

UDK 159.923:005.5	Godišnjak za psihologiju, vol 7, No 9., 2011, pp.104-121.	ISSN 1451-5407
-------------------	--	----------------

**Zorica Marković**  
Departman za psihologiju,  
Filozofski fakultet,  
Univerzitet u Nišu

## POVEZANOST STILOVA RUKOVOĐENJA I STILOVA ODLUČIVANJA

### Apstrakt

*Rad se bavi istraživanjem povezanosti stilova rukovođenja i stilova odlučivanja rukovodioca. Stil rukovođenja definiše se kao prepoznatljiv način ponašanja pojedinca. Stil odlučivanja predstavlja kombinaciju kognitivne složenosti i orijentacije na vrednosti. Cilj rada je istraživanje povezanosti između stilova rukovođenja o kojima govori Isak Adižes i to: produktivni, administrativni, integrativni, preduzetnički i stilova odlučivanja iz koncepta Alen Roua i to: direktivni, bihevioralni, analitički i konceptualni. Od kontrolnih varijabli uključene su starost ispitanika, linija rukovođenja i tip obrazovanja. Istraživanje je izvršeno na uzorku od 308 menadžera iz većeg broja organizacija u Srbiji. Za merenje stilova rukovođenja korišćen je test konstruisan po konceptu Isaka Adižesa. Stilovi odlučivanja mereni su testom Alena Roua. Rezultati pokazuju da postoji povezanost između stilova rukovođenja i stilova odlučivanja. Integrativni stil rukovođenja pozitivno korelira sa ponašajnim i konceptualnim stilom odlučivanja, dok proizvodni stil rukovođenja pozitivno korelira sa direktivnim stilom odlučivanja. Takođe postoji povezanost između kontrolnih varijabli i preferencije stila rukovođenja i stila odlučivanja.*

**Ključne reči:** stil rukovođenja, stil odlučivanja, menadžer

## Teorijski okvir

### Stilovi rukovođenja

Istraživanje stilova rukovođenja je predmet izučavanja bihevioralnih teorija vođstva. Pod stilom vođstva podrazumeva se model ili način ponašanja rukovodioca. Kako ističe Isak Adižes (Isak Adižes, 1978) to je način ponašanja koji se često ponavlja kod rukovodioca i na osnovu čega je njegovo ponašanja prepoznatljivo i predvidljivo. Isak Adižes određuje stilove vođstva prema ulogama koje rukovodilac ima i prema zadacima koje treba da ostvari. On treba da omogući produktivnost, odnosno stvaranje proizvoda i usluga, da se stara o poštovanju zakona, procedura i pravila rada, da od pojedinaca u organizaciji stvori zajednicu koja skladno funkcioniše i da omogući stvaranje i realizaciju novih ideja i projekata. U skladu sa ovim ulogama Adižes (Adizes, 1979.a) govori o šest stilova rukovođenja: stilu Proizvođača (P) ili "Usamljenog jahača", stilu Administratora (A) ili Birokrate, stilu Preduzetnika (E) ili Palikuće i stilu Integratora (I) ili Supersledbenika. Uravnotežena kombinacija svih ovih stilova daje stil idealnog menadžera (PAEI). Nasuprot njemu je stil Beskorisnog čoveka.

Rukovodilac koji ima stil Proizvođača ili Usamljenog jahača zainteresovan je uglavnom za proizvodnju rezultata. On uvek samo radi, radi, radi. Svoj doprinos organizaciji ceni prema tome koliko teško radi. On se ne bavi ni jednom od ostalih uloga menadžera osim proizvodnjom. "On ne koordiniše, ne upravlja, ne delegira, ne planira, ne prati postignute rezultate, ne nadzire i tako dalje. Ne iznosi nova uputstva ili tendencije, i nije u dobrim odnosima sa ljudima. Ne gradi tim i ne razvija sposobnosti drugih oko njega - prezauzet je proizvodnjom". (Adižes, 1979.a St.16.). On ne obučava druge, niti ih uključuje u posao, jer kad bi ih uključio manje bi poslao ostalo njemu, a to bi ga činilo nesrećnim. Ovaj stil rukovođenja je veoma čest i postoji u različitim sredinama. U Americi ima naziv "idi po", u Meksiku "idi donesi mi nešto", u Izraelu "potrčka". Proizvođač ne ume da planira. On misli samo na dnevne i tekuće poslove i probleme. On se nikad ne pita "zašto" i "čemu to što radi", "koji je cilj organizacije" jer ne stiže zbog prezauzetosti. On ne izgrađuje timove, ali voli da privlači pažnju i da bude glavni. U konfliktnim situacijama Proizvođač gubi kontrolu i tada on postaje mali diktator. "To je to. ... Evo šta ima da radimo i gotovo." (Adižes, 1979.b, str.207) On je uvek prezaposlen, a radnici besposleni S njim je organizacija na gubitku.

Stil Administratora ili Birokrate karakteriše pre svega poštovanje i sprovođenje pravila i propisa rada, a mnogo manje rezultati rada. Za uspeh organizacije bitno je da se poštuju procedure i pravila rada, da postoji dobra administracija, ali to nije dovoljno. Problem je u tome što se on isključivo bavi administriranjem. On je pedantan i precizan u svemu, u odlaganju papira, čuvanju dokumentacije, održavanju čistoće, do reda na stolu. Voli da sve kontroliše - rad, ljude, sistem. Najviše bi voleo kada bi mogao da isprogramira zaposlene. Najbolje se slaže sa "da-da" ljudima koji rade kako im se kaže, koji su bez inicijative, koji rade bez protivljenja i pitanja, dolaze na posao na vreme, odlaze sa posla na vreme, ali malo rade. Kao članu tima uvek mu treba da dobro promisli da bi nešto rekao. U konfliktnim situacijama Administrator se uglavnom "zamrzne". "Stegne zube, ne gleda u Vas već kroz Vas. On Vas ignoriše i nastavlja sopstveni raspored."(str.207) Administrator je veliko zlopamtilo. Pažljivo sve beleži i vratiće vam kad, tad. On ne voli nejasnoće, niti promene, pa samim tim ni nove poslove ni projekte. On koči i zaustavlja promene i sa njim je organizacija na gubitku.

Stil Preduzetnika ili Palikuće karakteriše stalna težnja za promenom. On bi sve da promeni i "šta se radi" i "kako se radi". Uvek ima nove planove. Pun je novih ideja i metoda. Zaposleni ga teško prate. Za njih je ponedeljak najteži dan, kada dolazi sa novim idejama smišljenim preko vikenda. Problem je u tome što zaboravi one od prethodnog ponedeljka. Njegove brojne inicijative prave gužvu i užurbanost u kojoj on uživa. On ne zna kako da realizuje svoje ideje, ali očekuje da to drugi urade. Međutim, podređeni ga ne uzimaju ozbiljno i ne saraduju. Pokušavajući da previše prilika iskoristi odjednom i zaokupljenošću brojnim novim i povoljnim prilikama, previdi prepreke i gubitke. Kao član tima on dominira, ne primećuje i ne čuje druge, ne zato što je neučtiv već zato što samo osluškuje svoje ideje. Obožava publiku zbog čega stalno saziva sastanke na kojima je glavni glumac. Od podređenih traži potpunu lojalnost. Voli da mu budu stalno na raspolaganju. U konfliktnim situacijama ovaj tip se ponaša najgore. On je u stanju da protivnika stegne za vrat, da ga maltretira, ponižava, kompromituje, uništava mu ugled. Posle toga sve zaboravi i ponaša se kao da ništa nije bilo. Palikuća je entuzijasta, pun energije, uzbuđljiv. Za njega je svaka sitnica podsticaj za nove ideje i poduhvate. On je vrlo kreativan. Ali u toj zanesenosti novim idejama ne primeti prepreke i probleme. Uprkos stimulativnosti i stvaralačkih ideja koje su potrebne organizaciji, rukovodilac tipa Palikuće nanosi štetu organizaciji zato što vrlo često menja pravac i ni jednu ideju ne dovede do kraja.

Stil isključivog Integratora ili Supersledbenika karakteriše isključivo nastojanje da ujedini zaposlene oko neke zajedničke ideje, zapostavljajući sve ostale uloge rukovodioca. Naziv za njegov stil je Supersledbenik, zato što on ne vodi, već sledi druge. Supersledbenik prvo ispita stavove zaposlenih, a onda predlaže ono što je većini prihvatljivo i integriše ih oko te ideje. Isključivi Integrator nema svojih ideja, on sledi ideje drugih. Za njega je bitno da postoji konsenzus, nije bitno oko čega. On nikad ništa ne govori, jer zapravo prati šta drugi govore. Integrator zna šta se politički dešava bolje od bilo kog drugog u organizaciji. On ima odličan njuh za politiku. On ne pokazuje lako svoje karte u igri, jer nije siguran gde grupa ide. Njegovo ponašanje može se verbalizovati rečima: "Imam ideju, ali nisam siguran da se slažem s njom." (Adižes, 1979.b, str. 85) U konfliktnim situacijama rukovodioci ovog tipa se pokoravaju. Pristaje na sve. Njihov tipični odgovor je: "Oh, to ste mislili? Nema problema. Fino. Ne brinite ništa." Oni se kreću kako vetar duva, naročito ako jako duva." (Adižes, 1979.b, str. 207)

Za uspešno funkcionisanje organizacije rukovodioci treba da imaju sluha za potrebe ljudi. Rukovodilac treba da bude zainteresovan za ljude, spreman da ih sasluša i sposoban da razume. On treba da integriše ljude, njihove ideje i napore u cilju ostvarenja zajedničkih ciljeva. "Integracija znači sposobnost pojedinca da proizvede odluku koju će podržati ljudi koji će je, u stvari, sprovoditi ili koji će osetiti njeno delovanje. Integracija pretvara individualno preduzetništvo u grupno preduzetništvo". (Adižes, 1979.a, str. 52) To ne znači da je uloga rukovodioca da jedino i prevashodno ujedini i nekritički sledi ideje zaposlenih.

Svaki od ovih stilova ekstremno izražen je kontraproduktivan. Rukovodilac koji se bavi isključivo jednim zadatkom, zanemarujući ostale nanosi više štete nego koristi organizaciji. Dobar menadžer treba da u svom stilu rukovođenja ima zastupljene sve stilove, odnosno da dobro obavlja sve uloge. Različitom kombinacijom i različitim stepenom izraženosti pomenutih stilova nastaje veći broj međustilova. U zavisnosti od nivoa upravljanja na kom se menadžer nalazi (prva, srednja ili najviša linija) poželjnije su određene kombinacije. Uravnotežena kombinacija svih stilova, odnosno podjednako ispunjavanje svih uloga koje se od menadžera očekuju daju stil rukovođenja Idealnog menadžera. Jedna ista osoba može imati izražen jedan, dva ili sva četiri stila, što je najbolje. Međutim, kako priznaje Adižes, to je redak slučaj. Jedna ista osoba teško da može da izvede sve uloge u isto vreme, kao ni u dužem vremenskom periodu. Zato je potreban tim. Tim čine ljudi čiji su stilovi komplementarni.

Stil bez stila je stil Beskorisnog čoveka. Ukoliko menadžer ne ispunjava ni jednu od ovih uloga onda je njegov stil - stil Beskorisnog čoveka. On nije dovoljno stručan ni kompetentan da bi bio proizvođač, ne ume da organizuje posao, niti da se stara o ispunjavanju propisa da bi bio administrator, ne ume da komunicira da bi bio integrator, a nema ni elana, ni ideja da bi bio preduzetnik. Njegova jedina preokupacija je kako da opstane. "Njihov zaštitni znak je spor menadžerski metabolizam i nizak nivo energije. Oni stalno govore "Da, da" i klimaju glavom, ali ustvari ništa naročito ne rade", osim što se bave svojim opstankom. ( Adižes, 1979.b, str.87)

U različitim zemljama preovlađuju određeni stilovi vođstva.. Adižes primećuje da Japan odlikuje integrativni stil vođstva, dok SAD odlikuje administrativni stil. U Japanu postoji visok stepen lojalnosti i međuzavisnosti u biznisu. Korporacije nude stalno zaposlenje i porodično okruženje. Oni vode brigu jedni o drugima vođeni svojom kulturom, a ne pravnim institucijama. Što se SAD-a tiče, situacija je različita. "Uloga (A) je veoma visoka i u stalnom je porastu. ...Oslanjamo se na spoljnu intervenciju u rešavanju naših internih problema. Uloga (I) nam je veoma slaba."(1979.b, str.61)

### **Stilovi odlučivanja**

Odlučivanje predstavlja jednu od najvažnijih i najčešćih rukovodilačkih aktivnosti. "Odlučivanje, kao proces biranja pokriva čitav proces upravljanja-planiranje, organizovanje, zapošljavanje, vođenje, kontrolisanje."(Wren, Voich, 1994. str. 88) Svakodnevno rukovodioci donose veliki broj različitih odluka, od najbanalnijih do za organizaciju odlučujućih i rizičnih odluka, u pogledu njenog opstanka, poslovanja i razvoja, u zavisnosti od toga koji se zadatak pred njih postavlja i od hijerarhijskog nivoa rukovodjenja na kojem se nalaze.

Odluke rukovodioca imaju dalekosežne posledice koje mogu da vode prosperitetu i razvoju organizacije ili njenoj stagnaciji i kolapsu. Prema shvatanjima brojnih autora, stil odlučivanja mora biti saglasan odabranoj strategiji organizacije, a prema mišljenju drugih, način odlučivanja i vrste odluka su "gotova " strategija organizacije."Ad hoc" odluke, odluke kratkog daha, za bliži vremenski period, sa malom dobiti, ali sigurnim ishodom ili dugoročne, smeće odluke, radikalne inovacije velikog rizika, ali i potencijalno velikom dobiti, nosioci su određene strategije.

Zbog značaja koji ovaj proces ima u rukovođenju, u okviru teorije rukovođenja i teorije organizacije posvećuje se posebna pažnja proučavanju politike i prakse odlučivanja (Damjanović, 1990.)

Alen Rou (Alan Rowe, 1989) je definisao četiri stila odlučivanja. Rou ističe da se u definisanju stilova oslanjao na radove Springera i Doča (Springer and Deutch) o specijalizovanim funkcijama leve i desne hemisfere. Leva hemisfera bavi se logičnim mišljenjem, analizom, serijskim informacijama, upravlja govorom kao i apstraktnim logičnim rezonovanjem. Osobe kod kojih je leva hemisfera dominantna pokazuju spremnost da razlikuju različite elemente u setu podataka. Desna hemisfera specijalizovana je za intuiciju i kreativnost. Osobe sa dominantnom desnom hemisferom imaju kapacitet da primaju stvari u celini, imaju razvijen osećaj za vreme i mogu više ideja da razmatraju istovremeno (paralelno procesiranje informacija). Takođe, pokazuju tendenciju da integrišu podatke u opšte konstrukte. Dobro procenjuju prostor, maštovite su i kreativne. Veliki broj ljudi sa dominantnom desnom hemisferom su umetnici.

Stil odlučivanja predstavlja kombinaciju kognitivne složenosti i orijentacije na vrednosti. Kognitivna složenost obuhvata sposobnost korišćenja informacija preko sposobnosti istovremene obrade više informacija do sposobnosti uviđanja zatim generalizacije i koncipiranja strategije. Jedan od aspekata kognitivne složenosti je i sposobnost uočavanja većeg broja dimenzija u datom (percipiranom) nizu podataka ili uočavanje razlike u percipiranom nizu podataka, što je funkcija leve hemisphere. Drugi aspekt kognitivne složenosti je sposobnost kombinovanja podataka tako da se nađu novi konstrukti ili pravila što je sposobnost integracije i pripada desnoj hemisferi.

Orijentacija na vrednosti obuhvata od zainteresovanosti za tehničke vrednosti i zadatke do zainteresovanosti za organizacione vrednosti i ljude. Kako strategija menadžera uključuje mnogo složenih međuzavisnih varijabli, spremnost menadžera da razumeju i ovladaju datom situacijom zavisi od njegove kognitivne složenosti. Osobe sa visokim nivoom kognitivne složenosti nemaju teškoća u razumevanju modela koji su predstavljeni podacima u višestrukim relacijama. Osobe sa niskom kognitivnom složenošću mogu da vladaju malim brojem podataka u okviru malog broja specifičnih pravila.

Alan Rou govori o četiri stila odlučivanja: direktivni, analitički, ponašajni i konceptualni.



Rukovodioci sa izraženim direktivnim stilom imaju nizak stepen tolerancije za dvosmislenost i nejasnoće i iz tih razloga koriste malo informacija i razmatraju mali broj alternativa. Preferiraju informacije u usmenoj formi. Zbog malog broja informacija i malog broja alternativa koje razmatraju, mogu biti brzi i brzo doći do rezultata. Preferiraju struktuirano okruženje i traže detaljne informacije. Imaju potrebu za redom i krutom kontrolom. Skloni su da slede pravila i mogu biti agresivni. Lično, potrebna im je sigurnost i status. Često su ljudi sa ovim stilom odlučivanja autokrate i imaju veliku potrebu za moći.

Menadžeri sa analitičkim stilom su u kognitivnom smislu kompleksnije ličnosti. Teže inovacijama i dobri su u apstraktnom i logično deduktivnom rezonovanju. Vole da imaju na raspolaganju veću količinu informacija u pisanoj formi. Za razliku od menadžera sa direktivnim stilom pokazuju više tolerancije prema dvosmislenosti i uzimaju u razmatranje više alternativa. Osobe sa ovim stilom orijentisane su na rešavanje problema i teže najboljem rešenju. Vole raznolikost i promene, ali naglašavaju kontrolu. Slično menadžerima sa direktivnim stilom, orijentisani su na tehničku stranu posla i imaju autokrats, Produktivni, administrativni, integrativni, preduzetnički i sklonosti.

Ljudi sa izraženim konceptualnim stilom imaju visoku kognitivnu složenost i orijentaciju na ljude. Oni teže postignuću, rezultatima, ali pokazuju poverenje i otvorenost u odnosima sa zaposlenima. U donošenju odluka, oni razmatraju značajnu količinu informacija i ispituju brojne alternative. Imaju sposobnost vizualizacije kao i sposobnost razumevanja složenih relacija. Mogu da se bave složenim problemima. Njihova rešenja su kreativna. Oni su perfekcionista u pogledu kvaliteta. Podržavaju učesće zaposlenih u procesu donošenja odluka i postizanju ciljeva. Važna im je slava, priznanje i nezavisnost.

Bihevioralni stil odlikuje niska kognitivna složenost zbog čega razmatraju mali broj podataka, ali su zato duboko posvećeni organizaciji i razvoju ljudi. Vođeni željom da budu prihvaćeni, pružaju podršku drugima, pokazuju toplinu i empatiju. Vole da se konsultuju sa drugima, primaju sugestije i lako komuniciraju. Zahtevaju malo podataka i uglavnom preferiraju verbalne izveštaje. Usmereni su na neposredne i srednjoročne ciljeve.

Po mišljenju Alena Roa većina rukovodoca, čak i oni najfleksibilniji imaju po jedan dominantan stil odlučivanja, ali takođe većina njih koristi i ostale stilove prilagođavajući se situaciji u kojoj se odluka donosi.

Alen Rou je konstruisao instrument za merenje stilova-inventar stilova odlučivanja (DSI- Decision Style Inventory) Instrumentom se može identifikovati dominantan i pomoćni ("backup style"), koji menadžer ređe koristi.

### **Metodološki okvir**

Osnovni cilj istraživanja

Osnovni cilj istraživanja je ispitati da li postoji povezanost između stilova rukovođenja i stilova odlučivanja rukovodioca.

Varijable istraživanja: stilovi rukovođenja i stilovi odlučivanja

U kontrolne varijable uvrstili smo starost rukovodioca, tip obrazovanja i liniju rukovođenja. Tip obrazovanja podelili smo u četiri kategorije- tehničke nauke, prirodne nauke, društvene i humanističke. U skladu sa kontrolnim varijablama definisani su specifični ciljevi istraživanja.

Specifični ciljevi istraživanja

Ispitati da li postoji povezanost između starosti rukovodioca i preferencije stila rukovođenja i odlučivanja.

Ispitati da li postoji povezanost između stilova rukovođenja i stilova odlučivanja sa tipom obrazovanja rukovodioca, odnosno da li rukovodioci različitog obrazovanja preferiraju različite stilove rukovođenja i odlučivanja.

Ispitati da li postoji povezanost između linije rukovođenja na kojoj se rukovodilac nalazi i preferncije stila rukovođenja i odlučivanja odnosno da li se rukovodioci sa različitih linija rukovođenja razlikuju po stilu rukovođenja i odlučivanja.

Uzorak

Istraživanjem je obuhvaćeno 308 menadžera iz većeg broja radnih organizacija i svih nivoa rukovodjenja. Obuhvaćeni su rukovodioci oba pola od čega 203 (65.9%) muškarca i 105 (34.6%) žena.

Instrumenti

*Test Adižesovih stilova vodjstva*

Za merenje stilova rukovođenja korišćen je test konstruisan po konceptu Isaka Adižesa. Test su konstruisali Petar Kostić, Bojana Pavković i Zorica Marković. Test sadrži četiri skale od kojih svaka meri po jedan stil vodstva: 1. stil Proizvođača ili Usamljenog jahača, 2. stil Administratora ili



Birokrate, 3. stil Preduzetnika ili Palikuće i 4. stil Integratora ili Supersledbenika. Uravnotežena kombinacija svih stilova rukovođenja daje stil Idealnog rukovodioca, a nekorišćenje ni jednog od pomenutih stilova daje stil Beskorisnog čoveka. Početna verzija testa sadržala je 86 ajtema, ali je eliminisanjem ajtema koji smanjuju pouzdanost svedena na 73. Ajtemi predstavljaju tvrdnje za koje ispitanik treba da odgovori koliko tačno opisuju njegova uverenja. Pri tom ima pet ponuđenih opcija: "potpuno netačno", "netačno", "ne mogu da se odlučim", "tačno" i "potpuno tačno".

#### *Test stilova odlučivanja*

Za merenje stilova odlučivanja korišćen je test stilova odlučivanja koji je konstruisao Alan Rou. Test identifikuje četiri stila odlučivanja: analitički, konceptualni, direktivni i bihevioralni. Test povezuje stepen kognitivne složenosti i orijentacije na vrednosti sa stilom odlučivanja. Sadrži dvadeset ajtema u obliku nedovršenih rečenica. Svaki ajtem prate četiri ponuđena odgovora Ispitanik ne treba da izabere jedan od ponuđenih odgovora, već treba da za svaki od ponuđenih odgovora označi koliko mu odgovara - "najmanje odgovara", "malo odgovara", "delimično odgovara", "najviše odgovara". Odnosno, ispitanik treba da ponuđene odgovore, kod svake tvrdnje rangira, prema značaju koji imaju za njega i da pri tom ne ponovi dva puta isti rang.

Na osnovu rezultata moguće je utvrditi koji je od stilova ispitaniku dominantan, a potom koji pomoćni, prikriveni /"backup style"/. Stil se smatra dominantnim ukoliko se vrednost rezultata nalazi za više od 1/2 standardne devijacije (SD), do jedne SD a manje od jedne SD iznad prosečne vrednosti. Ukoliko je vrednost rezultata za više od jedne standardne iznad prosečne vrednosti, stil odlučivanja je vrlo dominantan. Rezultati koji se nalaze za 1/2 SD iznad ili ispod prosečne vrednosti stil se smatra pomoćnim, dok rezultati za više od 1/2 SD ispod prosečne vrednosti ukazuju da je stil odlučivanja prikriven i da se vrlo retko koristi.

## **Rezultati**

### *Povezanost stilova rukovođenja i stilova odlučivanja – kanonička korelacija*

U pogledu povezanosti stilova rukovođenja i stilova odlučivanja, globalno posmatrano stvari izgledaju ovako – u postupku kanoničke korelacione analize dobijena su dva statistički značajno korelirana para kanoničkih komponenti. Uzete zajedno kanoničke komponente

POVEZANOST STILOVA RUKOVOĐENJA I STILOVA ODLUČIVANJA

ekstrahovane iz svakog od skupova zajedno objašnjavaju po neki procenat više od 40% varijanse svoga skupa i po nešto manje od 5% varijanse suprotnog skupa. Precizniji podaci su dati u tabeli:

**Tabela 1.** Globalna povezanost stilova rukovođenja i stilova odlučivanja

Stilovi odlučivanja				Adižesove skale			
Kanonički par	Objašnjena varijansa	Redundansa	Kanonička korelacija	Kvadrat koef.kanon. kor.	Objašnjena varijansa	Redundansa	Značajnost
1	0,381	0,045	0,344	0,118	0,344	0,041	0,000
2	0,063	0,002	0,199	0,040	0,084	0,003	0,041
Ukupno	0,444	0,047			0,428	0,044	

Ili posmatrano po komponentama:

**Tabela 2.** Matrica strukture i krosstrukture (u tabeli su date korelacije varijabli sa kanoničkim komponentama tj. koeficijenti strukture i krosstrukture).

Skup 1 – Stilovi odlučivanja	Prvi kanonički par		Drugi kanonički par	
	komponenta ekstrahovana iz stilova odlučivanja	komponenta ekstrahovana iz Adižesovih skala	komponenta ekstrahovana iz stilova odlučivanja	komponenta ekstrahovana iz Adižesovih skala
Analitički	0,275	0,095	-0,237	-0,047
Direktivni	0,358	0,123	0,383	0,076
Konceptualni	0,777	0,267	0,017	0,003
Ponašajni	0,846	0,291	-0,220	-0,044

Skup 2 – Adižesove skale	komponenta ekstrahovana iz stilova odlučivanja	komponenta ekstrahovana iz Adižesovih skala	komponenta ekstrahovana iz stilova odlučivanja	komponenta ekstrahovana iz Adižesovih skala
Administrativni	0,163	0,475	-0,034	-0,170
Preduzetnički	0,157	0,456	-0,028	-0,139
Integrativni	0,323	0,941	0,054	0,270
Proizvodni	0,083	0,243	0,092	0,464

Iz tabele se vidi da prvi par kanoničkih komponenti grade konceptualni i ponašajni stilovi odlučivanja i pre svega integrativni stil rukovođenja, a nešto malo administrativni i preduzetnički, dok drugi kanonički par gradi direktivni stil odlučivanja i proizvodni stil rukovođenja.

**Tabela 3.** Izdvojena visoka zasićenja

Prvi kanonički par		Drugi kanonički par	
Stilovi odlučivanja	Stilovi rukovođenja	Stilovi odlučivanja	Stilovi rukovođenja
Ponašajni 0,846	Integrativni 0,941	Direktivni 0,383	Proizvodni 0,464
Konceptualni 0,777	Administrativni 0,475		
	Preduzetnički 0,456		

Iz podataka se može uočiti da ponašajni i konceptualni stil odlučivanja koreliraju pozitivno, sa pre svega integrativnim i mnogo manje sa administrativnim i preduzetničkim stilom rukovođenja, što govori da rukovodioci sa ponašajnim i konceptualnim stilom odlučivanja uglavnom imaju integrativni stil rukovođenja.

U drugom kanoničkom paru direktivni stil odlučivanja korelira pozitivno sa proizvodnim stilom rukovođenja.

### ***Starost – broj godina***

U pogledu povezanosti starosti ispitanika sa stilovima rukovođenja i odlučivanja postoji statistički značajna korelacija samo sa administrativnim stilom rukovođenja. Stariji ispitanici pokazuju sklonost administrativnom stilu vođstva, sa godinama, sve više.

*Tip obrazovanja*

Da bi ispitali da li postoje razlike između poduzoraka ispitanika različitog tipa obrazovanja u pogledu toga koji je stil rukovođenja i odlučivanja najzastupljeniji, odnosno najučestaliji kod određenog tipa obrazovanja, uporedili smo ispitanike koristeći tehniku Hi kvadrat test. U pogledu toga koji je stil rukovođenja odnosno odlučivanja najzastupljeniji u poduzorcima rukovodilaca različitih tipova obrazovanja čini se da su različiti stilovi odlučivanja i rukovođenja podjednako zastupljeni kod rukovodilaca različitih tipova obrazovanja.

Kada je u pitanju tip obrazovanja, ispitanike smo klasifikovali u 4 kategorije – tehničke nauke, prirodne nauke, društvene i humanističke.

Međutim, kada se radi o stepenu izraženosti stilova rukovođenja, nismo dobili statistički značajne razlike u pogledu stepena izraženosti pojedinih stilova rukovođenja i tipa obrazovanja.

Za poređenje aritmetičkih sredina koristili smo analizu varijanse i t-testove uz Bonferonni korekciju za inflaciju verovatnoća za poređenje dve po dve grupe. Što se tiče izraženosti stilova odlučivanja i tipa obrazovanja rezultati su prikazani na tabeli.

**Tabela 4.** Razlike u izraženosti stilova odlučivanja između ispitanika sa različitim tipovima obrazovanja

Varijabla	O	AS	SD	F	znač.	Grupe koje se razlikuju međusobno
Konceptualni stil odlučivanja	<b>T</b>	51,399	9,54	3,056	<b>0,029</b>	<b>P-D</b> <b>(0,07)</b>
	<b>P</b>	49,16	10,40			
	<b>D</b>	53,52	9,48			<b>P-H</b> <b>(0,07)</b>
	<b>H</b>	54,37	11,24			
Ponašajni stil odlučivanja	<b>T</b>	48,17	10,69	5,855	<b>0,01</b>	<b>T-D</b> <b>(&lt;0,05)</b>
	<b>P</b>	47,27	9,47			
	<b>D</b>	52,58	10,02			<b>T-H</b> <b>(&lt;0,05)</b>
	<b>H</b>	53,53	11,49			<b>P-D</b> <b>(&lt;0,05)</b> <b>P-H</b> <b>(&lt;0,05)</b>

Legenda: T – tehnička zanimanja, P- zanimanja iz oblasti prirodnih nauka, D – zanimanja iz oblasti društvenih nauka, H – humanistička zanimanja. Navedene su razlike koje su značajne bar na nivou 0,05, kao i one koje su blizu ovog nivoa značajnosti.

U pogledu izraženosti konceptualnog stila odlučivanja postoji razlika (blizu statističke) između ispitanika društvenih i humanih nauka u odnosu na ispitanike sa obrazovanjem iz prirodnih nauka.

Konceptualni stil odlučivanja izraženiji je kod ispitanika iz oblasti društvenih i humanističkih zanimanja. Ponašajni stil statistički značajno je izraženiji kod ispitanika sa zanimanjima iz humanističkih i društvenih nauka u odnosu na ispitanike sa zanimanjima iz oblasti tehničkih i prirodnih nauka.

U pogledu korišćenja analitičkog i ponašajnog stila nisu nađene statistički značajne razlike.

## POVEZANOST STILOVA RUKOVOĐENJA I STILOVA ODLUČIVANJA

Globalno gledano, najveći broj razlika je nađen između ispitanika sa obrazovanjem iz oblasti društvenih i humanističkih nauka s jedne, i tehničkih i prirodnih s druge strane.

### *Linija rukovođenja*

**Tabela 5.** Razlike u pogledu stilova rukovođenja između rukovodilaca sa različitim linija

Varijabla	Linija rukovođenja	AS	SD	F	znač.	koja od koje grupe se razlikuje
Administrativni stil	Prva	59,63	7,91	3,303	0,038	Prva-druga (0,039)
	Druga	61,99	7,06			
	Treća	60,11	7,42			
Preduzetnički stil	Prva	59,60	7,71	3,637	0,027	Prva-druga (0,022)
	Druga	61,93	6,29			
	Treća	60,77	5,89			

Korišćeni su t testovi sa Bonferonni korekcijom za ispitivanje razlika između pojedinačnih grupa.

Što se tiče povezanosti linije rukovođenja i stilova rukovođenja postoji statistički značajna razlika između rukovodioca prve i druge linije rukovođenja u izraženosti administrativnog i preduzetničkog, utoliko što su oba stila izraženija kod rukovodica druge linije.

Što se stilova odlučivanja tiče, statistički značajnih razlika između rukovodilaca različitog nivoa nema.

### **Zaključak**

Rezultati su potvrdili našu hipotezu da postoji statistički značajna povezanost između stilova odlučivanja i stilova rukovođenja. Integrativni stil rukovođenja značajno korelira sa ponašajnim i konceptualnim stilom odlučivanja, a znatno manje administrativni i preduzetnički stil. Konceptualni i ponašajni stil odlučivanja pripadaju desnoj hemisferi. Po vrednosnoj orijentaciji oba su na ljude orijentisani stilovi odlučivanja, s tim što je konceptualni stil odlučivanja, stil veće kognitivne složenosti.



Integrativni stil rukovođenja, kako ističe Adižes karakteriše sposobnost pojedinca da okupi ljude oko jedne ideje koju će oni prihvatiti i realizovati. Integraciona uloga funkcioniše uz pomoć nekoliko komponenti. To su senzibilnost tj. empatičnost prema drugima, zatim sposobnost deduktivnog zaključivanja pod kojim Adižes podrazumeva umeće da se iz onog što su ljudi rekli zaključiti šta žele da kažu, kao i da se zna da se izade u susret očekivanjima, potrebama i problemima drugih ljudi. Adižes integrativni stil vođstva smatra najznačajnijim i najpoželjnijim stilom vođstva, ukoliko ne pređe u svoju suprotnost, ukoliko rukovodilac ne prestane da vodi, već samo nekritično sledi svoje podređene, odnosno postaje supersledbenik.

Statistički značajna povezanost između direktivnog stila odlučivanja i proizvodnog stila rukovođenja je rezultat koji se mogao očekivati. Direktivni stil odlučivanja je stil leve hemisfere, niske kognitivne kompleksnosti i u pogledu vrednosne orijentacije usmeren na tehnički aspekt, na zadatak. Proizvodni stil rukovođenja karakteriše proizvodnja rezultata. Rukovodilac sa izrazitim stilom proizvođača sve radi, proizvodi, prodaje, konstruiše, upravlja proizvodnim sistemom, vrši istraživanja, sve u cilju da posao obavi sam. Direktivni stil odlučivanja takođe karakteriše težnja za brzim postizanjem rezultata i kontrolom situacije.

Naša hipoteza da je tip obrazovanja značajan činilac stilova rukovođenja nije potvrđena. U pogledu izraženosti stilova rukovođenja kod rukovodilaca različitog obrazovanja (obrazovanje smo podelili u četiri kategorije-humanističke, društvene, prirodne i tehničke nauke) nema statistički značajne razlike.

Međutim, hipoteza, da je tip obrazovanja značajan činilac stilova odlučivanja je potvrđena. U pogledu izraženosti stilova odlučivanja, rezultati pokazuju da je konceptualni stil odlučivanja izraženiji kod rukovodioca sa zanimanjima iz društvenih i humanističkih nauka nego prirodnih, dok je ponašajni stil statistički značajno izraženiji kod humanističkih i društvenih profesija nego kod prirodnih i tehničkih.

Što se tiče povezanosti starosti ispitanika sa stilovima rukovođenja postoji statistički značajna povezanost samo sa administrativnim stilom vođstva. Stariji rukovodioci su skloni administrativnom stilu vođstva koji karakteriše poštovanje pravila i propisa rada, ali u ekstremnom obliku vodi birokratizovanju posla i zanemarivanju suštine posla zbog forme.

U pogledu povezanosti stila rukovođenja sa linijom rukovođenja, dobijenie su razlike između rukovodilaca prve i druge linije rukovođenja u izraženosti administrativnog i preduzetničkog stila i to tako što su oba

izraženija kod rukovodioca druge linije. U pogledu izraženosti stila odlučivanja nisu dobijene razlike u odnosu na različite linije rukovođenja.

Rezultati istraživanja su pokazali da su stilovi odlučivanja i stilovi rukovođenja međusobno povezani, ali su ponaosob povezani i sa drugim faktorima kao što su starost ispitanika, tip obrazovanja, linija rukovođenja. Međutim, složenost procesa odlučivanja i rukovođenja zahteva ispitivanje povezanosti sa brojnim drugim faktorima, kao što su karakteristike ličnosti- crte ličnosti, intelektualni kapaciteti, faktori situacije i td.

### Literatura

- Adižes, I. (1979a). *Dijagnoza stilova upravljanja*, Novi Sad, Prometej
- Adižes, I. (1998). Najvažnija je integrativna // uloga, Beograd, *Direktor*, br.7-8, str.11.
- Adižes, I. (1979b). *Upravljanje promenama*, Novi Sad, Prometej
- Bečejski Vujaklija, D., Borović, S. (1996). Model odlučivanja za izbor top menadžera, Beograd, *Zbornik radova Prvog međunarodnog simpozijuma "Industrijsko inženjerstvo 96"*
- Bryman A. (1986). *Leadership and Organizations*, London: Routledge & Kegan Paul
- Damjanović, M. (1990). *Menadžerska revolucija*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
- Maletić J., Duđak Lj., Vukić, B. (1994) Utvrđivanje stilova odlučivanja, *XXI Jugoslovenski simpozijum za operaciona istraživanja, Zbornik radova*, SYM-OP-IS-94.
- Riggio, E. R. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, 4th/ed. New Jersey, Prentice Hall.
- Rowe, A., Mason, O., Dickel, K., Snyder, N. (1989). *Strategic Management- A Methodological Approach*, Addison -Wesley Publishing Company, New York.
- Wren, A. D., Voich, J.R. Dan (1994). *Menadžment, proces, struktura i ponašanje*, Beograd, Privredni pregled.

Zorica Marković

## RELATIONS BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND DECISION- MAKING STYLES

### Abstract

*The study investigates the correlation between leadership and decision making styles. A leadership style represents a recognizable way of an individual's behaviour. A decision making style represents a combination of the cognitive complexity and the orientation towards a set of values. The paper investigates the correlation between the leadership styles previously analyzed by Isaac Adizes, which include: productive, administrative, integrational, enterprising and the decision making styles according to Alan Rowe: directing, behavioural, analytical and conceptual. The control variables included the age, the leadership level and the educational profile. The study involved 308 managers from a large number of organizations in Serbia. The leadership styles measurement was conducted using a test made in accordance with Isaac Adizes's concepts. The decision making style measurement was conducted using Alan Rowe's test. The results show that there is a correlation between leadership and decision making styles. The integrational style of leadership correlates positively with the behavioural and the conceptual style of decision making, while the productive style of leadership correlates positively with the directing style of decision making. There is also a correlation between the control variables and leadership and decision making style preferences.*

**Keywords:** *leadership styles, decision making styles, manager*