarima razmišljaju logično“ i organizaciju procjenjuju kao „bezličnu“ ($r = - 0,577$; $p = .049$), dok se kod onih koji

„odlučuju na osnovu ličnih osjećaja i vrednovanja, čak iako to nije logično“ zapaža negativna korelacija na nivou $p < 0,05$ sa procjenom organizacije u terminima „lične“ i „prisne“ ($r = -0,577$; $p = 0,049$). Ovakvi rezultati mogu upućivati na zaključak kako su i u slučaju osoba sa dominantnom racionalnom, ali i u slučaju onih sa izraženom osjećajnom preferencijom, u određenoj mjeri, iznevjerena očekivanja u pogledu organizacione kulture kojoj pripadaju. U okviru ovih faktora, izvod iz korelacijske matrice pokazao je visoku korelaciju između osoba koje „mogu zanemariti ili povrijediti osjećaje drugih, a da toga često nisu ni svjesni“ (T-faktor) i procjene „bezličnosti“ organizacije (na nivou $p < 0,01$, $r = 0,707$; $p = 0,000$), kao i istu korelaciju između osoba (F-faktor) koje su „svjesne osjećaja drugih“ i procjene organizacije u terminima „lične“ i „prisne“.

4. ZAKLJUČAK

Na temelju primjene MBTI modela i tipološkog koda za 16 tipova ličnosti, te permutacijom dihotomija ove četiri preference, koji formiraju osnovu Myers modela i MBTI određivača, moguće je utvrditi ličnost pojedinaca u organizaciji, ali i profil organizacije. Pomoću rezultata dobijenih upotrebom ovog široko rasprostranjenog i kros-kulturalno provjeravanog indikatora, moguće je dobiti profil organizacija i pojedinaca zaposlenih u istim, utvrditi karakteristične snage i slabosti, radnu klimu, stil komunikacije, tipove rukovođenja, te na osnovu prepoznavanja dominantnog profila, utjecati na unaprjeđenje kvalitete rada pojedinaca i organizacije u cjelini. Sumirajući rezultate dobijene u ovom istraživanju moguće je zaključiti kako pri formiranju tandema i timova koji trebaju rješavati svakodnevne zadatke, treba voditi računa o primjeni principa komplementarnosti, a ne homogamije, budući da sličnost profila nerijetko vodi ka sukobima i lošim rezultatima. Istovremeno, preferiranje centralnih osobina: ekstrovertnosti-introvertnosti, senzornih-intuitivnih, misaonih-osjećajnih, te presuditeljskih-promatračkih profila (označenih slovima E-I, S-N, T-F i J-P) snažno utječe na procjenu ličnosti organizacije, ali i pojedinačnih projekcija uposlenih na profil organizacione kulture. Ovakvo unutarne i vanjsko kretanje organizacione kulture, očito je, ne mora nužno biti određeno prirodom organizacije već i pojedinačnim i grupnim utjecajima uposlenika. Istovremeno se nameće zaključak kako je često prisutne osobne i grupne frustracije i nezadovoljstvo organizacionom klimom moguće očekivati ukoliko pojedinci kod kojih dominira osobina ekstrovertiranosti na jednoj, ili introvertiranost na drugoj strani (isto i sa faktorima S-N, T-F i J-P) ne prepoznaju dominaciju slične osobine i kod organizacije u kojoj djeluju.

5. LITERATURA

- [1] Berens, L., Nardi, D.: *The Sixteen Personality Types – Descriptions for Self-discovery*, Telos Publications, California, 1999.
- [2] Kaluzniacky, E.: *Managing Psychological Factors in Information System Work: An Orientation to Emotional Intelligence*, Information Science Publishing, London, 2004.
- [3] Fakete, S., Keith, L.: *Companies Are People, Too*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.
- [4] Jovanović-Božinov, M. i ostali: *Organizaciono ponašanje*, Megatrend, Beograd, 2003.
- [5] Matsumoto, D., Juang, L.: *Culture and Psychology*, Oxford University Press, Oxford, 2003.
- [6] Jex, S.M.: *Organizational Psychology: A Scientist-practitioner Approach*, John Wiley & Sons, New York, 2002.
- [7] Schneider, B., Smith, D.: *Personality and Organizational Culture*; In: Schneider, B., Smith, D. (Eds.), *Personality and Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2004.