

# Povezanost stilova donošenja odluka rukovoditelja s učinkovitošću i stilovima vođenja

---

**Dam, Maja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:941675>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-02-21**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**POVEZANOST STILOVA DONOŠENJA ODLUKA RUKOVODITELJA  
S UČINKOVITOŠĆU I STILOVIMA VOĐENJA**

Diplomski rad

Maja Dam

Mentor: dr. sc. Zvonimir Galić

Zagreb, 2020.

## Sadržaj

Uvod.....	1
<i>Psihološki temelji prosuđivanja i donošenja odluka.....</i>	<i>2</i>
<i>Individualne razlike u stilovima donošenja odluka .....</i>	<i>4</i>
<i>Istraživanja o povezanosti stilova odlučivanja i radnih ishoda .....</i>	<i>8</i>
<i>Stilovi vodstva .....</i>	<i>10</i>
<i>Istraživanja o povezanosti stilova vođenja i stilova donošenja odluka .....</i>	<i>13</i>
Cilj, problemi i hipoteze istraživanja .....	15
Metoda.....	16
<i>Sudionici.....</i>	<i>16</i>
<i>Operacionalizacija konstrukata.....</i>	<i>16</i>
<i>Postupak.....</i>	<i>18</i>
Rezultati .....	19
<i>Deskriptivna statistika.....</i>	<i>19</i>
<i>Prvi istraživački problem .....</i>	<i>22</i>
<i>Drugi istraživački problem.....</i>	<i>23</i>
Rasprava .....	24
<i>Osvrt na probleme.....</i>	<i>24</i>
<i>Metodološka ograničenja i preporuke za buduća istraživanja .....</i>	<i>28</i>
Zaključak .....	30
Literatura .....	31
Prilozi .....	37

**Povezanost stilova donošenja odluka rukovoditelja  
s učinkovitošću i stilovima vođenja  
Relationship between managers' decision-making styles  
and effectiveness as well as leadership styles**

Maja Dam

**Sažetak**

U današnjem dinamičnom okruženju, organizacijski rukovoditelji susreću se s brojnim izazovima koji naposljetku određuju koliko su oni zapravo učinkoviti u svojoj ulozi. Donošenje važnih odluka u ime organizacije koje posljedično utječu na velik broj ljudi njihova je svakodnevica i, prema mnogima, središnja funkcija njihovog poziva. Stoga je logično zaključiti kako tom procesu svaki rukovoditelj pristupa na sebi svojstven način, koristeći određen stil odlučivanja. U ovom korelacijskom istraživanju cilj je bio identificirati poveznice između samoprocijenjenih stilova odlučivanja rukovoditelja te procjena i samoprocjena njihove rukovoditeljske učinkovitosti kao i otkriti postoji li veza između stilova odlučivanja i pojedinih stilova rukovodstva, procijenjenih od strane zaposlenih. Rezultati su pokazali da su rukovoditelji koji prakticiraju pasivno-izbjegavajući stil vodstva također su skloni izbjegavajućem stilu donošenja odluka. Drugim riječima, oni koji su skloni izbjegavati odgovornosti i akcije povezane s ulogom rukovoditelja skloni su izbjegavati i sam proces odlučivanja. Samoprocjene učinkovitosti rukovoditelja bile su u negativnom odnosu sa stilovima odlučivanja u onih rukovoditelja koji se koriste izbjegavajućim i spontanim stilom. Moguće je da su ti rukovoditelji svjesni neučinkovitosti navedenih metoda te se procjenjuju sukladno tome. S druge strane, procjene učinkovitosti rukovoditelja od strane zaposlenih, premda povezane sa stilovima vodstva, nisu se pokazale povezanima sa stilovima odlučivanja koje rukovoditelji koriste.

**Ključne riječi:** odlučivanje, vodstvo, učinkovitost rukovoditelja

**Abstract**

In today's dynamic environment, organizational leaders face many challenges that ultimately determine how effective they are in practicing their role. Making important decisions in the name of their organization, that consequently affect a large number of people, is part of their daily routine and, according to many, a central function of their vocation. Therefore, it can be concluded that managers approach this process individually, using a specific decision-making style. In this correlation study, the aim was to identify the relations between self-assessed managerial decision-making styles and managerial effectiveness assessments and self-assessments, as well as to find out whether there is a connection between decision-making styles and managerial leadership styles, assessed by their employees. The results revealed that managers who practice a passive-avoidant leadership style are also prone to using an avoidant decision-making style. That is, those who tend to avoid responsibilities and actions associated with the role of a leader also tend to avoid making decisions. Managerial effectiveness self-assessments were negatively associated with decision-making styles in those managers using an avoidant and spontaneous decision-making style. It is possible that these managers are aware of the ineffectiveness of stated methods and so they assess themselves accordingly. On the other hand, leadership effectiveness employee assessments, although highly related to their managers' leadership styles, have been shown not to correlate with decision-making styles of managers.

**Keywords:** decision-making, leadership, leadership effectiveness

## Uvod

Istraživanja su pokazala da u životu često donosimo loše prosudbe. Zapravo, često smo skloni donositi ih na temelju brzih, intuitivnih dojmova (Kahneman, 2013). Ova pojava nije toliko rijetka kao što bismo voljeli misliti; donošenje loših i nejasno utemeljenih odluka primjećujemo i kod pojedinaca koji se s procesom odgovornog odlučivanja susreću svakodnevno. U suvremenim dinamičnim uvjetima života i rada, odlučivanje je intenzivno i sveprisutno. Iako posljedice pogrešno donesenih odluka ponekad mogu biti male i beznačajne, odluke u organizacijskom kontekstu često se reflektiraju na velik broj zaposlenih. Stoga vrijedi posvetiti im dovoljno pažnje. Premda nema područja rada u kojemu proces odlučivanja nije prisutan, donošenje odluka u poslu rukovoditelja predstavlja središnju aktivnost (Sikavica, Bebek, Skoko i Tipurić, 1999).

Svaka organizacija susreće se sa sebi svojstvenim izazovima kojima se rukovoditelji prilagođavaju. Upravo tu prilagodljivost kroz posao u kojemu su jedina konstanta, uz kontinuirano učenje, promjene, Hogan i Warrenfeltz (2003) smatraju presudnom za rukovoditeljski učinak. Ovisno o potrebama pojedine organizacije, rukovoditelji se u velikoj mjeri bave rješavanjem financijskih i tehničkih zadataka, no kao ključne navode se intrapersonalne, interpersonalne, kompetencije vođenja i poslovne kompetencije (Hogan i Warrenfeltz, 2003). Intrapersonalne kompetencije odnose se samopoštovanje rukovoditelja, odnos prema autoritetu i njegovu samokontrolu. Temelj su kvalitetnih rukovoditeljskih karijera jer reflektiraju integritet koji se smatra najvažnijom karakteristikom vodstva (Kouzes i Posner, 1987). Interpersonalne kompetencije uključuju sposobnost rukovoditelja da stavi sebe u poziciju druge osobe, vještinu predviđanja očekivanja drugih, kao i integraciju informacija o tuđim očekivanjima u vlastito buduće ponašanje te, završno, samokontrolu da ostane usredotočen na tuđa očekivanja. Razvijene interpersonalne vještine predviđaju i rukovoditeljski učinak (Hogan i Hogan, 2001). Kompetencije vođenja grade se na prethodno navedenima, a uključuju sposobnost regrutacije talentiranih pojedinaca, njihovo zadržavanje i motiviranje te razvijanje i promicanje vizije u svom timu, što je srž karizme dobrih rukovoditelja. Poslovne vještine razvijaju se zadnje i jednostavnije su za učenje, a odnose se na planiranje, praćenje proračuna, predviđanje troškova i prihoda,

mapiranje strategija, evaluaciju učinka, vođenje sastanaka, organiziranje potrebnih izvještaja i slične aktivnosti.

Odabir rukovoditelja temeljen isključivo na njihovim poslovnim vještinama znači zanemarivanje ljudske strane poduzeća (Hogan i Warrenfeltz, 2003). S obzirom na to da mnogi istraživači smatraju kako organizacijski rukovoditelji tek kroz proces odlučivanja istinski ostvaruju svoju ulogu, nije neobičan porast interesa znanosti o organizacijama i teorijama odlučivanja (Sikavica i sur., 1999). Međutim, na odlučivanje ne utječe samo situacija u kojoj se taj proces odvija već i sam donositelj odluke. Stoga svaki rukovoditelj vrlo vjerojatno ovom procesu pristupa na sebi svojstven način. Neki rukovoditelji možda svaku odluku pažljivo proučavaju i analiziraju, dok se drugi u najvećoj mjeri oslanjaju na svoju intuiciju. Vjerojatno postoje i oni koji odluke rijetko donose bez savjeta i usmjerenja drugih, ali i oni koji sam proces odlučivanja u potpunosti izbjegavaju ili pak odluke donose impulzivno i bez previše razmišljanja. Međutim, može li se ikoja od ovih metoda nazvati dobrom ili lošom? Malo je istraživanja koja povezuju stilove odlučivanja sa samom uspješnošću rukovoditelja te je, prije svega, potrebno predstaviti glavne konstrukte ovog, kao i dati pregled dosadašnjih istraživanja.

### *Psihološki temelji prosuđivanja i donošenja odluka*

Otkako su filozofi i psiholozi počeli pisati o prirodi ljudskog uma, razrađivala se ideja o teorijama dualnih procesa koje, u svojem krajnjem obliku, tvrde da imamo dva uma (Frankish, 2010). Zapravo, radi se o postojanju dvije zasebne vrste kognitivnih sustava unutar uma svakog pojedinca koji stoje u podlozi razmišljanja i rezoniranja te preuzimaju zadaće s kojima se pojedinac susreće, pa tako i donošenje odluka. Za potrebe pisanja ovog rada i u predstavljanju koje slijedi, služit ćemo se terminologijom preuzetom iz ranih radova Stanovicha i Westa (2000) te o tim vrstama procesiranja govoriti kao o Sustavu 1 i Sustavu 2.

Sustav 1 još se naziva asocijativnim ili intuitivnim, brz je i automatiziran te je za njegovo korištenje potrebno nimalo ili vrlo malo napora. Njime nije moguće upravljati (Kahneman, 2013) te se često poistovjećuje s intuicijom (Thaler i Sunstein, 2009). Istraživanja su pokazala da ovdje nije riječ o samo jednom cjelovitom sustavu, već setu podsustava koji djeluju s određenom autonomijom (Stanovich, 2004) te kontinuirano

prate što se događa unutar i van uma. U nedostatku konteksta, Sustav 1 generira spoznaju na temelju dostupnih informacija, što nužno ne podrazumijeva njenu točnost, prilikom čega nismo svjesni ni izbora ni drugih mogućnosti osim one generirane (Kahneman, 2013). Naime, s obzirom na to da su procesi Sustava 1 paralelni, a samim time i brzi, dezorganizirane informacije u nesvjesnom postaju sve organiziranije, do trenutka kada dosegnu određen prag nakon kojega se zaključci mogu prenijeti u svijest (Zander, Horr, Bolte i Volz, 2015) u kojoj je dostupan samo „završni proizvod“ (Evans, 2003).

Sustav 2 poznat je kao analitički ili refleksivni sustav koji označava usmjerenu pozornost, a zahtijeva koncentraciju i svjestan izbor. Samim time je sporiji te je za njegovo korištenje potreban određeni kognitivni napor (Kahneman, 2013). Zadužen je za svjesni dio razmišljanja, nadzor nad ponašanjem i odlukama, odnosno, generalnu samokontrolu, što uključuje i nadvladavanje sugestija koje mu „servira“ Sustav 1. Jedinstven je i svojstven samo ljudima, a ono što ga najviše obilježava jest njegova lijenost. Naime, djelovanja i odgovori koje on odabire često su vođeni odgovorima nametnutim iz Sustava 1 kojega nije moguće isključiti, a koji su u danom trenutku dovoljno smisleni da zaobiđu provjeru „lijenog“ Sustava 2 (Kahneman, 2013). Zbog takvih kognitivnih propusta, Stanovich (2009) ljude naziva „kognitivnim škrcima“. Premda je ograničenog kapaciteta i sporijeg procesiranja, Sustav 2 doprinosi apstraktnim hipotetskim razmišljanjem (Evans, 2003), a neki autori zaključuju i da su razlike u inteligenciji ljudi utemeljene upravo na razlikama u kapacitetima njihovih Sustava 2 (Frankish, 2010). Suvremena vremena u kojima se snažno oslanjamo na tehnologiju često su neprijateljsko okruženje pojedincima sklonim lako dostupnim automatskim odgovorima, stoga Sustav 2 pomaže prilikom korekcije, ukoliko ga se aktivira.

Teorije dualnih procesa razvijale su se u raznim područjima psihologije, ponajviše u kontekstu učenja, rezoniranja, socijalne kognicije i, područja na koje ćemo se pomnije usmjeriti, donošenja odluka (Frankish, 2010). Ponekad odluke donosimo na temelju prijašnjih iskustava, odnosno, činimo ono što je funkcioniralo u prošlosti. Takvo intuitivno odlučivanje zahtijeva vrlo malo razmišljanja i vođeno je Sustavom 1. No, odluke možemo donositi i konstruirajući mentalne simulacije budućih mogućnosti, odnosno, koristeći naše hipotetsko razmišljanje, kompleksniji proces omogućen Sustavom 2 (Evans, 2003). Uostalom, konvencionalna mudrost predlaže da bi se važne

odluke trebale donositi nakon dubokog promišljanja i pažljive analize alternativa (Janis i Mann, 1977). Na temelju toga može se zaključiti da su samo odgovori formulirani korištenjem Sustava 2 ispravni, no je li to doista tako?

Odgovori Sustava 1 ponekad se manifestiraju u obliku osjećaja i intuicije na koju se rado pozivaju mnogi uspješni ljudi. Nadnaravnoj se intuiciji stručnjaka u donošenju važnih odluka divimo redovno, no istina je da svatko od nas izvodi podvige intuitivne stručnosti na svakodnevnoj bazi. Jedina razlika je što su naše sposobnosti uobičajenije. Naime, stručnjaci kroz svoje iskustvo uče prepoznavati određene elemente koje su već viđali u nebrojenim proteklim situacijama, a koje u njima izazivaju poticaj k djelovanju u određenom pravcu. Herbert A. Simon (1992) zaključio je da intuicija nije ništa ni više ni manje nego automatizirano prepoznavanje obrazaca podražaja. Neke intuicije Sustava 1 temelje se, stoga, na vještini i stručnosti koje se stječu godinama iskustva, dok se druge pojavljuju zbog postojanja pristranosti i heuristika, jednostavnih strategija pomoću kojih se brzo formiraju sudovi, donose odluke ili pronalaze rješenja kompleksnih problema na temelju nekolicine dostupnih ili pak onih najistaknutijih informacija (Kahneman, 2013).

Međutim, intuicije mogu biti međusobno nerazpoznatljive, stoga, kada možemo reći da se intuiciji smije vjerovati? U teoriji, smanjenje količine pogrešaka koje činimo zbog svog Sustava 1 trebalo bi biti jednostavno; potrebno je prepoznati neke od znakova koji nam govore da se nalazimo u situaciji koja potiče sklonost korištenja heuristika, usporiti, te tražiti pomoć svog Sustava 2 (Kahneman, 2013). One koji se ne zadovoljavaju površno privlačnim, ali pogrešnim odgovorima Stanovich (2011) naziva racionalnijima. Ta podjela rada između sustava, iako van ljudske kontrole, evolucijski je izvršena tako da umanjuje napor koji pridajemo kognitivnim zadacima te optimizira naš radni učinak (Kahneman, 2013).

#### *Individualne razlike u stilovima donošenja odluka*

Potreba za odlučivanjem prisutna je kod svih pojedinaca te postoji u svim organizacijama i vrstama poslova. Stoga se sam proces odlučivanja javlja i na svim radnim mjestima. S obzirom na to da je prilikom donošenja odluka potrebno odabrati između nekoliko mogućih pravaca djelovanja, može se zaključiti kako će svaki donositelj odluke tom pothvatu pristupiti na sebi svojstven način, korištenjem jedinstvenog stila



odlučivanja. Driver (1979) definira stil donošenja odluke kao uobičajen obrazac koji osoba koristi pri donošenju odluke. Driver, Brousseau i Hunsaker (1990) dodaju kako je sam stil odlučivanja definiran sklonošću prikupljanja određene količine informacija i brojem alternativa koje se uzimaju u obzir prilikom upuštanja u ovaj proces, premda postoje i oni koji smatraju da se to odnosi na razlike u načinu na koji pojedinci sebi tumače podatke koje su prikupili (Hunt, Krzystofiak, Meindl i Yousry, 1989).

Kroz vrijeme razvijale su se razne klasifikacije stilova odlučivanja. Jedan od izvora proizlazi iz teorijskog rada Junga (1976; prema Thunholm, 2004), koji je u svojoj tipologiji kao osnovne funkcije svijesti identificirao mišljenje, osjećanje, osjetilnost i intuiciju. Koristeći se njegovom tipologijom, Mitroff (1983) je predstavio dvije dimenzije, percepciju i prosuđivanje, koje u interakciji daju četiri kognitivna stila (osjetilno-misaoni, osjetilno-osjećajni, intuitivno-misaoni i intuitivno-osjećajni), a odnose se na način na koji pojedinci primaju informacije iz vanjskog svijeta te na temelju njih donose odluke. Kasniji nalazi potvrdili su da dvije predstavljene dimenzije nisu u potpunosti nezavisne (Keen, 1974) te da su stilovi donošenja odluka subkomponente kognitivnih stilova (Kozhevnikov, 2007), što je dalo pravac daljnjim istraživanjima.

Hunt i suradnici (1989) smanjili su tada postojeći broj kognitivnih stilova te u literaturu uveli intuitivni i analitički stil odlučivanja. Intuitivni stil uključuje fokusiranje na pronalaženje obrazaca i vjerovanje predosjećajima, dok analitički stil odlikuju usmjerenost na detalje i podrobija analiza podataka. Naposljetku, Harren (1979) je predstavio svoj model stilova donošenja odluka, korišten primarno u kontekstu karijernog odlučivanja, koji uključuje tri stila: intuitivni stil kojega, dosljedno prethodnoj klasifikaciji, obilježava prvotni osjećaj da je određena odluka ispravna, racionalni koji bi se po mnogočemu mogao izjednačiti s dosadašnjim analitičkim stilom, te ovisni stil odlučivanja kojeg karakterizira prepuštanje odgovornosti za odluke drugim ljudima.

Novododani ovisni stil odlučivanja potaknuo je mnoge na daljnja istraživanja zahvaljujući kojima je otkriveno da ljudi koji koriste ovaj stil problemima pristupaju s puno manje povjerenja u vlastite sposobnosti (Phillips, Paziienza i Ferrin, 1984). Ovi nalazi, uz mnoge druge (Phillips i sur., 1984), upućivali su, a kasnije i pridonijeli potvrđivanju sumnji o postojanju četvrtog stila odlučivanja koji predstavlja izbjegavanje donošenja odluka. Po uzoru na spomenuti Harrenov model i njegovom dodatnom

razradom, razvila se, te je korištena i u ovom radu, klasifikacija stilova odlučivanja prema Susanne G. Scott i Reginaldu A. Bruceu (1995). Scott i Bruce (19995) smatraju da sam stil odlučivanja nije osobina ličnosti, već naučena sklonost reagiranja pojedinca koji je suočen sa situacijom u kojoj treba donijeti odluku, a utemeljena je na navici. Klasifikacija, uz spomenuta četiri, dodaje i peti, spontani stil odlučivanja. S obzirom na to da individualne razlike u ovim stilovima predstavljaju središnji dio ovog rada, u nastavku ćemo podrobnije objasniti svaki od stilova.

*Racionalni stil odlučivanja* karakterizira prepoznavanje posljedica ranijih odluka i njihovo predviđanje u nadolazećim odlukama (Harren, 1979; Scott i Bruce, 1995), što upućuje na snažno oslanjanje na Sustav 2. Pojedinaac iščekuje potrebu za odlučivanjem u budućnosti, a priprema se za nju prikupljanjem svih potrebnih informacija o sebi i očekivanoj situaciji, kao i potragom za alternativama te njihovom evaluacijom. Odluku tada donosi logički i s namjerom te osjećajem kontrole i odgovornosti. Kako se može i pretpostaviti, racionalni stil odlučivanja povezan je s objektivnim mjerama racionalnosti u razmišljanju, odnosno, sposobnosti u donošenju logički točnih izbora te niže sklonosti korištenja kognitivnih pristranosti pri donošenju odluka (Curșeu i Schruijer, 2012). Preklapanje između racionalnog stila odlučivanja i racionalnosti je veliko, pa se neki istraživači ovim pojmovima koriste sinonimno (Galotti i Tinkelenberg, 2009), no donošenje odluka tek je jedna od komponenata racionalnosti, uz prilagodljivo reagiranje i dobro prosuđivanje (Stanovich, 2016). Biti racionalan, generalno, uključuje akcije koje vode ostvarenju životnih ciljeva pojedinca, s obzirom na njegove dostupne resurse, te vjerovanja pravilno usklađena sa svijetom koja su temelj tih akcija (Stanovich, 2016).

*Intuitivni stil odlučivanja* uključuje manje razmišljanja o situacijama koje zahtijevaju donošenje odluke te manje upuštanja u traganje za informacijama i njihovo logičko preispitivanje (Harren, 1979; Scott i Bruce, 1995). Umjesto toga, pažnja se prebacuje na trenutne osjećaje koji postaju temelj za donošenje odluke. Predanost određenom smjeru djelovanja dostiže se brzo te pojedinac često ni sam ne zna eksplicitno izraziti kako je do odluke došao, što je reprezentativna odlika oslanjanja na Sustav 1 kojega povezujemo s ovim stilom. Korištenje intuitivnog stila odlučivanja rjeđe rezultira donošenjem efikasne odluke zbog vremenskih fluktuacija unutarnjeg stanja pojedinca.

*Ovisni stil odlučivanja* karakterizira snažna podložnost utjecaju autoriteta i kolega stoga pojedinac koji se njime služi često osjeća potrebu za socijalnim odobravanjem, traga za savjetima i vodstvom pa odlučivanju pristupa pasivno i poslušno (Harren, 1979; Scott i Bruce, 1995). Za razliku od prethodno navedenih stilova odlučivanja, ovisni stil u najvećoj mjeri obilježava odmicanje od vlastite odgovornosti za donošenje pojedinih odluka, kao i sniženo pouzdanje u vlastite sposobnosti rješavanja problema, što posljedično može rezultirati manjkom osobnog zadovoljstva.

*Izbjegavajući stil odlučivanja* uključuje neodlučnost i oklijevanje, kao i odgađanje, odugovlačenje ili potpuno izbjegavanje procesa odlučivanja (Scott i Bruce, 1995). Ovaj stil ponekad koriste anksiozni pojedinci kako bi umanjili anksioznost povezanu sa samim procesom donošenja odluka (Janis i Mann, 1977). Moguće je da se u podlozi nalazi averzija prema riziku od donošenja krive odluke (Russ, McNeilly i Comer, 1996).

*Spontani stil odlučivanja* karakterizira osjećaj hitnosti i želja za svršetkom procesa odlučivanja što je to prije moguće (Loo, 2000). Pojedinci koji prakticiraju ovaj stil često izjavljuju da odluke donose u trenutku, bez puno razmišljanja i zbog toga ih se ponekad smatra odlučnima ili impulzivnima (Russ i sur., 1996). Fokus je kod ovog stila usmjeren na informacije kao cjelinu, a ne na analizu pojedinih dijelova (Coscarelli, 2007).

Sugerirano je da su stilovi odlučivanja nezavisni (Scott i Bruce, 1995) pa je bitno napomenuti da nisu međusobno isključivi. Neki autori stoga predstavljaju hipotezu adaptivnog donositelja odluke prema kojoj se pojedinci koriste različitim strategijama prilikom suočavanja s različitim odlukama (Payne, Bettman i Johnson, 1993), odnosno, pri donošenju važnijih odluka često koriste kombinaciju stilova (Driver i sur., 1990; Omotola, 2012). Pennino (2002) smatra da dobrog donositelja odluke karakterizira sposobnost prilagodbe stila pojedinoj situaciji i njenim zahtjevima. Prema novijim istraživanjima, interakcija stilova može imati pozitivan učinak na ishod; visok rezultat na intuitivnom stilu može pomoći ubrzati proces odlučivanja visoko racionalnim pojedincima, kao što visok rezultat na racionalnom stilu može ojačati pozitivan efekt intuitivnog donošenja odluke na oslanjanje na afektivno utemeljene informacije. Pojedinci visokih rezultata na oba spomenuta stila prilikom odlučivanja i dalje oštro prosuđuju, no najviše one afektivno utemeljene informacije (Hamilton, Shih i Mohammed, 2017). Međutim, korištenje jedne dominantne osobine za opis stila

odlučivanja može se smatrati parsimoničnim te je korisno uglavnom za svrhe istraživanja koja zahtijevaju klasifikaciju ljudi u manji broj homogenih skupina (Mau, 1995).

Postoje i nešto novije klasifikacije stilova odlučivanja, no godinama su istraživanja podbacivala u razmatranju alternativnih pristupa ovog područja te su se fokusirala na procese odlučivanja smatrane normativnima (Parker, Bruine de Bruin i Fischhoff, 2007) a koji, za razliku od alternativnih, slijede sistematski proces temeljite evaluacije alternativa i mogućih posljedica. Na njih se gleda kao na one koji mogu dati najpoželjnije rezultate (Davids, Roman i Leach, 2015). Naposljetku, pokazalo se da je sam stil odlučivanja determiniran, ne samo donositeljem odluke, već i situacijom koja zahtijeva donošenje odluke, kao i samim zadatkom odlučivanja (Thunholm, 2004).

#### *Istraživanja o povezanosti stilova odlučivanja i radnih ishoda*

Koristeći spomenutu klasifikaciju stilova odlučivanja, prema Scott i Bruceu (1995), brojni istraživači otkrivali su i utvrđivali veze između raznih psiholoških te drugih relevantnih varijabli iz brojnih aspekata svakodnevnog života, kao i iz brojnih životnih domena. Nalazi su pokazali da su stariji sudionici nešto skloniji racionalnom stilu od mlađih, veza s rodom nije pronađena, a pojavila se i pozitivna veza školskog uspjeha s racionalnim, no negativna sa spontanom stilom odlučivanja (Baiocco, Laghi i D'Alessio, 2009). Racionalni stil odlučivanja također se pokazao visoko povezan sa četiri faktora emocionalne inteligencije (blagostanjem, samokontrolom, emocionalnošću i društvenošću; mjerene uz pomoć upitnika TEIQue-SF), dok je intuitivni stil odlučivanja korelirao samo s emocionalnošću i društvenošću (Smith, 2018). Istovremeno, dok su intuitivni i racionalni stil s doživljajem stresa bili u negativnoj vezi, ovisni, izbjegavajući i spontani stil pokazali su se pozitivno povezani s razinom stresa koju kroz proces odlučivanja doživljavaju donositelji odluka (Riaz, Riaz i Batool, 2014; Thunholm, 2008). Izbjegavajući stil upućivao je i na depresivnu simptomatologiju (Leykin i DeRubeis, 2010), a kasnije se otkrila i negativna povezanost tog stila s drugim indikatorima mentalnog zdravlja. Intuitivni stil odlučivanja s njima je bio pozitivno povezan, dok ostali stilovi nisu pokazali značajne povezanosti (Bavol'ár i Orsová, 2015).

Istraživanja o povezanosti stilova odlučivanja rukovoditelja s njihovom učinkovitošću nema mnogo, no postoje neka koja su ispitivala vezu stilova odlučivanja s

radnim i karijernim ishodima. Primjerice, pronađeno je kako su racionalni i izbjegavajući stil odlučivanja snažno povezani sa sve tri dimenzije sagorijevanja na poslu (iscrpljenošću, cinizmom i profesionalnom neučinkovitošću), racionalni u negativnom, a izbjegavajući u pozitivnom smjeru. Uzimajući u obzir važnost odlučivanja u poslovnom životu, ovaj nalaz upozorava da su radnici koji pate od sindroma sagorijevanja u opasnosti od donošenja rizičnih odluka koje naknadno mogu dovesti do loših ishoda i posljedično pogoršati razinu njihovog sagorijevanja, stavljajući ih u začarani krug (Michailidis i Banks, 2016). S druge strane, racionalni i intuitivni stil odlučivanja pokazali su se značajno povezani s višim zadovoljstvom poslom, kao i većim zadovoljstvom samim procesom traženja posla, pri čemu su oba stila, neovisno jedan o drugome, predviđjela samostalan dio varijance. Ovaj nalaz sugerira da korištenje oba stila prilikom odabira posla možda dovodi do boljih odluka od korištenja samo jednog od njih (Crossley i Highhouse, 2005, Riaz i sur., 2014). Riaz i suradnici (2014) također su pokazali kako pojedinci koji se služe racionalnim stilom odlučivanja, osim višeg zadovoljstva poslom, višim procjenjuju i vlastitu učinkovitost. Oni koji se služe intuitivnim stilom također izvještavaju o višem poslovnom učinku i o više inovativnog poslovnog ponašanja.

Izbjegavajući i spontani stil odlučivanja češće su spominjani u negativnom kontekstu. Naime, izbjegavajući stil negativno je povezan sa zadovoljstvom poslom i radnom uspješnošću pojedinca (Riaz i sur., 2014), što je u skladu s istraživanjem Tambe i Krishnana (2000) u kojemu je racionalni stil bio pozitivno, a izbjegavajući negativno povezan s rukovoditeljskom učinkovitošću. Osim toga, racionalni stil bio je pozitivno povezan, a izbjegavajući i spontani stil negativno povezani s kvalitetom donesene odluke kao i cjelokupnim radnim učinkom (Russ i sur., 1996; Wood, 2012). S obzirom na izrazite nedosljednosti u nalazima dosadašnjih istraživanja, intuitivni i ovisni stil odlučivanja neće biti uvršteni u hipoteze ovog istraživanja.

Bitno je još jednom podsjetiti na malen broj istraživanja koja istražuju povezanosti stilova odlučivanja rukovoditelja s njihovom rukovoditeljskom učinkovitošću, no, s obzirom na to da se odlučivanje smatra temeljnom funkcijom rukovodstva, zanimljiv kontekst može stvoriti proučavanje povezanosti stilova odlučivanja sa stilovima vođenja te kako se stilovi vodstva reflektiraju na učinkovitost rukovoditelja. Bolje razumijevanje

ovih konstrukata i dosadašnjih nalaza svakako može dati svoj doprinos u objašnjavanju veza dobivenih u ovom istraživanju.

### *Stilovi vodstva*

Vodstvo definiramo kao sposobnost interveniranja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinca ili grupe k ostvarenju njihovih vlastitih ili društvenih ciljeva (Bass, 1981). U novije vrijeme, naglasak se s rukovoditelja te njegovih osobina i obrazaca ponašanja premješta na odnose koji se stvaraju između njega i njegovih podređenih (Bryman, 1992), a učinkovitim rukovoditeljem smatra se onaj koji zna pravilno procijeniti i prilagoditi se potrebama svojih ljudi (Northouse, 2010). Zaposlenici su bitan resurs 21. stoljeća (Kuzins, 1999), a ključnu mjeru učinkovitosti rukovoditelja predstavlja radni učinak njegovih zaposlenih u situaciji kada rade bez njegove prisutnosti (Avolio i Bass, 2010). Potaknut Burnsovima (1978) idejama o transakcijskom i transformacijskom vodstvu, Bass (1985) je predložio preokret paradigme radi boljeg razumijevanja utjecaja rukovoditelja na svoje sljedbenike, zahvaljujući kojemu oni nadilaze vlastiti interes u ime boljitka tima i/ili cjelokupne organizacije (Antonakis, Avolio i Sivasubramaniam, 2003). Tako je nastala teorija cijelog raspona vodstva (Bass i Avolio, 1994) koja predlaže tri dimenzije ponašanja rukovodstva:

1. transformacijsko vodstvo
2. transakcijsko vodstvo
3. pasivno-izbjegavajuće vodstvo (*laissez-faire* vodstvo)

*Transformacijsko vodstvo* smatra se najučinkovitijim stilom vodstva, a funkcija mu je sljedbenicima podići svijest o interesima kolektiva i pomoći im ostvariti iznimne rezultate. Transformacijski rukovoditelj inspirira svoje suradnike da ostvare više no što se od njih očekuje, često i više no što su sami mislili da mogu, odnosno, vjeruje u promoviranje kontinuiranog napretka ljudi. Naposljetku, on postaje izvor inspiracije zahvaljujući odanosti koju iskazuje suradnicima, a postavljanjem izazovnih očekivanja istovremeno razvija kapacitete podređenih i proširuje te unapređuje njihove interese (Avolio i Bass, 2010). Podređeni ga prate s emocionalnom predanošću i pobuđenošću njegovim vodstvom (Bass, 1985). Rukovoditelji ovog stila proaktivni su u svom vođenju, iščekuju probleme i unaprijed se na njih pripremaju te ih sagledaju u širem kontekstu

naposljetku reagirajući brzo. Svjesni su da je nužno ponekad i griješiti, a informacije prikupljaju prema organizacijskim pravilima, no i neformalno, održavajući protočnu komunikaciju i razmjenu informacija sa svojim podređenima (Bass, 1994; prema Bass i Avolio, 1994). Transformacijsko vodstvo uključuje sljedeće komponente: idealizirani utjecaj, inspirativnu motivaciju, intelektualnu stimulaciju i individualiziranu brigu (Antonakis i sur., 2003; Avolio i Bass, 2010; Spinelli, 2006).

*Idealizirani utjecaj* odnosi se na ponašanja rukovoditelja i elemente koje mu podređeni atribuiraju. Rukovoditeljevo ponašanje utemeljeno je na vjerovanjima i vrijednostima. Time se posljedično potiče razvoj povjerenja i poštovanja od strane podređenih koji se s rukovoditeljem i njegovim ciljevima žele identificirati. Karizmatičnog rukovoditelja percipira se kao samouvjerenog i moćnog te kao pojedinca koji se fokusira na više ideale i etiku zbog čega on predstavlja uzor podređenima.

*Inspirativna motivacija* jest način na koji rukovoditelj motivira sljedbenike, što uključuje njegov optimističan pogled na budućnost, naglašavanje ambicioznih, ali dostižnih zajedničkih ciljeva, projiciranje idealizirane vizije te izražavanje ostvarivosti te vizije kako bi ju zaposleni naposljetku mogli internalizirati.

*Intelektualna stimulacija* uključuje izazove rukovoditelja koji apeliraju na kreativnost i inovativnost sljedbenika, istovremeno ih potičući da razmišljaju samostalno i pronalaze rješenja na kompleksne probleme. Od podređenih se traži preispitivanje starog načina razmišljanja, vrijednosti i uvjerenja, bilo vlastitih, bilo organizacijskih i na taj se način razvija njihov kapacitet suočavanja s problemima. To se primarno odražava u njihovoj konceptualizaciji, razumijevanju i analizi problema te rezultirajućim rješenjima.

*Individualizirana briga* podrazumijeva ponašanja rukovoditelja koja pridonose zadovoljstvu njegovih sljedbenika, a odnose se na savjetovanje, podršku i obraćanje pozornosti na potrebe svih pojedinaca, istovremeno potičući njihov razvoj i samoaktualizaciju te ostvarenje punog potencijala svakoga od njih.

*Transakcijsko vodstvo* ponajprije je proces razmjene između rukovoditelja i njegovih sljedbenika temeljen na ispunjenju uzajamno ugovorenih obveza (Antonakis i sur., 2003). Transakcijski rukovoditelji prepoznaju što njihovi podređeni žele te im to

osiguravaju u zamjenu za njihov uspješan rad tako da jasno definiraju svoja očekivanja i promiču ona ponašanja koja ih ostvaruju. Spremni su odgovarati na potrebe i želje podređenih dok god oni izvršavaju svoje obveze. Dodatnim pojašnjenjima zadataka rukovoditelji kod svojih sljedbenika stvaraju osjećaj povjerenja potreban za ulaganje neophodnog truda u postizanje zadovoljavajućih rezultata. Motivacija koju rukovoditelji stvaraju obećanjem o ostvarenju želja podređenih u zamjenu za spomenut trud pomaže u jačanju osjećaja usmjerenosti. Takvi rukovoditelji drže se izreke “Ako nije pokvareno, ne popravljaj”. Ova vrsta vodstva temelj je transformacijskog vodstva, no u pravilu dovodi do nižih razina uspješnosti ili neznčajnih promjena (Avolio i Bass, 2010). Međutim, Zohar i Luria (2004) tvrde da transakcijski rukovoditelji dovode do dobrih ishoda u krizna vremena jer omogućuju organizacijama da provode kompleksnije operativne procedure. Ovaj stil vodstva uključuje sljedeće komponente: uvjetovano nagrađivanje i aktivno upravljanje pomoću iznimaka (Antonakis i sur., 2003; Avolio i Bass, 2010).

*Uvjetovano nagrađivanje* podrazumijeva pojašnjavanje uloga i radnih zadataka, odnosno, ciljeva i svrhe te osiguravanje sljedbenicima svih potrebnih materijala i psiholoških nagrada po ispunjenju njihovih ugovornih obveza.

*Aktivno upravljanje pomoću iznimaka* odnosi se na aktivno nadgledanje podređenih i njihovog rada s ciljem udovoljenja standardima, pri čemu se pogreške budno traže te se provode pravila i procedure kako bi se izbjegle, a primjenjuje se kazna ukoliko se pojave.

Konačno, *pasivno-izbjegavajuće vodstvo (laissez-faire vodstvo)* predstavlja odsutnost samog vodstva, odnosno antitezu konstruktivnom vodstvu (Tejeda, Scandura i Pillai, 2001). Rukovoditelj izbjegava donošenje odluka, odriče se svoje odgovornosti te ne koristi svoj autoritet. Ovaj stil vodstva smatra se aktivnim do te mjere da rukovoditelj „aktivno odabire“ izbjeći poduzimanje bilo kakve akcije (Antonakis i sur., 2003), stoga ne precizira dogovore, ne pojašnjava očekivanja niti postavlja ciljeve svojim sljedbenicima (Avolio i Bass, 2010). Najneučinkovitiji je oblik vodstva (Antonakis i sur., 2003) u kojemu rukovoditelj ne pomaže sljedbenicima u razvoju te koristi pristup “dižem ruke” (Gotal, 2013). Prema modelu cijelog raspona vodstva, ovaj model uključuje: pasivno upravljanje pomoću iznimaka i laissez-faire (Avolio i Bass, 2010; Gotal, 2013).



*Pasivno upravljanje pomoću iznimaka* odnosi se na intervencije rukovoditelja koje se odvijaju tek nakon što su se pogreške već dogodile, a norme nisu zadovoljene. Iako se ovaj čimbenik u operacionaliziranom obliku u prvim verzijama upitnika navodio pod transakcijskim stilom rukovođenja, ispostavilo se da, podijeljen na aktivnu i pasivnu komponentu, pasivna visoko korelira s česticama laissez-faire skale, stoga se u zadnjim verzijama navodi pod pasivno-izbjegavajućim vodstvom.

*Laissez-faire* odnosi se na pasivnost prisutnu kod ovog stila vodstva, odnosno, pristup puštanja stvari da idu svojim tokom.

Istraživanja pokazuju da ne postoji samo jedan stil vodstva prikladan za sve situacije, a odabir krivog stila čak može dovesti do manje djelotvornog vodstva (Vera i Crossan, 2004). Prema tome, uspješni rukovoditelji koriste više stilova rukovođenja, a koji od njih će u danom trenutku odabrati ovisi o samoj situaciji i potrebama njihovih zaposlenih. Smatra se da oni najuspješniji najčešće koriste transformacijski, nešto rjeđe transakcijski, a najmanje od svih pasivno-izbjegavajući stil vodstva (Bass, 1998). Međutim, operacionalizacija konstrukta rukovoditeljske učinkovitosti jest kompleksna; odnosi se na ishod rukovođenja pri kojemu pojedinci na rukovoditeljskim pozicijama imaju mogućnost utjecaja na grupu ljudi da izvršavaju svoje uloge s pozitivnim ishodima za cijelu organizaciju (Dhar i Mishra, 2001). Kako bismo bolje razumjeli veze između rukovoditeljske učinkovitosti i stilova vođenja, a naposljetku i njihove veze sa stilovima odlučivanja, bitno je predstaviti glavne nalaze iz dosadašnjih istraživanja na ovu temu.

#### *Istraživanja o povezanosti stilova vođenja i stilova donošenja odluka*

Generalno, stilovi vodstva pokazali su se povezanima sa stilovima odlučivanja (Kao i Kao, 2007). Međutim, mali je broj istraživanja o njihovim međusobnim odnosima, a sami nalazi izrazito su nedosljedni. Transformacijski rukovoditelji čine se skloniji korištenju opsežnijeg stila odlučivanja, koji je blizak racionalnom stilu iz modela korištenog u ovom istraživanju, po tome što uključuje više izvora informacija i smjerova akcije, dok transakcijski voditelji uglavnom koriste ograničeniju bazu podataka i razmatraju manje opcija (Tatum, Eberlin, Kottraba i Bradberry, 2003).

Riaz i Anis-ul-Haque (2016) demonstrirali su da je transformacijsko vodstvo pozitivno povezano s racionalnim, a negativno s izbjegavajućim stilom odlučivanja. Nalazi ovog istraživanja upućuju na to da transformacijski rukovoditelji svoje odluke temelje na činjeničnom znanju tek nakon mnogo razmatranja i analize alternativa te ne odgađaju donošenje neugodnih odluka. Kao najčešće, spomenute povezanosti pronašli su i mnogi drugi (Hariri, 2011; Hariri, Monypenny i Prideaux, 2014; Riaz, 2009; Tambe i Krishnan, 2000), premda ne svi (Akhtar, Rahman Khattak i Ghani, 2014; Mueller, 2009; Rehman i Waheed, 2012, Reid, 2012; Verma, Bhat, Rangnekar i Barua, 2015). Također, Hariri i suradnici (2014) argumentirali su kako je transformacijsko vodstvo indonezijskih ravnatelja, osim s racionalnim, povezano i s ovisnim stilom odlučivanja, čime su potvrdili neka ranija istraživanja (Akhtar i sur., 2014; Hariri, 2011; Rehman i Waheed, 2012). Takvi nalazi vjerojatno proizlaze iz toga što se transformacijski rukovoditelji prilikom analize i prikupljanja informacija iz raznih izvora također konzultiraju s ljudima oko sebe.

Što se transakcijskog stila vodstva tiče, najčešći no i dalje nedosljedan nalaz jest o pozitivnoj vezi s ovisnim stilom odlučivanja (Akhtar i sur., 2014; Hariri, 2011; Hariri i sur., 2014; Riaz, 2009; Riaz i Anis-ul-Haque, 2016; Verma i sur., 2015). Ovo potencijalno sugerira na kontinuiran kontakt rukovoditelja s podređenima zbog mjerenja i nagrađivanja njihove izvedbe te na rukovoditeljevu responzivnost na potrebe zaposlenih dok god oni ostvaruju zadovoljavajuće rezultate. Međutim, poneki istraživači pronašli su i pozitivnu povezanost racionalnog stila odlučivanja s transakcijskim stilom vodstva (Hariri, 2011; Hariri i sur., 2014; Mueller, 2009). S obzirom na izrazitu nedosljednost u nalazima o povezanosti ovog stila sa stilovima odlučivanja, transakcijski stil vodstva neće biti uvršten u hipoteze ovog istraživanja.

Završno, pasivno-izbjegavajuće vodstvo, kao izostanak samog procesa vodstva, kroz istraživanja se dosljedno postavljalo kao protuteža transformacijskom vodstvu te se tako pokazalo pozitivno povezano s izbjegavajućim, a negativno s racionalnim stilom odlučivanja (Hariri, 2011; Hariri i sur., 2014; Riaz, 2009; Riaz i Anis-ul-Haque, 2016). Ovo pokazuje da pasivno-izbjegavajući rukovoditelji, dosljedno definiciji ovog stila vođenja, ne promišljaju o svojim odlukama, već ih odgađaju ili u potpunosti izbjegavaju.

Sami stilovi vodstva također su se u prijašnjim istraživanjima pokazali povezani s učinkovitošću rukovoditelja, na način da su transformacijski i transakcijski rukovoditelji

učinkoviti u svojoj ulozi, dok pasivno-izbjegavajući rukovoditelji nisu (Ebadifard Azarm i Sarabi Asiabar, 2015; Xirasagar, Samuels i Stoskopf, 2005). Ovi nalazi mogli bi biti korisni u stvaranju konteksta za proučavanje povezanosti stilova odlučivanja rukovoditelja i njihove učinkovitosti kao fokusa ovog istraživanja.

## **Cilj, problemi i hipoteze istraživanja**

Svrha ovog istraživanja jest doprinijeti dosadašnjim spoznajama o povezanosti stilova odlučivanja s uspjehom u rukovođenju, s obzirom na to da je količina literature na temu ograničena. Konkretnije, zanimaju nas odnosi između samoprocijenjenih stilova odlučivanja rukovoditelja i samoprocjene, odnosno, zaposleničke procjene njihove rukovoditeljske učinkovitosti, kao i postoji li veza između spomenutih stilova odlučivanja rukovoditelja i njihovih stilova vodstva, procijenjenih od strane zaposlenika. Na temelju opisanog pregleda literature, postavili smo sljedeće istraživačke probleme i hipoteze:

*Problem 1:* Ispitati međusobne povezanosti samoprocijenjenih stilova odlučivanja rukovoditelja sa samoprocjenama njihove vlastite rukovoditeljske učinkovitosti i procjenama njihove rukovoditeljske učinkovitosti od strane zaposlenih.

*Problem 2:* Ispitati međusobne povezanosti samoprocijenjenih stilova odlučivanja rukovoditelja s njihovim stilovima vodstva procijenjenim od strane zaposlenih.

*Hipoteza 1a:* Postoji značajna pozitivna povezanost samoprocijenjenog racionalnog te značajna negativna povezanost samoprocijenjenog izbjegavajućeg i spontanog stila odlučivanja s procjenama učinkovitosti rukovoditelja.

*Hipoteza 1b:* Postoji značajna pozitivna povezanost samoprocijenjenog racionalnog te značajna negativna povezanost samoprocijenjenog izbjegavajućeg i spontanog stila odlučivanja sa samoprocjenama učinkovitosti rukovoditelja.

*Hipoteza 2a:* Postoji značajna pozitivna povezanost samoprocijenjenog racionalnog stila odlučivanja s procijenjenim transformacijskim stilom vodstva rukovoditelja.

*Hipoteza 2b:* Postoji značajna pozitivna povezanost samoprocijenjenog izbjegavajućeg stila odlučivanja s procijenjenim pasivno-izbjegavajućim stilom vodstva rukovoditelja.

## Metoda

### *Sudionici*

Sudionike je za istraživanje regrutirala skupina studenata psihologije Filozofskog Fakulteta Sveučilišta u Zagrebu u sklopu istraživačkog projekta „Implicitna ličnost, vođenje i donošenje odluka u organizacijama“ Hrvatske zaklade za znanost (voditelj: Z. Galić). Od interesa primarno su bili rukovoditelji manjih poduzeća. Kriteriji za sudjelovanje u ovom istraživanju bili su da je pojedini sudionik glavni direktor i vlasnik tvrtke ili obrta te da ima minimalno 3 zaposlena koji u njegovoj organizaciji rade barem 6 mjeseci. U istraživanju je sudjelovao sveukupno 51 sudionik rukovoditelj – 32 muškarca (62.75%) i 19 žena (37.25%). Dob sudionika kretala se između 27 i 69 godina, pri čemu je prosječna dob rukovoditelja 47 godina ( $M=46.96$ ,  $SD=10.56$ ). Za stupanj stručne spremlje 37.3% sudionika navelo je SSS, 11.8% VŠS, 37.3% VSS, a njih 13.7% ostvarilo je zvanje Mr./Dr. Njihov rukovoditeljski staž kretao se između 2 i 38 godina, s prosjekom od 16.42 godina ( $SD=9.24$ ), dok se duljina ukupnog staža kretala između 2 i 43.58 godina, s prosjekom od 22.91 godine ( $SD=9.51$ ). Broj zaposlenika procjenjivača kretao se od 1 do 7 po rukovoditelju, no najveći broj rukovoditelja imao je 3 zaposlenika (68.6%) uključena u ovo istraživanje. Sveukupno je u istraživanju sudjelovao 151 zaposlenik procjenjivač. Zbog potrebe za zadržavanjem anonimnosti, nisu prikupljane informacije o sociodemografskim karakteristikama procjenjivača.

### *Operacionalizacija konstrukata*

#### *Stilovi donošenja odluka*

Prva skupina konstrukata odnosi se na stilove donošenja odluka. Upitnik *General Decision Making Style (GDMS)* (Scott i Bruce, 1995) preveden je za potrebe istraživanja u sklopu navedenog projekta (preveli N. Erceg i Z. Galić) te je korišten u svrhe mjerenja pet opisanih stilova odlučivanja (racionalni, intuitivni, ovisni, izbjegavajući i spontani stil odlučivanja). Upitnik sadrži ukupno 25 čestica napisanih u obliku tvrdnji, a ispunjavali su ga samo rukovoditelji. Pripadnost stilovima odlučivanja ispituje se uz pomoć pet skala (jedna skala po stilu odlučivanja), a svaka sadrži sveukupno 5 čestica. Sudionici određuju slaganje s pojedinom tvrdnjom uz pomoć skale Likertovog tipa od 5 stupnjeva (1 = uopće se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 5 = u potpunosti se slažem). Konačni

rezultati na pojedinim skalama formiraju se kao kumulativne ocjene te određuju u kojoj je mjeri pojedinac sklon korištenju pojedinih stilova, pri čemu viši rezultat označava učestalije korištenje određenog stila odlučivanja. Razlozi odabira ove klasifikacije su jednostavnost određivanja pripadnosti osobe pojedinom stilu, no i prihvaćenost instrumenta u velikom broju istraživanja što olakšava usporedbu rezultata. Originalno istraživanje (Scott i Bruce, 1995) kao i mnoga naknadna (npr. Loo, 2000; Spicer i Sadler-Smith, 2005) opsežno su se osvrnula na psihometrijska svojstva testa te zaključila da su njegove metrijske karakteristike prihvatljive; dobiveni koeficijenti pouzdanosti različitih populacije u rasponu su od  $\alpha=.77$  –  $\alpha=.85$  (Scott i Bruce, 1995).

### *Uspješnost u rukovođenju*

Druga skupina konstrukata odnosi se na uspješnost u rukovođenju, procijenjenu i samoprocijenjenu, a mjerena je pomoću skale *Učinkovitost rukovoditelja* iz Višefaktorskog upitnika rukovođenja (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ), forme 5X – kratki (Avolio i Bass, 2010), prevedenog na hrvatski jezik (više o tome u *Stilovi vođenja*). Ovu skalu ispunjavali su i rukovoditelji i njihovi zaposleni, pri čemu su rukovoditelji procjenjivali vlastitu učinkovitost rukovođenja, a zaposleni učinkovitost rukovođenja svojih rukovoditelja. Skala sadrži sveukupno 3 čestice na koje sudionici odgovaraju uz pomoć Likertove skale procjene od 5 stupnjeva (0 = uopće ne, 1 = vrlo rijetko, 2 = ponekad, 3 = često, 4 = gotovo uvijek). Konačni rezultati formiraju se kao prosječni rezultati odgovora na česticama; viši rezultat ukazuje na veću percepciju učinkovitosti rukovoditelja, odnosno, učinkovitosti vlastitog rukovođenja.

### *Stilovi vodstva*

Treća skupina konstrukata odnosi se na stilove vodstva rukovoditelja. *Višefaktorski upitnik rukovođenja* (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ), forma 5X - kratki, forma za procjenjivača (Avolio i Bass, 2010), korišten je u svrhu procjene stila rukovođenja direktora. Prijevod upitnika (preveli Ž. Jerneiće, Z. Galić, M. Parmač Kovačić i M. Tonković Grabovac) kupljen je od izdavačke kuće Naklada Slap sredstvima ranijeg projekta „Implicitna ličnost i radno ponašanje“ Hrvatske zaklade za znanost (voditelj: Z. Galić). Rješavali su ga samo zaposlenici. Sadrži 44 čestice koje identificiraju i mjere rukovoditeljska ponašanja snažno povezana s individualnim i organizacijskim uspjehom.

Osim prethodno spomenute skale Učinkovitosti rukovoditelja, koja uključuje 3 čestice, u obradu podataka, od sveukupno 44, uključeno je 36 čestica. One se odnose na devet skala rukovođenja prethodno bolje pojašnjanih u obliku čimbenika pojedinih stilova vodstva obuhvaćenih teorijom cijelog raspona vodstva (Bass i Avolio, 1994). Transformacijski stil vodstva uključuje skale Idealizirani utjecaj-atribuirani (IU(A)), Idealizirani utjecaj-ponašanje (IU(P)), Inspirativnu motivaciju (IM), Intelektualnu stimulaciju (IS) i Individualiziranu brigu (IB). Transakcijski stil uključuje Uvjetno nagrađivanje (UN) i Aktivno upravljanje pomoću iznimaka (AUPI). Pasivno-izbjegavajući stil obuhvaća Pasivno upravljanje pomoću iznimaka (PUPI) i Laissez-faire (LF). Svaka od nabrojanih 9 skala mjeri se s po četiri čestice. Za procjenu čestine ili stupnja opaženih ponašanja i osobina rukovoditelja koristi se skala Likertovog tipa od 5 stupnjeva (0 = uopće ne, 1 = vrlo rijetko, 2 = ponekad, 3 = često, 4 = gotovo uvijek). Konačni rezultat na pojedinoj skali ili pojedinom stilu vodstva formira se kao prosječni rezultat odgovora na česticama za određene skale te viši rezultat ukazuje na veću učestalost određenog ponašanja. Koeficijent pouzdanosti za cijeli instrument, pri validaciji na hrvatskom uzorku, iznosio je  $\alpha=.81$  (Avolio i Bass, 2010).

Zbog jednostavnosti i preglednosti, popis instrumenata i skala korištenih u istraživanju, ovisno o sudionicima na kojima su primijenjeni, nalazi se u *Prilogu A*.

### *Postupak*

Istraživanje smo proveli na prigodnom uzorku sudionika direktora i vlasnika malih poduzeća korištenjem on-line upitnika koji su rješavali oni sami te papir-olovka upitnika koji su ispunjavali njihovi zaposleni. On-line upitnik za rukovoditelje ispunjavao se je u prisustvu istraživača ili njihovih asistenata uz prethodan dogovor termina. Prije samog prikupljanja podataka sudionici su upoznati sa svrhom istraživanja, postupkom i procijenjenim trajanjem ispunjavanja upitnika te im je dana informacija o povjerljivosti njihovih odgovora po pristanku na sudjelovanje u istraživanju. Naime, upitnike su radi anonimizacije odgovora rješavali pod dodijeljenom šifrom, uz pomoć koje, ukoliko to žele, naknadno mogu dobiti povratnu informaciju o općim rezultatima istraživanja. S obzirom na to da je ovo istraživanje dio opsežnijeg projekta u sklopu kojega su primijenjeni brojni instrumenti, sudionici rukovoditelji za rješavanje on-line upitnika imali su vremensko ograničenje od 45 minuta. Istraživači i asistenti potom su usmjereni

k njihovim podređenima koje su također tražili pristanak za sudjelovanje nakon upoznavanja sa svrhom i postupkom istraživanja te objašnjavanja načina osiguranja anonimnosti. Po njihovom pristanku na sudjelovanje uručene su im upute, upitnici za zaposlene u papir-olovka obliku s oznakom šifre dodijeljene njihovom rukovoditelju kao i markirane i adresirane kuverte pomoću kojih svoje ispunjene upitnike vraćaju istraživačima. Kao i u slučaju rukovoditelja, u sklopu upitnika za zaposlene bilo je više upitnika, pa tako i Višefaktorski upitnik rukovođenja, pomoću kojega su procjenjivali stil vodstva i rukovoditeljsku učinkovitost svog nadređenog. Rezultati upitnika zaposlenih naknadno su pomoću šifri spojeni s rezultatima upitnika svakog od rukovoditelja kako bi daljnje analize podataka bile moguće.

## Rezultati

### *Deskriptivna statistika*

Za statističku obradu podataka korišten je program IBM® SPSS® Statistics, verzija 24. Prije same obrade, Cronbach  $\alpha$  koeficijentom provjerena je unutarnja pouzdanost pojedinih skala za rukovoditelje ( $N=51$ ) i njihove zaposlene ( $N=151$ ). Cronbach  $\alpha$  koeficijenti, uz deskriptivnu statistiku, prezentirani su u *Tablicama 1* i *2*. Koeficijenti pouzdanosti zadovoljavajući su za sve skale osim za skalu samoprocijenjene učinkovitosti rukovoditelja ( $\alpha=.37$ ) stoga zaključke vezane uz tu skalu treba donositi s oprezom.

*Tablica 1*

Pokazatelji deskriptivne statistike, koeficijenti unutarnje pouzdanosti te broj čestica unutar pojedinih skala za rukovoditelje korištenih u istraživanju ( $N=51$ )

Varijable	<i>M</i>	<i>SD</i>	Cronbachov $\alpha$	Broj čestica
Racionalni stil odlučivanja	4.49	0.51	.70	5
Intuitivni stil odlučivanja	3.50	0.80	.80	5
Ovisni stil odlučivanja	3.53	0.72	.67	5
Izbjegavajući stil odlučivanja	2.01	0.87	.81	5
Spontani stil odlučivanja	2.46	0.74	.68	5
Učinkovitost rukovoditelja (samoprocjena)	3.27	0.34	.37	3

Legenda: *M* = aritmetička sredina; *SD* = standardna devijacija

Deskriptivna statistika pokazuje razlike u aritmetičkim sredinama između pojedinih stilova odlučivanja, pri čemu se nešto niži rezultati mogu primijetiti na izbjegavajućem ( $M=2.01$ ,  $SD=0.87$ ) i spontanom ( $M=2.46$ ,  $SD=0.74$ ), a nešto viši na racionalnom ( $M=4.49$ ,  $SD=0.51$ ) stilu odlučivanja. Stoga zaključujemo da su se sudionici najviše slagali sa česticama skale racionalnog, a najmanje sa česticama skale izbjegavajućeg i spontanog stila odlučivanja.

*Tablica 2*

Pokazatelji deskriptivne statistike, koeficijenti unutarnje pouzdanosti te broj čestica unutar pojedinih skala za zaposlene korištenih u istraživanju ( $N=151$ )

Varijable	<i>M</i>	<i>SD</i>	Cronbachov $\alpha$	Broj čestica
Transformacijski stil vodstva	2.74	0.78	.94	20
Transakcijski stil vodstva	2.75	0.85	.87	8
Pasivno-izbjegavajući stil vodstva	1.23	0.78	.80	8
Učinkovitost ruko- voditelja (procjena)	3.05	0.87	.78	3

Legenda: *M* = aritmetička sredina; *SD* = standardna devijacija

Deskriptivna statistika pokazuje razlike u aritmetičkim sredinama između pojedinih stilova vodstva, pri čemu se nešto niži rezultat može primijetiti na pasivno-izbjegavajućem ( $M=1.23$ ,  $SD=0.78$ ), a nešto viši na transformacijskom ( $M=2.74$ ,  $SD=0.78$ ) i transakcijskom ( $M=2.75$ ,  $SD=0.85$ ) stilu vodstva. Stoga zaključujemo da su sudionici najrjeđe opažali ponašanja zahvaćena česticama koje mjere pasivno-izbjegavajući stil, a najčešće ona ponašanja zahvaćena česticama koje mjere transformacijski i transakcijski stil vodstva.

Postoji statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina samoprocjene i procjene učinkovitosti rukovoditelja ( $t(50)=2.32$ ,  $d=0.33$ ,  $p<.05$ ) koja pokazuje značajno viši rezultat samoprocjene ( $M=3.27$ ,  $SD=0.34$ ) od procjene učinkovitosti ( $M=3.05$ ,  $SD=0.87$ ) rukovoditelja. Bitno je spomenuti i razliku pronađenu u ostvarenim rasponima ovih dviju skala, pri čemu se raspon procjene kreće između 0 – 4, a raspon samoprocjene između 2.67 – 4, što je mogući razlog narušene pouzdanosti skale samoprocjene rukovoditeljske učinkovitosti.



S obzirom na to da je jedinica analize ovog istraživanja bio rukovoditelj, odnosno, organizacija koju vodi, bilo je potrebno agregirati podatke prikupljene od svih podređenih koji pripadaju pojedinom rukovoditelju. Tek na agregiranim podacima provedena je korelacijska analiza. S obzirom na veliki ukupan broj varijabli, zbog preglednosti, prikaz bivarijantnih koeficijenata korelacije Pearsonovog tipa nalazi se u *Prilogu B*. Koeficijenti korelacije između samoprocijenjenih stilova odlučivanja i demografskih varijabli nalaze se u *Tablici 3*. Kao marginalno značajne smatrali smo korelacije koje su bile značajne uz razinu rizika između 5% i 10%.

*Tablica 3*

Pearsonovi koeficijenti korelacije između samoprocijenjenih stilova odlučivanja i demografskih varijabli sudionika ( $N=51$ )

	Spol	Dob	Stručna sprema	Stož (rukovoditeljski)	Stož (ukupni)
Racionalni stil odlučivanja	.22	.15	-.18	.20	.27†
Intuitivni stil odlučivanja	.07	.13	.11	.06	.08
Ovisni stil odlučivanja	.26†	-.13	.00	-.18	-.15
Izbjegavajući stil odlučivanja	-.20	.02	-.05	-.03	-.06
Spontani stil odlučivanja	-.28*	-.04	-.01	.02	.03

Legenda: † =  $p < .10$ ; \* =  $p < .05$

Iz tablice se ponajprije može vidjeti marginalno značajna niska povezanost spola s ovisnim i značajna niska povezanost sa spontanim stilom odlučivanja, na način da su žene sklonije koristiti ovisni ( $r=.26$ ,  $p < .10$ ), dok su muškarci skloniji koristiti spontani stil odlučivanja ( $r=-.28$ ,  $p < .05$ ). S druge strane, dob se nije pokazala povezanom sa stilovima odlučivanja, kao ni stručna sprema i duljina rukovoditeljskog staža. Duljina ukupnog staža, međutim, marginalno je značajno, premda nisko, povezana sa samoprocijenjenim racionalnim stilom odlučivanja ( $r=.27$ ,  $p < .10$ ), odnosno, rukovoditelji s više godina ukupnog staža bili su nešto skloniji koristiti racionalni stil prilikom donošenja odluka.

Demografske varijable pokazale su zanimljive trendove povezanosti i sa stilovima vodstva (v. tablicu u *Prilogu B*). Naime, pojavile su se uglavnom marginalno značajne, no niske povezanosti s dobi, i to negativna s transformacijskim ( $r=-.25$ ,  $p < .10$ ) i

transakcijskim ( $r=-.32$ ,  $p<.05$ ), a pozitivna s pasivno-izbjegavajućim stilom vodstva ( $r=.27$ ,  $p<.10$ ). Na jednak način sa stilovima vodstva koreliraju ukupni i rukovoditeljski staž, što je dosljedno s obzirom na to da su varijable dobi i različitih tipova staža međusobno visoko povezane. Također, procjene učinkovitosti od strane zaposlenih u negativnoj su vezi i s duljinom različitih tipova staža i s dobi rukovoditelja. Premda su ove povezanosti niske i samo marginalno značajne, dosljedne su te se na temelju njih može pretpostaviti da su rukovoditelji s godinama i odmakom staža sve skloniji koristiti pasivno-izbjegavajući, a sve manje transformacijski i transakcijski stil vodstva.

#### *Prvi istraživački problem*

Kako bismo odgovorili na prvi problem istraživanja i testirali postavljene hipoteze, izračunali smo korelacije između samoprocijenjenih stilova odlučivanja i procjene/samoprocjene učinkovitosti rukovoditelja. Rezultati su vidljivi u *Tablici 4*.

*Tablica 4*

Pearsonovi koeficijenti korelacije između samoprocijenjenih stilova odlučivanja te procjene i samoprocjene učinkovitosti rukovoditelja ( $N=51$ )

	Učinkovitost rukovoditelja (procjena)	Učinkovitost rukovoditelja (samoprocjena)
Racionalni stil odlučivanja	-.08	-.10
Intuitivni stil odlučivanja	-.04	.02
Ovisni stil odlučivanja	.10	.00
Izbjegavajući stil odlučivanja	-.13	-.47**
Spontani stil odlučivanja	.17	-.34*

Legenda: † =  $p<.10$ ; \* =  $p<.05$ ; \*\* =  $p<.01$

Iz tablice se može uočiti izostanak značajnih povezanosti između samoprocijenjenih stilova odlučivanja rukovoditelja i rukovoditeljske učinkovitosti procijenjene od strane zaposlenih. Međutim, identificirali smo umjerene negativne povezanosti između izbjegavajućeg ( $r=-.47$ ,  $p<.01$ ) i spontanog ( $r=-.34$ ,  $p<.05$ ) stila odlučivanja te samoprocijenjene učinkovitosti rukovoditelja. Time se potencijalno može zaključiti kako su rukovoditelji koji koriste izbjegavajući stil odlučivanja svjesni narušene

učinkovitosti tog stila te se procjenjuju sukladno tome. Spontani stil odlučivanja rukovoditelji vjerojatno također povezuju s vlastitom neučinkovitošću.

Premda nije bilo u fokusu našeg istraživačkog interesa, proučili smo i vezu tri spomenuta stila vodstva sa samoprocjenom i procjenom rukovoditeljske učinkovitosti. Ova analiza prije svega nam je služila kako bismo utvrdili mjeru u kojoj su naši nalazi, prikupljeni na relativno malom uzorku, usporedivi s drugim, sličnim izvorima podataka, koji su u pravilu prikupljeni u drugačijim kulturalnim kontekstima. Rezultati analize nalaze se u *Tablici 5*.

*Tablica 5*

Pearsonovi koeficijenti korelacije između procijenjenih stilova vodstva te procjene i samoprocjene učinkovitosti rukovoditelja ( $N=51$ )

	Učinkovitost rukovoditelja (procjena)	Učinkovitost rukovoditelja (samoprocjena)
Transformacijski stil vodstva	.81**	.31*
Transakcijski stil vodstva	.83**	.20
Pasivno-izbjegavajući stil vodstva	-.67**	-.22

Legenda: \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$

Stilovi vodstva ispostavili su se snažno visoko povezani s procjenama učinkovitosti rukovoditelja, i to transformacijski ( $r=.81$ ,  $p<.01$ ) i transakcijski ( $r=.83$ ,  $p<.01$ ) u pozitivnom, a pasivno-izbjegavajući u negativnom smjeru ( $r=-.67$ ,  $p<.01$ ), dok je sa samoprocjenom učinkovitosti umjereno pozitivno bio povezan samo transformacijski stil vodstva ( $r=.31$ ,  $p<.05$ ). Ovi nalazi govore da rukovoditelji koji prakticiraju transformacijski stil vodstva vjerojatno i sebe procjenjuju učinkovitijima u rukovoditeljskoj ulozi, dok zaposlenici s učinkovitošću vežu i transformacijske i transakcijske rukovoditelje, a s neučinkovitošću one pasivno-izbjegavajuće.

#### *Drugi istraživački problem*

Kako bismo odgovorili na drugi problem istraživanja i testirali postavljene hipoteze, izračunali smo korelacije između samoprocijenjenih stilova odlučivanja i procijenjenih stilova vodstva. Rezultati se nalaze se u *Tablici 6*.

Tablica 6

Pearsonovi koeficijenti korelacije između samoprocijenjenih stilova odlučivanja i procijenjenih stilova vodstva sudionika ( $N=51$ )

	Transformacijski stil vodstva	Transakcijski stil vodstva	Pasivno-izbjegavajući stil vodstva
Racionalni stil odlučivanja	-.22	-.14	-.02
Intuitivni stil odlučivanja	.04	-.06	.06
Ovisni stil odlučivanja	.02	.11	.02
Izbjegavajući stil odlučivanja	-.19	-.22	.37**
Spontani stil odlučivanja	.15	.23	-.01

Legenda: \*\* =  $p < .01$

Međuodnosi skala različitih instrumenata pokazali su se uglavnom neznačajni, no uočena je jedna značajna i umjereno visoka povezanost. Izbjegavajući stil odlučivanja bio je pozitivno povezan s pasivno-izbjegavajućim stilom vodstva ( $r=.37, p<.01$ ) iz čega se može zaključiti kako su rukovoditelji koji koriste izbjegavajući stil odlučivanja skloniji koristiti i pasivno-izbjegavajući stil vodstva.

## Rasprava

### *Osvrt na probleme*

U ovom istraživanju ispitivali smo kako su različiti stilovi odlučivanja rukovoditelja povezani s procjenama i samoprocjenama njihove rukovoditeljske učinkovitosti te sa stilovima vodstva koje prakticiraju. Mjera u kojoj rukovoditelji koriste moguće stilove odlučivanja (racionalni, intuitivni, ovisni, izbjegavajući i spontani) određena je pomoću rezultata na upitniku GDMS kojim su se procjenjivali sami, a njihov stil vodstva procjenjivali su zaposleni pomoću upitnika MLQ kojim se moglo odrediti u kojoj mjeri prakticiraju koji od stilova vodstva (transformacijski, transakcijski i pasivno-izbjegavajući). Skalu rukovoditeljske učinkovitosti ispunjavali su i rukovoditelji i njihovi podređeni, a na temelju njenog kumulativnog rezultata bilo je moguće odrediti u kojem stupnju se rukovoditelji smatraju, odnosno u kojem stupnju ih njihovi zaposleni smatraju učinkovitim u rukovoditeljskoj ulozi.

Što se tiče prvog problema ovog istraživanja, samo jedna od dviju postavljenih hipoteze djelomično je potvrđena. Premda nismo potvrdili koji su „dobri“, imamo neke indikacije o tome koji su „loši“ stilovi odlučivanja. Naime, nismo pronašli značajnu vezu između samoprocijenjenog racionalnog stila odlučivanja i samoprocjene rukovoditeljske učinkovitosti, ali utvrdili smo umjerene negativne veze izbjegavajućeg ( $r=-.47, p<.01$ ) i spontanog ( $r=-.34, p<.05$ ) stila odlučivanja sa samoprocijenjenom učinkovitošću, čime djelomično potvrđujemo *Hipotezu 1b*. Moguće je da rukovoditelji koji koriste izbjegavajući ili spontani stil odlučivanja shvaćaju neučinkovitost tih stilova te se procjenjuju sukladno tome. Izbjegavajući stil odlučivanja povezuje se s averzijom prema riziku od donošenja pogrešne odluke (Russ i sur., 1996), stoga ne bi bilo neobično ni da se rukovoditelji koji kontinuirano odgađaju odluke osjećaju nezadovoljnima sobom. Spontani stil, s druge strane, osim s negativnim ishodom odlučivanja, povezuje se i s impulzivnošću (Russ i sur., 1996) koja se implicitno često smatra lošom, što pojedinci skloni ovom stilu naposljetku mogu i internalizirati. No, s obzirom na to da racionalni stil odlučivanja nije povezan sa samoprocjenom učinkovitosti rukovođenja, moguće je da rukovoditelji sami nisu svjesni ili ne smatraju toliko bitnom racionalnost u odlučivanju koje prakticiraju, barem ne toliko da bi vlastitu učinkovitost procijenili pozitivno. Premda, moguće je i da je u istraživanju sudjelovala nekolicina racionalnih rukovoditelja koji se zbog drugih faktora nisu procijenili dovoljno učinkovitim; ponekad su oni najracionalniji možda najkritičniji prema sebi samima. Važna napomena koju treba uzeti u obzir objašnjavajući ove rezultate jest niska unutarnja pouzdanost skale samoprocijenjene učinkovitosti rukovoditelja ( $\alpha=.37$ ).

Nadalje, nije pronađena niti jedna značajna veza između samoprocijenjenih stilova odlučivanja rukovoditelja i procjene njihove rukovoditeljske učinkovitosti koju su dali podređeni, čime u potpunosti odbacujemo *Hipotezu 1a*. Rezultati pokazuju da stilovi odlučivanja, kako ih vide rukovoditelji, nemaju nikakve veze s time kako učinkovitost rukovoditelja vide podređeni. U svrhu kontekstualizacije ovog nalaza bitno je podsjetiti na pronađene snažne i visoke povezanosti procjena rukovoditeljske učinkovitosti i stilova vodstva; zaposleni su svoje transformacijske i transakcijske rukovoditelje procjenjivali učinkovitim, a one pasivno-izbjegavajuće neučinkovitim. Stoga, potrebno je razmotriti moguće razloge izostanka značajnih povezanosti sa stilovima odlučivanja, odnosno, upitati se jesu li ovi nalazi funkcija metodologije i malog uzorka ili stvarnog odsustva

povezanosti među konstruktima. Rukovoditelji imaju veći uvid u raspon, ne samo vlastitih ponašanja, već i unutarnjih procesa prilikom upuštanja u donošenje odluke, čime se mogu pouzdanije procijeniti učinkovitima ili neučinkovitima (makar zbog niske internalne konzistencije skale to nije tako u našem slučaju). Možda racionalni proces odlučivanja rukovoditelja ponekad dulje traje pa se zaposlenima naizgled i ne čini učinkovitim kao što smo pretpostavili da hoće. A možda neke racionalne odluke rukovoditelja koje objektivno jesu efikasne naprosto ne idu u korist zaposlenih, stoga ih procjenjuju lošije. Također je mogućnost da pak zaposleni nisu ni upoznati sa situacijama u kojima je njihov nadređeni potaknut na donošenje ikakve odluke, već im je prezentiran samo ishod, ako i on. Kao što smo spomenuli ranije, u istraživanju su sudjelovala mala poduzeća. Ona često nemaju posve jasnu hijerarhiju i podjelu poslova, pa je moguće da se i odluke donose neformalnije ili rukovoditelj o njima jednostavno često ne govori. Treba se zapitati i kakva gledišta na učinkovitost imaju zaposleni te kako tumače same čestice vezane uz učinkovitost (primjerice, čestica „Vodi grupu koja je učinkovita.“ povlači pitanje kakvu grupu oni sami smatraju učinkovitom, a čestica „Uspješno zadovoljava potrebe drugih vezane uz posao.“ pitanje komuniciraju li uopće oni sami svoje potrebe s rukovoditeljem). No, potencijalno objašnjenje izostanka povezanosti procjena učinkovitosti sa stilovima odlučivanja rukovoditelja, koje se čini i najočiglednijim, jest da sami stilovi odlučivanja nadređenih podređenima jednostavno nisu toliko bitna, odnosno, presudna dimenzija za procjenu njihove učinkovitosti, barem ne u mjeri u kojoj im je bitan, recimo, njihov stil vodstva.

Što se tiče drugog problema ovog istraživanja, potvrđena je samo jedna od dviju postavljenih hipoteza. Naime, pozitivna veza između samoprocijenjenog racionalnog stila odlučivanja i procijenjenog transformacijskog stila vodstva nije pronađena, čime odbacujemo *Hipotezu 2a*. Štoviše, ni jedan od stilova odlučivanja nije bio značajno povezan s transformacijskim stilom vodstva. Postoji mogućnost da transformacijski rukovoditelji ovog istraživanja, umjesto isključivo jednog istaknutog (i to racionalnog, prema našoj hipotezi) koriste određenu kombinaciju stilova donošenja odluka te prilagođavaju proces odlučivanja pojedinim situacijama, a pri čemu se ni jedan stil dovoljno ne ističe (Bass i Riggio, 2006). Moguća je i obrnuta situacija u kojoj racionalni rukovoditelji koriste određenu kombinaciju stilova vodstva pri čemu se ni jedan od njih dovoljno ne ističe (za neke od rukovoditelja dominantni tip vodstva određen je na temelju

rezultata koji je neznatno viši od idućeg najboljeg). No, s obzirom na to da nije razumno pretpostaviti da je vodstvo doista nepovezano s odlučivanjem, pogotovo jer je donošenje odluka jedna od aktivnosti blisko vezana uz ulogu rukovoditelja, važno je spomenuti mali uzorak sudionika ovog istraživanja koji predstavlja veliko ograničenje i zapreku pojavi značajnih povezanosti, pa čak i uz vjerojatnost pojave do 10%. Malen broj sudionika u uzorku smanjuje i varijabilitet rezultata koji nam onemogućava zamjećivanje suptilnih razlika u ovim procesima.

Nadalje, izbjegavajući stil odlučivanja ispostavio se umjereno značajno povezan s pasivno-izbjegavajućim stilom vodstva ( $r=.37$ ,  $p<.01$ ), što je u skladu s prethodnim istraživanjima (Akhtar i sur., 2014; Hariri, 2011; Hariri i sur., 2014; Reid, 2012; Riaz, 2009; Riaz i Anis-ul-Haque, 2016; Verma i sur., 2015), čime potvrđujemo *Hipotezu 2b*. Time možemo zaključiti kako su rukovoditelji našeg istraživanja koji izbjegavaju donošenja ikakvih odluka te se odmiču od situacija koje im to nalažu također skloni koristiti i stil vodstva koji uključuje izbjegavanje same uloge rukovoditelja, pri čemu odbacuju svoj autoritet, ne preuzimaju nikakve odgovornosti te ne poduzimaju akcije koje se mogu smatrati vodstvom. Pitanje je zašto je ovo jedina pronađena poveznica između stilova odlučivanja i stilova vodstva. Mogućnost postoji da su izbjegavajući stil odlučivanja i pasivno-izbjegavajući stil vodstva vođeni nekim širim kognitivnom faktorom koji se jasno izražava u oba ova konstrukta, primjerice pasivnošću kao osobinom ličnosti, odnosno, nagonom za izbjegavanjem akcije, za razliku od faktora kojima su zasićeni ostali stilovi, a koji se možda ne preklapaju dovoljno da bi se istaknuli u ovoj analizi. No, također je moguće i da su izbjegavajući stil odlučivanja i pasivno-izbjegavajući stil vođenja, kao stilovi s najnegativnijim ishodima po organizaciju i same zaposlene, najočitiji samim sudionicima, što se posljedično očituje u nalazima našeg istraživanja. Naime, Gregory (2018) je skovao pojam „vodstva u odsutnosti“ koje je u današnje vrijeme najčešći oblik nesposobnog rukovoditeljstva, a odnosi se na pojedince s karakteristikama pasivno-izbjegavajućih rukovoditelja našeg istraživanja. Ovaj oblik vodstva čak se pokazao utjecajnijim na nezadovoljstvo poslom zaposlenih i druge ishode od aktivno destruktivnijih, ali i konstruktivnijih oblika vodstva, jer posljedice mogu biti dugoročne. Stoga, nije neobično da se odsutno vodstvo i izostanak donošenja odluka pojave zajedno i pritom ostave najveći utjecaj nad onima na koje utječu.

### *Metodološka ograničenja i preporuke za buduća istraživanja*

Kao svako, i ovo istraživanje ima ograničenja koja treba uzeti u obzir prilikom interpretacije rezultata. Najbitnije ograničenje ovog istraživanja tiče se uzorka. Planirani broj sudionika bio je značajno veći od prikupljenog. No, sam proces prikupljanja podataka neplanirano je obustavljen zbog pojave novootkrivenog koronavirusa (SARS-CoV-2) te proglašenog stanja globalne pandemije koje je posljedično dovelo do uvođenja rigoroznijih mjera za zaštitu građana te preporuke o ograničavanju socijalnih kontakata. S obzirom na to da podaci, zbog potrebe za nadgledanjem sudionika, nisu mogli biti prikupljeni on-line, u tom trenutku bilo je nužno prestati s daljnjim prikupljanjem podataka. Osim malog broja rukovoditelja, nije u potpunosti ispoštovan ni uvjet o broju zaposlenih po pojedinom rukovoditelju. Prema preporuci Avolia i Bassa (2010), svakog rukovoditelja trebalo je procijeniti minimalno troje njegovih zaposlenih, no zbog spomenute situacije u obradu su uzete i procjene manjeg broja zaposlenih, pa tako troje rukovoditelja ima samo jednu procjenu, a njih sedam ima po dvije procjene zaposlenika, što u određenoj mjeri narušava pouzdanost tih procjena nakon njihove agregacije. Malen uzorak vjerojatno je utjecao na smanjenje varijabiliteta koji bi u cijelosti mogao ukazati na neke suptilnije razlike i povezanosti među varijablama. Također, potencijalno je narušio osjetljivost skala čime su nam neki podaci možda ostali van dohvata, premda su se pouzdanosti uglavnom pokazale zadovoljavajućima. U budućim istraživanjima treba pripaziti na ovaj problem te osigurati dovoljno velik broj sudionika.

Iduće ograničenje ovog istraživanja odnosi se na homogenost uzorka. Naime, sudionike su regrutirali istraživači i njihovi asistenti pomoću poznanstava ili putem slanja izravnih upita za sudjelovanje. Sam proces testiranja trajao je oko sat vremena, što značajan broj rukovoditelja nije mogao izdvojiti. Stoga, većina rukovoditelja koji su sudionici ovog istraživanja upravljala je manjim lokalnim poduzećima (prosječan trenutni broj zaposlenih po rukovoditelju iznosi 11) i ta se informacija mora uzeti u obzir prilikom pregleda rezultata. Što se samog prikupljanja podataka tiče, zaposlenici su upitnike ispunjavali u privatnosti, te su ih naposljetku eksperimentatorima vraćali poštom. Na ovaj način pokušalo se osigurati da se ne nađu u situaciji u kojoj procjenjuju svog nadređenog ispred njega samoga jer bi to moglo dovesti do socijalne poželjnosti u odgovaranju.



Međutim, problem koji se javio odnosi se na nemogućnost kontrole uvjeta u kojima su upitnici ispunjavani.

Osim toga, ne možemo znati jesu li na sudionike utjecali kakvi drugi varijabilni faktori. Jedan od zadataka rukovoditelja bio je procijeniti vlastitu učinkovitost, što rijetki čine bez uljepšavanja u situacijama u kojima znaju da su proučavani. Takva vrsta upitnika zahtijeva od ispitanika sposobnost točnog prosuđivanja sebe samih i time je podložna pristranostima i distorzijama. Zadatak zaposlenih, s druge strane, bio je procijeniti svog nadređenog, što je kod nekih moglo stvoriti pritisak da će odgovori naposljetku ipak doći do dotične osobe. Uz to, javljaju se određena pitanja o tome koliko oni dobro uopće poznaju nadređenog, odnosno, koliko često ga susreću, koliko su kvalitetne njihove interakcije te koliko pouzdano ga mogu procijeniti. Konačno, ponašanje rukovoditelja ne mora korespondirati njegovim unutarnjim procesima, a postoji mogućnost i da zaposleni nisu upoznati sa suptilnim nijansama koje razlikuju, primjerice, transformacijsko i transakcijsko vodstvo, pa daju prosudbe bez previše promišljanja. Još jedna napomena tiče se različitih izvora podataka pri čemu su rukovoditelji samoprocjenjivali vlastitu učinkovitost i stilove odlučivanja dok su zaposleni procjenjivali učinkovitost rukovoditelja i njihov stil vodstva. U ovakvim situacijama očekuje se kako će samoprocjene i procjene međusobno konvergirati, što se u našem istraživanju i dogodilo, pa su se tako značajne povezanosti pojavile uglavnom između podataka dobivenih samoprocjenama kao i između podataka dobivenih procjenama.

Bitno je osvrnuti se i na preliminarne analize varijabli korištenih u istraživanju. Cronbachovi  $\alpha$  koeficijenti bili su zadovoljavajući za sve osim za skalu samoprocjene rukovoditeljske učinkovitosti ( $\alpha=.37$ ). Ovaj koeficijent osjetljiv je na veličinu uzorka pa treba napomenuti da je, za razliku od analize pouzdanosti procjene rukovoditeljske učinkovitosti koja je provedena na 151 sudioniku (zaposlenima), analiza pouzdanosti samoprocjene provedena na samo 51 sudioniku (rukovoditeljima). Uz to, detaljnijim uvidom u deskriptivnu statistiku ove skale (čiji je mogući vrijednosni raspon između 0 - 4) može se iščitati kako su se rukovoditelji u stvarnosti samoprocjenjivali na rasponu od 2.67 do 4.00 ( $M=3.27$ ,  $SD=0.34$ ), za razliku od zaposlenih, koji su rukovoditelje procjenjivali na punom vrijednosnom rasponu od 0.00 do 4.00 ( $M=3.05$ ,  $SD=0.87$ ). Radi li se o samozavaravanju rukovoditelja ili o socijalnoj poželjnosti prilikom odgovaranja,

teško je razaznati. No, pouzdanost skale posljedično je narušena što za sobom potencijalno vuče i narušenu valjanost, a to nam u velikoj mjeri onemogućava stvaranje ikakvih čvrstih zaključaka i pretpostavki vezanih uz ovu skalu. Kako bi se riješio ovaj problem, rukovoditeljima bi se mogla dodatno maksimizirati anonimnost kako bi imali manju potrebu uljepšavati svoje prosudbe ili bi im se pak moglo ukazati na socijalnu poželjnost kao pristranost pri odgovaranju te ih upozoriti da postoje metode otkrivanja ove pristranosti. Također, kao mogućnost ostaje i odabir dužeg instrumenta uz eventualno uključivanje kontrolnih skala, odnosno, skala socijalne poželjnosti.

Dodatna ograničenja predstavljaju i korištenje korelacijskog nacrtu u istraživanju te odabrani instrumenti. Naime, korelacijski nacrt u potpunosti nam onemogućuje stvaranje zaključaka o uzročno-posljedičnim vezama između varijabli. Kako bismo dobili i te informacije, u budućim istraživanjima svakako bi bilo zanimljivo pronaći način za postavljanje eksperimentalnog nacrtu, premda njegova provedba u praksi dolazi sa svojim vlastitim izazovima. Što se instrumenata tiče, ukoliko bi nas zanimala racionalnost te njena povezanost s učinkovitošću rukovoditelja, stilove odlučivanja kao njene indikatore možda bi trebalo mjeriti na drugi način, primjerice, zadacima poput Testa kognitivne refleksivnosti (CRT), zadacima heuristika i pristranosti i drugima. Ovi zadaci objektivnije zahvaćaju oslanjanje na Sustav 1 i Sustav 2 (Frederick, 2005).

## **Zaključak**

U ovom istraživanju ispitivali smo međusobne povezanosti samoprocijenjenih stilova odlučivanja rukovoditelja sa samoprocjenama i zaposleničkim procjenama njihove učinkovitosti te s njihovim stilovima vodstva. Od sveukupno četiri, u potpunosti smo potvrdili jednu te djelomično također samo jednu, a odbacili smo preostale dvije hipoteze. Utvrdili smo sljedeće. Stilovi odlučivanja koje rukovoditelji koriste nisu povezani s procjenama njihove rukovoditeljske učinkovitosti. Ipak, spontani i izbjegavajući stil odlučivanja povezani su s nižim samoprocjenama rukovoditeljske učinkovitosti. Između stilova odlučivanja i stilova vodstva rukovoditelja našeg istraživanja utvrdili smo samo jednu značajnu povezanost i to između izbjegavajućeg stila odlučivanja i pasivno-izbjegavajućeg stila vodstva.

## Literatura

- Akhtar, N., Rahman Khattak, S. & Ghani, A. (2014). Leadership styles as predictor of decision-making styles; Moderating role of emotional intelligence. *NUML Journal of Management & Technology*, 9(2), 4-21.
- Antonakis, J., Avolio, B.J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2010). *Višefaktorski upitnik rukovođenja (MLQ): Priručnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Baiocco, R., Laghi, F., & D'Alessio, M. (2009). Decision-making style among adolescents: Relationship with sensation seeking and locus of control. *Journal of Adolescence*, 32(4), 963-976.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. New York: Psychology Press.
- Bavol'ár, J. & Orsová, O. (2015). Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgment and Decision Making*, 10(1), 115-122.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Coscarelli, M.A. (2007). How managers' work. *Harvard Business Review*, 22, 89-110.
- Crossley, C.D. & Highhouse, S. (2005). Relation of job search and choice process with subsequent satisfaction. *Journal of Economic Psychology*, 26(2), 255-268.
- Curşeu, P.L. & Schruijer, S.G.L. (2012). Decision styles and rationality. *Educational and Psychological Measurement*, 72(6), 1053-1062.

- Davids, E.L., Roman, N.V. & Leach, L. (2015). Decision making styles: A systematic review of their associations with parenting. *Adolescent Research Review*, 1(1), 69-90.
- Dhar, U. & Mishra, P. (2001). Leadership effectiveness: A study of constituent factors. *Journal of Management Research*, 1(4), 254-266.
- Driver, M.J. (1979). Individual decision-making and creativity. U: S. Kerr (Ur.), *Organizational behavior* (str. 59-94). Columbus: Grid Press.
- Driver, M.J., Brousseau, K.E. & Hunsaker, P.L. (1990). *The dynamic decision maker: Five decision styles for executive and business success*. New York: Harper & Row.
- Ebadifard Azarm, F. & Sarabi Asiabar, A. (2015). Does leadership effectiveness correlate with leadership styles in healthcare executives of Iran University of Medical Sciences. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*, 29(1), 49-53.
- Evans, J.S.B.T. (2003). In two minds: Dual-process accounts of reasoning. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(10), 454-459.
- Frankish, K. (2010). Dual-process and dual-system theories of reasoning. *Philosophy Compass*, 5(10), 914-926.
- Frederick, S. (2005). Cognitive reflection and decision making. *Journal of Economic Perspectives*, 19(4), 25-42.
- Galotti, K.M. & Tinkelenberg, C.E. (2009). Real-life decision making: Parents choosing a first-grade placement. *American Journal of Psychology*, 122(4), 455-468.
- Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, 7(4), 405-413.
- Gregory, S. (30.03.2018). The most common type of incompetent leader. *Harvard Business Review*. Dohvaćeno s <https://hbr.org/2018/03/the-most-common-type-of-incompetent-leader>
- Hamilton, K., Shih, S.-I & Mohammed, S. (2017). The predictive validity of the decision styles scale: An evaluation across task types. *Personality and Individual Differences*, 119, 333-340.
- Hariri, H. (2011). Leadership styles, decision-making styles, and teacher job satisfaction: An Indonesian school context (Unpublished doctoral dissertation). James Cook University, Australia.
- Hariri, H., Monypenny, R. & Prideaux, M. (2014). Leadership styles and decision-making styles in an Indonesian school context. *School Leadership & Management: Formerly School Organization*, 34(3), 284-298.

- Harren, V.A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 119-133.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Leadership and sociopolitical intelligence. U: R. Riggio (Ur.), *Multiple intelligences and leadership* (str. 65-89). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hogan, R. & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 74-84.
- Hunt, R.G., Krzystofiak, F.J., Meindl, J.R. & Yousry, A.M. (1989). Cognitive style and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(3), 436-453.
- Janis, I.L. & Mann, L. (1977). *Decision Making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York: Free Press.
- Kahneman, D. (2013). *Misliti, brzo i sporo*. Zagreb: Mozaik knjiga.
- Kao, P-H. & Kao, H. (2007). Taiwanese executives' leadership styles and their preferred decision-making models used in mainland China. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 10(2), 71-79.
- Keen, P.G. (1974). The implications of cognitive style for individual decision-making. (Order No. 7409036, Harvard University). *ProQuest Dissertations and Theses*, 346. Dohvaćeno s <https://search.proquest.com/docview/302689793?accountid=202234>
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: Toward an integrated framework of cognitive style. *Psychological Bulletin*, 133(3), 464-481.
- Kuzins, R. (07.03.1999). Young boss, older worker, new problem. *San Francisco Examiner*, str. 8-16.
- Leykin, Y., & DeRubeis, R.J. (2010). Decision-making styles and depressive symptomatology: Development of the Decision Styles Questionnaire. *Judgment and Decision Making*, 5(7), 506–515.
- Loo, R. (2000). A psychometric evaluation of the General Decision-Making Style Inventory. *Personality and Individual Differences*, 29(5), 895–905.
- Mau, W.C. (1995). Decision-making style as a predictor of career decision-making status and treatment gains. *Journal of Career Assessment*, 3(1), 89-99.

- Michailidis, E. & Banks, A.P. (2016). The relationship between burnout and risk-taking in workplace decision-making and decision-making style. *Work & Stress*, 30(3), 278-292.
- Mitroff, I.I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mueller, C.A. (2009). Influence of transformational leadership style on decision-making style and technology readiness: A correlation study. *ProQuest LLC*, 1-151.  
Dohvaćeno s  
<https://search.proquest.com/docview/854553968?accountid=202234>
- Northouse, P.G. (2010). *Vodstvo: Teorija i praksa*. Zagreb: MaTe.
- Omotola, O. (2012). An investigation into decision making styles practices and preferences of human resource managers in the banking industry in southwestern Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 4(11), 1-6.
- Parker, A.M., Bruine de Bruin, W. & Fischhoff, B. (2007). Maximizers versus satisficers: Decision making styles, competence and outcomes. *Judgment and Decision Making*, 2(6), 342-350.
- Payne, J.W., Bettman, J.R. & Johnson E.J. (1993). *The adaptive decision maker*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pennino, C.M. (2002). Is decision style related to moral development among managers in the U.S.? *Journal of Business Ethics*, 41(4). 337-347.
- Phillips, S.D., Paziienza, N.J., & Ferrin, H.H. (1984). Decision-making styles and problem-solving appraisal. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 497-502.
- Rehman, R.R. & Waheed, A. (2012). Transformational leadership style as predictor of decision-making styles: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 6(3), 257-268.
- Reid, W.E. (2012). The relationship between perceived leadership styles and decision-making styles. (Order No. AAI3547036). *Dissertation Abstracts International, B: Sciences and Engineering*. Dohvaćeno s  
<https://search.proquest.com/docview/1520324750?accountid=202234>
- Riaz, M.N. (2009). Leadership styles as predictors of decision-making styles (Unpublished doctoral dissertation). National Institute of Psychology, Pakistan.
- Riaz, M.N. & Anis-ul-Haque, M. (2016). Leadership styles as predictors of decision-making styles among top, middle and lower managers. *Pakistan Business Review*. 17(4), 891-915.

- Riaz, M.N., Riaz, M.A. & Batool, N. (2014). Managerial decision-making styles as predictors of personal and organizational outcomes of in-service employees. *Journal of Behavioural Sciences*, 24(2), 100-116.
- Russ, F.A., McNeilly, K.M. & Comer, J.M. (1996). Leadership, decision making and performance of sales managers: A multi-level approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 1-15.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H. & Tipurić, D. (1999). *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: Informator.
- Simon, H.A. (1992). What is an „explanation“ of behavior? *Psychological Science*, 3(3), 150-161.
- Smith, L.T., III. (2018). Relationship between leaders' trait emotional intelligence and general decision-making styles utilized in non-profit organization sustainability. (Order No. 10934782, Grand Canyon University). *ProQuest Dissertations and Theses*, 204. Dohvaćeno s <https://search.proquest.com/docview/2117546912?accountid=202234>
- Spicer, D.P. & Sadler-Smith, E. (2005). An examination of the General Decision Making Style questionnaire in two UK samples. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 137-149.
- Spinelli, R.J. (2006). The applicability of Bass's model of transformational, transactional, and laissez-faire leadership in the hospital administrative environment. *Hospital Topics*, 84(2), 11-19.
- Stanovich, K.E. (2016). The comprehensive assessment of rational thinking. *Educational Psychologist*, 5(1), 23-34.
- Stanovich, K.E. (2011). *Rationality and the reflective mind*. New York: Oxford University Press.
- Stanovich, K.E. (2009). Rational and irrational thought: The thinking that IQ tests miss. *Scientific American Mind*, 20(6), 34-39.
- Stanovich, K.E. (2004). *The robot's rebellion: Finding meaning in the age of Darwin*. Chicago: University of Chicago Press.
- Stanovich, K.E. & West, R.F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), 645-665.

- Tambe, A. & Krishnan, V.R. (2000). Leadership in decision-making. *Indian Management*, 39(5), 69-79.
- Tatum, B., Eberlin, R., Kottraba, C & Bradberry, T. (2003). Leadership, decision making, and organizational justice. *Management Decision*, 41(10), 1006-1016.
- Tejeda, M.J., Scandura, T.A. & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52.
- Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2009). *Poticaj: Moguće je donositi bolje odluke o zdravlju, bogatstvu i sreći*. Zagreb: Planetopija.
- Thunholm, P. (2008). Decision-making styles and physiological correlates of negative stress: Is there a relation? *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(3), 213-219.
- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 36(4), 931-944.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Verma, N., Bhat, A., Rangnekar, S. & Barua, M. (2015). Association between leadership style and decision-making style in Indian organisations. *Journal of Management Development*, 34(3), 246-269.
- Wood, N.L. (2012). Individual differences in decision-making styles as predictors of good decision making (Unpublished master's thesis). Bowling Green State University, Ohio.
- Xirasagar, S., Samuels, M.E. & Stoskopf, C.H. (2005). Physician Leadership Styles and Effectiveness: An Empirical Study. *Medical Care Research and Review*, 52(2), 720-740.
- Zander, T., Horr, N.K., Bolte, A. & Volz, K. (2015). Intuitive decision making as a gradual process: Investigating semantic intuition-based and priming-based decisions with fMRI. *Brain and Behavior*, 6(1), 1-22.
- Zohar, D. & Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 322-333.



## Prilozi

Sudionici	Instrumenti	Skale
Rukovoditelji	GDMS	racionalni stil odlučivanja intuitivni stil odlučivanja ovisni stil odlučivanja izbjegavajući stil odlučivanja spontani stil odlučivanja
	MLQ	učinkovitost rukovoditelja - samoprocjena
Zaposlenici	MLQ	transformacijski stil vodstva transakcijski stil vodstva pasivno-izbjegavajući stil vodstva učinkovitost – procjena

*Prilog A.* Tablični prikaz instrumenata i skala korištenih u istraživanju ovisno o sudionicima na kojima su primijenjeni

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1. Spol	-														
2. Dob	.09	-													
3. Stručna sprema	.36**	.11	-												
4. Staž (rukovoditeljski)	-.04	.66**	-.04	-											
5. Staž (ukupni)	.01	.81**	.02	.75**	-										
6. Racionalni stil odlučivanja	.22	.15	-.18	.20	.27†	-									
7. Intuitivni stil odlučivanja	.07	.13	.11	.06	.08	-.10	-								
8. Ovisni stil odlučivanja	.26†	-.13	.00	-.18	-.15	.06	.27†	-							
9. Izbjegavajući stil odlučivanja	-.20	.02	-.05	-.03	-.06	-.14	.08	.26†	-						
10. Spontani stil odlučivanja	-.28*	-.04	-.01	.02	.03	-.16	.08	.02	.24†	-					
11. Transformacijski stil vodstva	.20	-.25†	.19	-.33*	-.28*	-.22	.04	.02	-.19	.15	-				
12. Transakcijski stil vodstva	.11	-.32*	.00	-.29*	-.34*	-.14	-.06	.11	-.22	.23	.86**	-			
13. Pasivno-izbjegavajući stil vodstva	-.06	.27†	.02	.24†	.23	-.02	.06	.02	.37**	-.01	-.61**	-.77**	-		
14. Učinkovitost rukovoditelja (procjena)	.03	-.25†	-.02	-.24†	-.26†	-.08	-.04	.10	-.13	.17	.81**	.83**	-.67**	-	
15. Učinkovitost rukovoditelja (samoprocjena)	.22	-.06	.20	-.00	-.14	-.10	.02	.00	-.47**	-.34*	.31*	.20	-.22	.34*	-

Legenda: † =  $p < .10$ ; \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$

Prilog B. Tablični prikaz bivarijatnih Pearsonovih korelacija između demografskih varijabli i varijabli korištenih u istraživanju