

# Klima pravednosti u organizacijskom kontekstu i kohezivnost tima

---

**Berka, Doris**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:927433>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-25**



*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**KLIMA PRAVEDNOSTI U ORGANIZACIJSKOM  
KONTEKSTU I KOHEZIVNOST TIMA**

Diplomski rad

Doris Berka

Mentor: doc. dr. sc. Silvija Ručević

Sumentor: dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2016.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Studij: Diplomski studij psihologije

Doris Berka

**KLIMA PRAVEDNOSTI U ORGANIZACIJSKOM  
KONTEKSTU I KOHEZIVNOST TIMA**

Diplomski rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: doc. dr. sc. Silvija Ručević

Sumentor: dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2016.

## Sadržaj

Uvod .....	1
Kohezivnost tima .....	1
Učinci klime pravednosti različitih izvora na kohezivnost tima .....	4
Cilj, problemi i hipoteze istraživanja .....	7
Metoda .....	8
Sudionici .....	8
Instrumenti .....	8
Postupak .....	10
Rezultati .....	11
Testiranje preduvjeta za agregiranje podataka .....	11
Faktorska analiza Upitnika kohezivnosti tima .....	12
Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka .....	14
Deskriptivna statistika .....	14
Doprinos klime pravednosti različitih izvora objašnjenju kohezivnosti tima .....	15
Rasprava .....	18
Struktura Upitnika kohezivnosti tima .....	18
Učinci klime pravednosti različitih izvora na kohezivnost tima .....	20
Doprinos, ograničenja i implikacije istraživanja .....	25
Zaključak .....	27
Literatura .....	28

## **Klima pravednosti u organizacijskom kontekstu i kohezivnost tima**

Cilj je ovog istraživanja bio ispitati odnos klime pravednosti i kohezivnosti tima u organizacijskom kontekstu na prigodnom uzorku od 196 timova, koje čini 659 članova zaposlenih u 69 organizacija različitih djelatnosti s područja Republike Hrvatske. Točnije, istraživanjem se nastojala provjeriti faktorska struktura Upitnika kohezivnosti tima i utvrditi stupanj povezanosti i doprinos klime pravednosti različitih izvora (organizacije, rukovoditelja i suradnika) objašnjenju kohezivnosti tima. Rezultati eksploratorne faktorske analize nisu u skladu s očekivanom trofaktorskom strukturom Upitnika kohezivnosti tima. Umjesto toga, dobiven je dvofaktorski model, s dimenzijama društvene kohezivnosti i kohezivnosti zadatka. Pearsonovi koeficijenti korelacije ukazuju na pozitivne umjerene do visoke korelacije između svih ispitanih varijabli. U skladu s očekivanjima, rezultati triju provedenih hijerarhijskih regresijskih analiza sugeriraju kako je klima pravednosti suradnika statistički značajan pozitivan prediktor ukupne mjere kohezivnosti tima, te dviju njezinih dimenzija. Nadalje, statistički značajnim pozitivnim prediktorom ukupne mjere kohezivnosti tima i društvene kohezivnosti pokazala se i klima pravednosti rukovoditelja, dok je za kohezivnost zadatka takav učinak izostao. Suprotno očekivanjima, klima pravednosti organizacije nije se pokazala statistički značajnim prediktorom niti jednog kriterija.

*Ključne riječi:* klima pravednosti, pristup temeljen na različitim izvorima pravednosti, kohezivnost tima

## **Justice climate in the organizational context and team cohesiveness**

The aim of this study was to examine the relationship between justice climate and team cohesiveness in the organizational context on a convenient sample of 196 work teams, consisting of 659 employees of 69 organizations that represent variety of different industries in the area of the Republic of Croatia. More precisely, this study tried to verify the factorial structure of the Group Cohesion Questionnaire and verify the correlation and the contribution of multi-foci justice climate (organization, supervisor and co-workers) to team cohesiveness. The results of exploratory factor analysis were not in line with the assumed three-factor structure of the Group Cohesion Questionnaire. Instead, the two-factor model, with social and task cohesiveness as its dimensions, was obtained. Pearson's correlation coefficients indicate a positive moderate to high correlation between all measured variables. In line with the expectations, the results of the three conducted hierarchical regression analysis suggest that peer justice climate is statistically significant positive predictor of team cohesiveness, and both its dimensions. Furthermore, supervisor justice climate also appeared to be statistically significant positive predictor of team cohesiveness and social cohesiveness while statistically insignificant predictor of task cohesiveness. On the contrary, organizational justice climate was not statistically significant predictor of any criterion included.

*Keywords:* justice climate, multi-foci justice, team cohesiveness

## Uvod

Učinkoviti međuljudski odnosi oduvijek su bili ključ organizacijske uspješnosti. Obzirom da su u suvremenim radnim organizacijama poslovi organizirani oko pojedinca zamijenjeni timskim radnim strukturama (Lawler, Mohrman i Ledford, 1995; prema Kozlowski i Bell, 2013), kompleksnost međuljudskih odnosa sve je izraženija te uspješno upravljanje međuljudskim odnosima postaje presudnim za organizacije koje žele doseći i/ili održati kompetitivnu prednost. Klima pravednosti u radnom okruženju – zajednička percepcija načina na koji je tim u cjelini tretiran od strane drugih, vanjskih figura (Ambrose i Schminke, 2007; Colquitt i sur., 2005; prema Jakopec, 2015), važna je odrednica uspješnosti tima. Uz klimu pravednosti, uspješnosti tima uvelike doprinosi i visok stupanj kohezivnosti tima – mjere u kojoj pojedini članovi žele doprinijeti sposobnosti tima da nastavi djelovati kao funkcionalna radna jedinica (Davis i Daniels, 2016). S važnosti oba konstrukta za uspješnost tima, raste i važnost poznavanja njihova međuodnosa. Ipak, dosadašnja su istraživanja u najvećoj mjeri ispitivala ulogu kohezivnosti tima, kao prediktora (npr. Naumann i Bennett, 2000) ili moderatora (npr. Andrews, Kacmar, Blakely, Bucklew 2008) klime pravednosti. O učincima klime pravednosti na kohezivnost tima do danas se zna vrlo malo.

Timovi mogu jasno razlikovati (ne)pravednost tretmana od strane različitih izvora, formalnih autoriteta (organizacije i rukovoditelja, nadalje *klima pravednosti autoriteta*), ali i onih koji formalno nemaju autoritet jedni nad drugima (primjerice suradnika, nadalje *klima pravednosti suradnika*; Liao i Rupp, 2005). Je li *klima pravednosti suradnika* – zajednička percepcija članova tima o tome kako se članovi tima, koji nemaju formalni autoritet jedni nad drugima, ponašaju jedni prema drugima (Cropanzano i Molina, 2015) – važnija za razvoj kohezivnosti tima u odnosu na *klimu pravednosti autoriteta* – zajedničke percepcije članova tima o tome kako autoriteti (organizacija i rukovoditelj) tretiraju tim? Čak štoviše, hoće li klima *nepravednosti* autoriteta – zajednički doživljaj članova tima o *nepravednom* tretmanu od strane organizacije i rukovoditelja – narušiti ili pak povećati kohezivnost tima?

### **Kohezivnost tima**

Kada je riječ o kohezivnosti – „dinamičnom procesu koji se ogleda u nastojanju grupe da bude jedinstvena u svojoj usmjerenosti ka instrumentalnim ciljevima i/ili zadovoljenju afektivnih potreba svojih članova“ (Carron i sur., 1998, str.213; prema Carron i Brawley, 2000) – neupitno je kako se govori o jednom od najstarijih i najčešće istraživanih konstrukata u kontekstu grupa i radnih timova. Međutim, unatoč dugoj povijesti njezina istraživanja, koja

seže u pedesete godine 20.stoljeća (Mudrack i sur., 1989; prema Dyaram i Kamalanabhan, 2005), istraživanja novijeg datuma ističu kako je i dalje riječ o konstrukt čija su operacionalizacija, konceptualizacija i mjerenje teži no što se na prvi pogled čini, odnosno, riječ je o još uvijek relativno nerazvijenom konstrukt u ranom do srednjem stupnju razvoja (Cohen, 1989; prema McLeod i Von Treuer, 2013).

Prvotno, kohezivnost se definirala kao jedinstven konstrukt, odražavajući obično Festingerovo (1950, str. 71; prema Carless i De Paola, 2000) gledište prema kojemu je riječ o „rezultanti svih sila koje djeluju na članove da ostanu u grupi“, ili, pomalo kontradiktorno, ono Grossa i Martina (1952, str. 553; prema McLeod i Von Treuer, 2013) prema kojima je kohezivnost „otpor grupe razornim silama“. Međutim, iako tradicionalno operacionalizirana kao privlačnost grupi, prema nekim se kritikama time fenomen na razini grupe poistovjećuje s individualnom manifestacijom, gubi se „zajedništvo“ kohezivnosti i ne odražava stvarna priroda konstrukta. Konkretnije, uzimajući u obzir razinu analize, često je problem upravo miješanje podataka sa individualne i grupne razine, ali izvođenje zaključaka isključivo na grupnoj razini analize (Kozlowski i Ilgen, 2006).

U novije vrijeme, došlo je do pomaka ka višedimenzionalnom viđenju kohezivnosti. Sukladno takvom pristupu, uz interpersonalnu privlačnost, kohezivnost se može definirati i u terminima predanosti zadatku (Zaccaro, 1991; Zaccaro i Lowe, 1988; prema Carless i De Paola, 2000), a upravo razlikovanje kohezivnosti zadatka od interpersonalne kohezivnosti, osobito u organizacijskom kontekstu, ima važne praktične implikacije (Carless i De Paola, 2000). Među višedimenzionalnim pristupima kohezivnosti, dva su najistaknutija. Prvi, četverofaktorski model Carrona, Widmeyera i Brawleya (1985; prema McLeod i Von Treuer, 2013), s pripadajućim *Upitnikom ozračja u grupi* (engl. *Group Environment Questionnaire*), razvijen je kroz istraživanja kohezivnosti u sportskim timovima (Carron i sur., 1985; Widmeyer i sur., 1985; prema McLeod i Von Treuer, 2013). Prema modelu, glavni su aspekti kohezivnosti *grupna integracija i individualna privlačnost grupi*, a koji mogu biti usmjereni na *zadatak* ili na *društveni aspekt grupe*. Sukladno takvom konceptualnom okviru, *grupna sklonost zadatku*, *grupna sklonost grupnim odnosima*, *individualna sklonost zadatku* te *individualna sklonost grupnim odnosima*, četiri su dimenzije kohezivnosti tima (Carron i sur., 1985; prema Chang, Duck i Bordia, 2006). Drugi, trofaktorski model Carlessove i De Paolove (2000), koji je ujedno i predmet ovoga istraživanja, nastao je pokušajem prilagodbe verzije *Upitnika ozračja u grupi* organizacijskom okruženju, tj. mjerenju kohezivnosti radnih timova. Prema ovom modelu, kohezivnost čine tri aspekta: *kohezivnost zadatka* - stupanj predanosti zadatku koji tim ima namjeru izvršiti, pod utjecajem je interakcija među članovima povezanih sa zadatkom, a koje

utječu na predanost zadatku unutar tima; *društvena kohezivnost* - mjera u kojoj su članovi tima u međusobnoj interakciji, izvan ili unutar tima, pozitivno je povezana s kohezivnosti zadatka te neophodna za stvaranje predanosti članova jednih prema drugima (Carless i Paola, 2009; prema Davis, Espey-Sundt, Kunsal, Pickering i Svoboda, 2012) te *individualna privlačnost grupi* - mjera u kojoj pojedini članovi tima vide grupu socijalno privlačnom (Sánchez i Yurrebaso, 2009).

Kohezivnim timovima smatraju se oni snažnog morala ili timskog duha (Bollen i Hoyle, 1990; Griffith, 1988; prema Carless i De Paola, 2000), čiji članovi podržavaju jedni druge i imaju otvorenu komunikaciju (Griffith, 1988; Welch i sur., 1998; prema Carless i De Paola, 2000), veću interpersonalnu usklađenost te manji stupanj neslaganja (Dobbins i Zaccaro 1986; prema Van Woerkom i Sanders, 2010). Također, kohezivni timovi reagiraju brže, fleksibilniji su i koriste superiornije tehnike rješavanja problema u odnosu na manje kohezivne timove (Smith i sur., 1994; prema Ensley i Hmieleski, 2005).

S jedne strane, veličina tima (Grossman, 2014), stupanj interakcije (Wright i Drewery, 2006; prema Sánchez i Yurrebaso, 2009), interpersonalni procesi (Dunn i Holt, 2004; prema Grossman, 2014), timski identitet (Tajfel, 1974; prema Grossman, 2014), vodstvo (Jung i Sosik, 2002; prema Grossman, 2014), sukob (Tekleab, Quigley i Tesluk, 2009) te u manjoj mjeri radni staž i spol (Sánchez i Yurrebaso, 2009) pokazali su se važnim odrednicama kohezivnosti tima, dok, s druge pak strane, visoka kohezivnost tima pozitivno doprinosi radnoj uspješnosti (Beal i sur., 2003; Carless, 2000; Mullen i Copper, 1994; prema McLeod i Von Treuer, 2013), većem osobnom zadovoljstvu i zadovoljstvu poslom (McGrath, 1984; prema Sánchez i Yurrebaso, 2009), psihološkoj dobrobiti zaposlenika (Beal, Cohen, Burke i McLendon, 2003; Carless, 2000; Mullen i Copper, 1994; prema McLeod i Von Treuer, 2013), odgovornim organizacijskim ponašanjima i odanosti organizaciji (Andrews, Kacmar, Blakely i Bucklew, 2008; Carless i De Paola, 2000; Chen i Tang, 2009; Friedkin, 2004; Kidwell, Mossholder i Bennett, 1997; prema McLeod i Von Treuer, 2013).

Iako postoji opće slaganje oko kohezivnosti kao višedimenzionalnog konstrukta, još je uvijek prisutan nedostatak odgovarajućih mjera koje će takvu konceptualizaciju zaista i odražavati. Obzirom na značaj kohezivnosti za radne timove, takav je deficit prikladnih mjera za organizacijska istraživanja i praktičnu primjenu u najmanjoj mjeri iznenađujuć. Budući da postoje snažne konceptualne razlike između kohezivnosti kao individualne i kao zajedničke percepcije članova tima (Kozlowski i Ilgen, 2006), odnosno, da se za razliku od naglašavanja osobnosti članova tima na individualnoj razini (Van Vianen i De Dreu, 2001; prema Wendt, Euwema i Van Emmerik, 2009), kohezivnost na razini tima odnosi na jasnoću cilja, strukturu



zadatka i mehanizme usklađenosti (Braaten, 1991; Terborg, Castore i DeNinno, 1976; West, 2004; prema Wendt i sur., 2009), te da je na organizacijskoj razini povezana sa strukturom i klimom (Cummings i Worley, 2001; prema Wendt i sur., 2009), ovim će se radom nastojati pridonijeti boljem razumijevanju konstrukta kohezivnosti tima upravo na grupnoj razini analize i provjeri mjere kohezivnosti tima (Carless i DePaola, 2000) kao višedimenzionalnog konstrukta.

### **Učinci klime pravednosti različitih izvora na kohezivnost tima**

Uz kohezivnost, jedan je od središnjih koncepata u suvremenim, timski strukturiranim organizacijama i pojam pravednosti u organizacijskom kontekstu. Timovi, kao i pojedinci, mogu razlikovati *distributivnu* (ishodi), *proceduralnu* (procesi donošenja odluka), te *interakcijsku* (interpersonalno postupanje) pravednost (Cropanzano i Molina, 2015). Prema novijem se trendu, tzv. *monističkoj perspektivi* (Cropanzano i Ambrose, 2001; Ambrose i Schminke, 2009; prema Jakopec, 2015), predlaže kako ljudi oblikuju ukupne, holističke procjene o načinu na koji se prema njima odnosi. Preciznije, s vremenom se specifične dimenzije percepcija pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska) kognitivno kombiniraju u ukupan doživljaj pravednog tretmana (Ambrose i Schminke, 2009; Li, Cropanzano i Molina, u tisku; prema Jakopec, 2015). Nastanak klime pravednosti objašnjava se teorijom procesiranja socijalnih informacija (Salancik i Pfeffer, 1978; prema Jakopec, 2015) koja naglašava kako pojedinci u radnom okruženju ne rade izolirani jedni od drugih već se aktivno uključuju u različite oblike interakcija kako bi dali smisao događajima i situacijama koje se ondje odvijaju. Na temelju informacija prikupljenih u socijalnom okruženju oblikuju se njihovi stavovi i ponašanja, a s vremenom razvijaju i zajedničke ili grupne percepcije pravednosti – klima pravednosti.

Dodatno, pristupom koji ima snažnu meta-analitičku potporu, u odnosu na strukturiranje pravednosti prema vrsti, pokazao se *pristup pravednosti temeljen na različitim izvorima pravednosti* (engl. *Multi-foci justice*), koji pretpostavlja kako pravednost mora proizići iz nekoga ili nečega (Cropanzano, Byrne, Bobocel i Rupp, 2001; Rupp, Bashshur i Liao, 2007; prema Rupp, McCance, Spencer i Sonntag, 2008). Drugim riječima, uz procjene pravednosti promatrane kroz njihovu usmjerenost prema skupini ili vrsti događaja, poput ishoda ili procesa, u obzir je važno uzeti i subjekt, tj. izvor pravednosti kao metu procjena zaposlenika (Cropanzano i Molina, 2015). Nadalje, pokazalo se i kako strukturiranje pravednosti prema izvoru može objasniti više varijance u stavovima i ponašanjima zaposlenika usmjerenima prema tom izvoru (Rupp, Shao, Jones i Liao, 2014; prema Jakopec, 2015). Kao takav, pristup

proizlazi iz teorije socijalne razmjene (Blau, 1964; prema Jakopec, 2015), pri čemu je pretpostavka da se socijalna razmjena odvija između zaposlenika i izvora (ne)pravednosti, uslijed koje pojedinci ili timovi osjećaju obavezu uzvratiti pozitivno/negativno ponašanje u pozitivnim/negativnim razmjenama, a što utječe na ishode specifično usmjerene na taj izvor pravednosti. Dosadašnja su istraživanja, kako je ranije navedeno, pokazala da timovi mogu razlikovati pravednost formalnih autoriteta (organizacije i rukovoditelja), ali i onih koji nemaju formalni autoritet jedni nad drugima (suradnika) (Cropanzano i Molina, 2015; Li, Cropanzano i Molina, 2015).

U razmatranju mogućih učinaka klime pravednosti autoriteta (organizacije i rukovoditelja) na kohezivnost tima i njezine dimenzije, u radu će se osloniti na dvije, alternativne teorije, čija teorijska, ali i empirijska utemeljenost pružaju snažnu osnovu za alternativna objašnjenja odnosa klime pravednosti autoriteta i kohezivnosti tima.

Prva je od njih teorija kognitivne disonance (Festinger, 1957; Stone i Cooper, 2001; prema Stoverink, Umphress, Gardner i Miner, 2014) prema kojoj osobe, suočene s nedosljednostima ili događajima koji krše njihova očekivanja ili normativna pravila, doživljavaju osjećaj psihološke nelagode. Teorija se često koristi kako bi se objasnile reakcije na brojne situacije, kako na individualnoj tako i, u novije vrijeme, na grupnoj razini analize, uključujući i (ne)pravedan tretman, a koji kao takav može izazvati disonancu. Sukladno teoriji, u svom su istraživanju Stoverink i sur. (2014) potvrdili kako će, za razliku od visoke, niska razina interpersonalne klime pravednosti rukovoditelja, povećanjem disonance tima, izazvati i višu kohezivnost tima. Drugim riječima, kod članova tima suočenih s “vanjskim neprijateljem” – nepravednim tretmanom od strane formalnih autoriteta (organizacije i rukovoditelja), stvorit će se osjećaj zajedničke psihološke nelagode, a budući da svi prolaze kroz sličan tretman te međusobno dijele svoje probleme, iskustva, misli i osjećaje (između ostaloga i o nepravednom tretmanu formalnih autoriteta), takva će ih razmjena iskustava zbliziti te voditi ka višoj razini kohezivnosti. Pri tome, obzirom da je rukovoditelj, u odnosu na organizaciju, timu puno “bliži”, a vjerojatno i relevantniji izvor pravednosti, logično je očekivati da će na kohezivnost tima snažnije djelovati pravednost rukovoditelja, s kojom je tim u vrlo često interakciji, u odnosu na pravednost organizacije.

Druga je teorija socijalne razmjene – prema kojoj se odnosi tijekom vremena razvijaju u smjeru povjerenja, odanosti i međusobne obaveze ukoliko se obje strane drže određenih „pravila“ razmjene: reciprociteta ili nadoknađivanja (Cropanzano i Mitchell, 2005), u ovom slučaju može predstavljati temelj za razvoj alternativne pretpostavke. Naime, prema ovoj bi teoriji na pravedan – dosljedan tretman pun poštovanja koji tim prima od strane formalnih

autoriteta (organizacije i rukovoditelja), članovi tima mogli uzvratiti uključivanjem u pozitivna interpersonalna ponašanja koja ne idu samo u korist timu, već i tim formalnim autoritetima. Ovakvi, tzv. *cross-foci* efekti prepoznati su u organizacijskoj teoriji, ali i praksi (Lavelle, Rupp, Manegold i Thornton, 2015; Jakopec, 2015). Unutar jedinica s visokom interakcijskom klimom pravednosti, nastavak takve razmjene u konačnici dovodi do stvaranja kohezivnog okruženja u kojem suradnička i pomažuća ponašanja više nisu viđena kao direktivna (Ehrhart i Naumann, 2004; prema Whitman, Caleo, Carpenter, Horner i Bernerth, 2012).

Budući da uvođenjem timskih struktura u organizacije dolazi i do porasta utjecaja suradnika jednih na druge (Harrison, Johns i Martocchio, 2000; prema Lavelle, Rupp, Manegold i Thornton, 2015), proširujući pristup temeljen na različitim izvorima pravednosti, Lavelle i sur. (2007; prema Jakopec, 2015) ukazuju i na suradnike kao na još jedan, izrazito važan izvor pravednosti. Klima pravednosti suradnika ne samo da je noviji izvor klime pravednosti, već se nekim svojim karakteristikama razlikuje od klime pravednosti formalnih autoriteta (rukovoditelja i organizacije), dakle iako povezana s njima, na nju se gleda kao na zaseban konstrukt (Li i sur., 2015). Kao što je prethodno spomenuto, klima pravednosti suradnika određuje se kao zajednička percepcija članova tima o tome u kojem su stupnju članovi tima, koji nemaju formalni autoritet jedni nad drugima, pravedni jedni prema drugima (Cropanzano i sur., 2011; prema Li, Cropanzano i Bagger, 2013). Neka istraživanja (npr. Li, Cropanzano i Benson, 2007; Li i sur., 2013) pokazuju i da, u odnosu na klimu pravednosti autoriteta, klima pravednosti suradnika ima snažniji pozitivan učinak na poželjne (kako individualne, tako i grupne) stavove i ponašanja članova tima.

Iz perspektive modela sličnosti izvora i mete (engl. *Target similarity model*; Lavelle i sur., 2007; prema Jakopec, 2015), podrazumijeva se kako će percepcija pravednosti određenog izvora biti usko povezana sa stavovima i ponašanjima zaposlenika usmjerenima upravo na taj izvor. Preciznije, model podrazumijeva kako doživljaj određenog izvora u najvećoj mjeri doprinosi ponašanju usmjerenom upravo prema tom izvoru, u odnosu na ponašanje usmjereno prema nekim drugim izvorima. Osim toga, model ima temelje i u teoriji planiranog ponašanja (Ajzen i Fishbein, 1977; prema Jakopec, 2015), prema kojoj se maksimalno predviđanje ponašanja putem stava odvija onda kada stav odgovara ponašanju u terminima konteksta, akcije, vremena i mete. Dakle, vidljivo je kako je jedan princip određivanja specifičnosti stava njegova meta. Stavovi usmjereni na određenu metu u većoj su mjeri specifični nego stavovi usmjereni prema više meta, ili prema nespecificiranim metama. Prema tome, kada se ponašanje odnosi na specifičnu metu te kada stav i ponašanje imaju istu metu, tada je stav relevantniji za konkretno ponašanje te je izglednije da će ujedno biti i njegov prediktor. Dodatno, iz

perspektive teorije socijalne razmjene, koja naglašava upravo postojanje interakcije, opravdano bi bilo očekivati da će članovi radnog tima, koji su u najvećoj mjeri jedni s drugima u izravnom kontaktu, najviše pažnje pridavati upravo pravednosti svojih suradnika, tj. ostalih članova tima. To je pak sukladno promatranju kohezivnosti kao opsega u kojem ljudi često i intenzivno komuniciraju, te su stoga pod utjecajem drugih s kojima su u izravnoj interakciji (Burt, 1987; prema Roberson i Colquitt, 2006). Drugim riječima, logično je za očekivati da će klima pravednosti suradnika, u odnosu na klimu pravednosti autoriteta, biti važnija za predviđanje grupne kohezivnosti.

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

Cilj je ovoga rada bio ispitati odnos klime pravednosti u organizacijskom kontekstu i kohezivnosti tima. Preciznije, nastojalo se provjeriti kako se zajednički doživljaj članova tima, o tome koliko pravedno i dosljedno organizacija, rukovoditelj i suradnici tretiraju tim u cjelini, odražava na pojedine komponente kohezivnosti tima te na kohezivnost tima u cjelini.

Budući da dosadašnja istraživanja nisu ponudila dublje razumijevanje odnosa ovih varijabli, a Upitnik kohezivnosti tima po prvi je puta primijenjen na hrvatskoj populaciji, formulirani su sljedeći problemi:

**Problem 1.** Provjeriti faktorsku strukturu Upitnika kohezivnosti tima.

**Problem 2.** Utvrditi stupanj povezanosti i doprinos klime pravednosti različitih izvora (organizacije, rukovoditelja i suradnika) objašnjenju kohezivnosti tima.

Nadalje, iz navedenih problema proizlaze sljedeće hipoteze:

**Hipoteza 1. (H1)** Očekuje se trofaktorska struktura Upitnika kohezivnosti tima (kohezivnost zadatka, društvena kohezivnost, individualna privlačnost grupi).

**Hipoteza 2a. (H2a)** Klima pravednosti autoriteta (organizacije i rukovoditelja) značajno će negativno doprinosti svim dimenzijama (kohezivnosti zadatka, društvenoj kohezivnosti, individualnoj privlačnosti grupi), ali i ukupnoj kohezivnosti tima, pri čemu će klima pravednosti rukovoditelja biti snažniji negativan prediktor svih dimenzija, ali i ukupne kohezivnosti tima, u odnosu na klimu pravednosti organizacije.

**Hipoteza 2b. (H2b)** Klima pravednosti autoriteta (organizacije i rukovoditelja) značajno će pozitivno doprinosti svim dimenzijama (kohezivnosti zadatka, društvenoj kohezivnosti,

individualnoj privlačnosti grupi), ali i ukupnoj kohezivnosti tima, pri čemu će klima pravednosti rukovoditelja biti snažniji pozitivan prediktor svih dimenzija, ali i ukupne kohezivnosti tima, u odnosu na klimu pravednosti organizacije.

**Hipoteza 3. (H3)** Klima pravednosti suradnika će biti naj snažniji, pozitivan prediktor svih dimenzija (kohezivnosti zadatka, društvene kohezivnosti, individualne privlačnosti grupi), ali i ukupne kohezivnosti tima.

## Metoda

### Sudionici

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od  $N=196$  timova, koje čini  $N=659$  članova zaposlenih u  $N=69$  organizacija različitih djelatnosti (proizvodne, javni sektor, privatni sektor, uslužni sektor) s područja Slavonije i Baranje, Grada Zagreba te Grada Rijeke. Prilikom odabira uzorka timova, vodilo se računa o tome da su članovi tima međusobno ovisni jedni o drugima u poslu, da imaju zajednički cilj te da rade zajedno u timu barem šest mjeseci, pri čemu je veličina timova varirala od tri do pet članova. Osim toga, radni je tim definiran kao grupa koju čine minimalno tri zaposlenika koji rade u istoj smjeni i pripadaju istoj hijerarhijskoj razini u organizaciji te imaju jednog jedinog zajedničkog neposrednog rukovoditelja, dosljedno definiciji Georgea (1990; prema Jakopec, 2015) te Kozlowskog i Bella (2003; prema Jakopec, 2015), a međusobno nemaju formalni autoritet jedni nad drugima.

U konačnici, gotovo 60% timova pretežno je ženskog spola, dok je, glede dobne strukture, oko 65% timova prosječne dobi mlađe od 41 godine. Nešto više od 50% radnih timova prosječnog je radnog staža u organizaciji duljeg od šest godina, a više je od 40% timova prosječnog radnog staža u timu duljem od šest godina. Nešto više od 50% timova čine članovi koji imaju u prosjeku višu ili visoku stručnu spremu.

### Instrumenti

**Upitnik klime pravednosti organizacije i rukovoditelja** (prilagođen prema Jakopec i Sušan, 2014) korišten je u svrhu procjene zajedničkog doživljaja članova tima o tome kako organizacija i rukovoditelj tretiraju tim u cjelini. Upitnik sadrži ukupno 34 čestice od kojih je 17 namijenjeno mjerenju (distributivne, proceduralne i interakcijske) klime pravednosti organizacije te istih 17 čestica (u kojima je variran samo izvor pravednosti) mjerenju triju dimenzija klime pravednosti rukovoditelja. Primjeri čestica su: *Naša organizacija/Naš nadređeni pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na naše iskustvo.*; *Poslovne odluke*

vezane uz posao moje radne grupe naša organizacija/naš nadređeni donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija.; Naša organizacija/Naš nadređeni poštuje članove moje radne grupe. Tvrdnje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva, od 1 = u potpunosti se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem. Kompozitni rezultat određen je kao prosječna vrijednost agregiranih procjena na svim česticama pripadajuće subskale. Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane klime pravednosti organizacije, odnosno klime pravednosti rukovoditelja. Cronbach alpha koeficijent za mjeru klime pravednosti organizacije iznosi .97, a ista je vrijednost Cronbach alpha koeficijenta dobivena i za mjeru klime pravednosti rukovoditelja.

**Upitnik klime pravednosti suradnika** (prilagođen prema Li i sur., 2007) korišten je u svrhu procjene pravednosti suradnika. Upitnik se sastoji od 14 tvrdnji podijeljenih u tri subskale za mjerenje distributivne (pet čestica), proceduralne (pet čestica) te interakcijske klime pravednosti suradnika (četiri čestice). Primjeri čestica su: *Ocjene koje su članovi moje radne grupe dobili za rad na grupnim zadacima su prikladne s obzirom na kvalitetu posla kojega su obavili.*; *Članovi moje radne grupe ne unose osobne pristranosti u donošenje odluka.*; *Članovi moje radne grupe pomažu jedni drugima.* Tvrdnje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva, od 1 = u potpunosti se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem. Ovaj je mjerni instrument preveden u svrhu ovog istraživanja i kao takav prvi je puta korišten u našoj zemlji. Kompozitni je rezultat ukupne mjere klime pravednosti suradnika izražen kao prosječna vrijednost agregiranih procjena svih tvrdnji, pri čemu viši rezultati upućuju na višu razinu percipirane klime pravednosti suradnika. Cronbach alpha koeficijent za mjeru klime pravednosti suradnika iznosi .89.

**Upitnik kohezivnosti tima** (prilagođen prema Carless i De Paola, 2000) korišten je u svrhu procjene stupnja povezanosti među članovima tima. Izvornu verziju Upitnika kohezivnosti tima čini deset tvrdnji podijeljenih u tri subskale za mjerenje kohezivnosti zadatka (četiri čestice), društvene kohezivnosti (četiri čestice) i individualne privlačnosti grupi (dvije čestice), dok Upitnik dobiven ovim istraživanjem čini devet tvrdnji podijeljenih u dvije subskale za mjerenje kohezivnosti zadatka (četiri čestice) i društvene kohezivnosti (pet čestica). Primjeri čestica su: *Naša je radna grupa ujedinjena u nastojanju da postigne svoj cilj.*; *Naša radna grupa bi željela provoditi vrijeme zajedno i izvan radnog vremena.*; *Ova je radna grupa jedna od meni najvažnijih društvenih grupa kojima pripadam.* Tvrdnje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva, od 1 = u potpunosti se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem. Kompozitni je rezultat svake dimenzije, kao i mjere u cjelini izražen kao prosječna vrijednost agregiranih procjena svih pripadajućih tvrdnji, pri čemu viši rezultati upućuju na višu

razinu pojedine dimenzije, odnosno ukupne kohezivnosti tima. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera kohezivnosti tima, izražena kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji. Viši rezultati ukazuju na višu razinu kohezivnosti tima. Ovaj je mjerni instrument preveden u svrhu ovog istraživanja i kao takav prvi je puta korišten u našoj zemlji. Cronbach alpha koeficijent za mjeru ukupne kohezivnosti tima iznosi .81, za mjeru društvene kohezivnosti .75 te za mjeru kohezivnosti zadatka .65.

## **Postupak**

Istraživanje je provedeno u organizacijama u kojima su sudionici (članovi timova) zaposleni, a same su organizacije, kao i timovi unutar njih, birane po načelu dostupnosti. Istraživanje se provodilo grupno (istovremeno za članove pojedinog tima, ali odvojeno za svaki tim), pod nadzorom istraživača, pri čemu neposredni rukovoditelji timova nisu bili prisutni prilikom provođenja istraživanja. Članovima timova dana je ista uputa, tj. objašnjeno je kako se istraživanjem želi provjeriti kako radne grupe doživljavaju svoj posao, neposredne rukovoditelje i organizaciju u cjelini te kako se osjećaju u svom radnom okruženju. Naglašeno im je kako je istraživanje u potpunosti povjerljivo i dobrovoljno, da u svakom trenu mogu odustati te da će se dobiveni podaci koristiti isključivo u istraživačke svrhe. Posebno im je naglašeno da prilikom odgovaranja na sva pitanja razmišljaju iz pozicije tima, a ne svoje osobne. Članovi timova bili su upozoreni da na upitnike ne unose svoje ime i prezime.

Ispunjavanje upitnika trajalo je približno 30 minuta. U istraživanju se ispitivao veći broj varijabli (klima pravednosti rukovoditelja, organizacije i suradnika, kohezivnost tima, konflikti u odnosima, percipirana uspješnost tima, psihološka osnaženost tima, radna angažiranost tima, odgovorna organizacijska ponašanja tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima, etičnost rukovođenja te povjerenje tima u rukovoditelja i organizaciju). Čestice su svih mjerenih varijabli po slučaju raspoređene tako da formiraju jedinstven upitnik. Na kraju upitnika nalazila su se pitanja vezana uz relevantna obilježja zaposlenika (spol, dob, stupanj obrazovanja i radni staž u timu i organizaciji). Po završetku ispunjavanja upitnika, istraživač je sve upitnike članova tima stavio u kuvertu i zatvorio je pred njima, kako im je i prije samog početka istraživanja najavio. Ukoliko nije postojala mogućnost da svi članovi tima u isto vrijeme ispune upitnik, istraživač je svakom članu ostavio upitnik, uz zamolbu da ga ispuni u potpunosti samostalno te uz najavu da će ih osobno doći prikupiti u dogovorenom razdoblju. Prilikom prikupljanja upitnika, istraživač je sve upitnike članova tima stavio u kuvertu i zatvorio je pred njima. Po završetku istraživanja, svaka je kuverta sadržavala upitnike članova određenog tima.

Podaci prikupljeni od svih sudionika, članova timova iz različitih organizacija, objedinjeni su u zajedničkoj bazi podataka te su obrađeni programskim paketom za statističku obradu – IBM SPSS 19.0.

## Rezultati

### Testiranje preduvjeta za agregiranje podataka

Kako bi se utvrdilo jesu li podaci prikupljeni na individualnoj razini analize primjereni za izračunavanje konstrukta više razine, koji bi predstavljao zajedničke percepcije članova svakog tima o mjerenim varijablama, najprije je provjerena opravdanost postupka agregiranja podataka. Iz tog su razloga izračunate  $r_{wgj}$  vrijednosti, odnosno prosječne vrijednosti indikatora slaganja članova unutar grupe, primjenom uniformne nul distribucije. Navedena vrijednost može se tumačiti kao razmjerno smanjenje varijance pogreške. Viši rezultati pokazuju veće smanjenje varijance pogreške, a time i više razine slaganja. Iz Tablice 1. je vidljivo kako je  $r_{wgj}$  vrijednost svih varijabli iznad dogovorene granične vrijednosti od .71, tj. među članovima tima postoji dovoljan stupanj unutar-grupnog slaganja (LeBreton i Senter, 2008).

Dodatno, opravdanost agregiranja podataka provjerena je i izračunavanjem prosječnih vrijednosti indikatora stupnja slaganja i dosljednosti procjenjivača (ICC vrijednosti). ICC (1) vrijednosti mjere stupanj u kojem su procjene procjenjivača pod utjecajem pripadnosti grupi (LeBreton i Senter, 2008) te se mogu interpretirati i kao veličine učinka, pri čemu vrijednosti veće od .01 označavaju mali učinak, od 0.10 srednji, a vrijednosti veće od .25 velik učinak (Murphy, Myors i Wolach, 2014). ICC (2) vrijednosti govore o tome koliko se pouzdano prosječne procjene procjenjivača razlikuju između grupa te je poželjna vrijednost indikatora ICC(2) iznad .70 (LeBreton i Senter, 2008). Dobivene vrijednosti također su prikazane u Tablici 1.. Na temelju vrijednosti dobivenih u ovom istraživanju, a koje su iznad preporučenih graničnih vrijednosti, može se zaključiti kako opravdanost za agregiranje podataka postoji.

Tablica 1.  $r_{wgj}$ , ICC (1) i ICC (2) vrijednosti mjerenih varijabli

Varijabla	$r_{wgj}$	ICC (1)	ICC (2)
Klima pravednosti organizacije	.86	.29	.96
Klima pravednosti rukovoditelja	.87	.24	.95



Klima pravednosti suradnika	.89	.14	.90
Društvena kohezivnost	.92	.17	.90
Kohezivnost zadatka	.86	.12	.79
Ukupna kohezivnost tima	.88	.20	.82

Legenda:  $r_{wgj}$  (prosječni) – indikator slaganja članova unutar grupa; ICC (1) – indikator pouzdanosti procjena članova unutar grupa; ICC (2) – indikator pouzdanosti međugrupne različitosti

### Faktorska analiza Upitnika kohezivnosti tima

Kako bi se odgovorilo na prvi problem ovog istraživanja, provedena je faktorska analiza metodom glavnih komponenti na 10 čestica Upitnika kohezivnosti tima uz kosokutnu rotaciju. Kaiser-Meyer-Olkinova mjera (KMO= .803) pokazala je kako je uzorak adekvatan za provođenje faktorske analize (Kaiser, 1974; prema Field, 2009) te se KMO vrijednosti za individualne čestice kreću od .73 do .88 što je iznad preporučene granične vrijednosti od .5 (Field, 2009). Također, Bartlettovim je testom sfericiteta ( $\chi^2(36) = 487.584$ ;  $p < .001$ ) dodatno potvrđena opravdanost provedbe faktorske analize.

Prije izdvajanja faktora, vizualnom inspekcijom matrice korelacija među česticama, utvrđeno je kako su sve korelacije čestice *Neki od mojih najboljih prijatelja su članovi ove radne grupe*. s ostalim česticama u velikoj mjeri niže od .3. Prema Fieldu (2009), savjetuje se izbacivanje takvih čestica iz analize. Također, KMO vrijednost iste čestice iznosi .47 te je ispod prethodno spomenute preporučene granične vrijednosti od .5. Sukladno navedenom, čestica je izbačena iz daljnje analize podataka.

Na temelju ukupne objašnjene varijance i analize scree-plot dijagrama izdvajaju se dva faktora koja imaju vrijednost karakterističnih korijena veću od jedan. Vrijednosti njihovih karakterističnih korijena iznose 3.63 te 1.11. Postotak objašnjene varijance iznosi 40.29% za prvi te 12.38% za drugi faktor, dok zajedno objašnjavaju 52.67% ukupne varijance rezultata Upitnika kohezivnosti tima. Faktorska opterećenja čestica na prvom faktoru kreću se od .640 do .833, dok se na drugom faktoru kreću od .418 do .677. U obzir su se uzimale samo one čestice čije je zasićenje bilo veće od preporučene vrijednosti od .4 (Field, 2009). Faktorska zasićenja prikazana su u Tablici 2..

Tablica 2. Rezultati faktorske analize i koeficijenti unutarnje konzistencije Upitnika kohezivnosti tima (N= 196).

Čestice	Zasićenje	
	Društvena kohezivnost	Kohezivnost zadatka

Naša radna grupa bi željela provoditi vrijeme zajedno i izvan radnog vremena.	.833	
Članovi naše radne grupe rijetko „partijaju (tulumare)“ zajedno.	.674	
Članovi naše radne grupe se ne druže izvan radnog vremena.	.670	
Naša je radna grupa ujedinjena u nastojanju da postigne svoje ciljeve.	.620	<b>.418</b>
Ova je radna grupa jedna od meni najvažnijih društvenih grupa kojima pripadam.	.595	
Nesretan sam s razinom predanosti zadacima naše radne grupe.	.484	.818
Članovi naše radne grupe će radije izaći van sami, nego zajedno kao tim.	<b>.640</b>	.716
Članovi naše radne grupe imaju oprečne težnje vezane za naš zajednički učinak.		.695
Ova radna grupa mi ne daje dovoljno mogućnosti za unapređenje moje osobne uspješnosti.		.677
Eigen vrijednosti	3.63	1.11
% objašnjene varijance	40.29 %	12.38 %
$\alpha$	.75	.65

Tablica 2. pokazuje kako su dobivena dva faktora, društvena kohezivnost i kohezivnost zadatka, pri čemu su oba velikim dijelom u skladu s faktorskom strukturom dobivenom u ranijim istraživanjima (npr. Sánchez i Yurrebaso, 2009; Chang i sur., 2006). Također, sadržajnom inspekcijom, odlučeno je da čestica *Naša je radna grupa ujedinjena u nastojanju da postigne svoje ciljeve.*, unatoč manjem zasićenju, ostaje dijelom drugog faktora, tj. kohezivnosti zadatka, dok čestica *Članovi naše radne grupe će radije izaći van sami, nego zajedno kao tim.*, unatoč manjem zasićenju, ostaje dijelom prvog faktora, tj. društvene kohezivnosti. Time je raspodjela čestica na pojedinim faktorima u velikoj mjeri sukladna onoj izvornog upitnika (Carless i De Paola, 2000).

### Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka

Prije obrade podataka, nastojalo se utvrditi jesu li zadovoljeni svi preduvjeti za korištenje parametrijskih postupaka, tj. provjeren je normalitet distribucija rezultata svih

varijabli korištenih u istraživanju. Primjenom Kolmogorov-Smirnovljeva testa utvrđeno je kako od normalne distribucije statistički značajno odstupaju varijable klima pravednosti rukovoditelja (K-S vrijednost .077;  $p < .01$ ) te ukupna kohezivnost tima (K-S vrijednost .065;  $p < .05$ ).

Varijable pokazuju tendenciju grupiranja oko viših vrijednosti, odnosno, rezultati ukazuju na negativno asimetričnu (indeks asimetričnosti -.719) i leptokurtičnu (indeks spljoštenosti .445) distribuciju, u slučaju varijable klime pravednosti rukovoditelja, odnosno na negativno asimetričnu (indeks asimetričnosti -.252) i platikurtičnu (indeks spljoštenosti -.366) distribuciju, u slučaju varijable ukupne kohezivnosti tima.

Izračunate su i pripadajuće z-vrijednosti indeksa asimetričnosti i spljoštenosti te rezultati pokazuju kako su odstupanja od nulte vrijednosti, odnosno od normalne distribucije, u okvirima prihvatljivih (indeks asimetričnosti  $< 3$ , indeks spljoštenosti  $< 8$ ; Kline, 2005), uz izuzetak varijable klime pravednosti rukovoditelja ( $z_{\text{asimetričnost}} = 4.13$ ). Međutim, vizualnom inspekcijom rezultata, tj. histograma i Q-Q dijagrama, utvrđeno je kako odstupanja distribucija nisu velika, odnosno distribucije imaju tendenciju normalnih distribucija (Kline, 2005). Sukladno tome, i činjenici da obje varijable pokazuju negativnu tendenciju, može se zaključiti kako navedena odstupanja neće znatno utjecati na rezultate u daljnjoj obradi stoga će se koristiti parametrijski postupci.

## Deskriptivna statistika

U Tablici 3. prikazani su deskriptivni podaci te koeficijenti unutarnje konzistencije svih varijabli korištenih u istraživanju.

Tablica 3. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, teorijski i empirijski raspon te koeficijenti unutarnje konzistencije svih mjerenih varijabli (N= 196).

Varijabla	<i>M</i>	<i>SD</i>	Teorijski raspon	Empirijski raspon	$\alpha$
Klima pravednosti organizacije	3.34	.669	1 - 5	1.65 – 4.69	.97
Klima pravednosti rukovoditelja	3.69	.626	1 - 5	1.53 – 4.78	.97
Klima pravednosti suradnika	3.66	.459	1 - 5	2.29 – 4.83	.89
Društvena kohezivnost	3.31	.576	1 - 5	1.47 – 4.60	.75

Nastavak Tablice 3. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, teorijski i empirijski raspon te koeficijenti unutarnje konzistencije svih mjerenih varijabli (N= 196).

Kohezivnost zadatka	3.53	.506	1 - 5	2.08 – 5	.65
Ukupna kohezivnost tima	3.41	.488	1 - 5	1.96 – 4.44	.81

Vidljivo je kako, uz minimalne i statistički neznčajne razlike, timovi u najvećoj mjeri pravednim procjenju tretman od strane rukovoditelja, odnosno, od strane suradnika, dok najmanje pravednim procjenjuju način na koji se prema njima odnosi organizacija u cjelini. Glede kohezivnosti tima, timovi najvećim procjenjuju stupanj predanosti radnim zadacima, dok nešto nižom procjenjuju društvenu komponentu.

Pouzdanost korištenih instrumenata je visoko zadovoljavajuća, uz iznimku pouzdanosti subskale kohezivnosti zadatka. Međutim, u obzir treba uzeti kako broj čestica koje čine skalu (četiri čestice) tako i prirodu konstrukta. U tom je slučaju prihvatljiva i vrijednost koeficijenta unutarnje konzistencije ispod preporučene vrijednosti od .7 (Kline, 1999; prema Field, 2009).

*Tablica 4.* Interkorelacije svih mjerenih varijabli u istraživanju (N= 196)

Varijabla	1	2	3	4	5	6
1. Klima pravednosti organizacije	-	.68**	.44**	.34**	.35**	.38**
2. Klima pravednosti rukovoditelja		-	.65**	.53**	.57**	.61**
3. Klima pravednosti suradnika			-	.66**	.81**	.80**
4. Društvena kohezivnost				-	.59**	.93**
5. Kohezivnost zadatka					-	.85**
6. Ukupna kohezivnost tima						-

*Napomena:* \*\* $p < .01$

U Tablici 4. prikazane su interkorelacije mjerenih varijabli. Rezultati pokazuju da su timovi, koji doživljavaju svoje radno okruženje (rukovoditelja, organizaciju i suradnike) pravednim, ujedno i kohezivniji, kako društveno tako i u obavljanju radnih zadataka. Isto tako, u oba su aspekta u najvećoj mjeri kohezivni timovi koji pravednima doživljavaju upravo suradnike, tj. članove svog radnog tima.

### **Doprinos klime pravednosti različitih izvora objašnjenju kohezivnosti tima**

Kako bi se provjerio učinak klime pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na kohezivnost tima, provedene su tri hijerarhijske regresijske analize. Kao kriteriji korištene su varijable društvena kohezivnost, kohezivnost zadatka te ukupna mjera kohezivnosti tima. U prvom su koraku analize, kao kontrolne varijable, uključena obilježja tima: spol, radni staž u timu te stupanj obrazovanja. U drugom koraku, uključene su varijable klime pravednosti različitih izvora – rukovoditelja, organizacije i suradnika.

Analiza je pokazala kako su mjere kolinearnosti prihvatljive. Faktor povećanja varijance (VIF) kreće se u rasponu od 1.014 do 2.650, a tolerancija u rasponu od .377 do .986. Budući da

je VIF u okvirima preporučene vrijednosti manje od 10 (Myers 1990; prema Field, 2009), a tolerancija veća od .2 (Menard, 1995; prema Field, 2009), može se zaključiti kako problem multikolinearnosti ne postoji. Rezultati triju provedenih hijerarhijskih regresijskih analiza prikazani su u Tablici 5., Tablici 6. i Tablici 7..

*Tablica 5.* Hijerarhijska regresijska analiza predikcije društvene kohezivnosti timova na temelju klime pravednosti različitih izvora (rukovoditelja, organizacije i suradnika).

	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	<i>F</i>	$\beta$
<b>Društvena kohezivnost</b>					
1. korak	.200*	.040*	.025*	2.668	
Spol					-.122
Radni staž u timu					-.137
Stupanj obrazovanja					.008
2. korak	.678**	.460**	.443**	26.869	
Spol					-.071
Radni staž u timu					-.020
Stupanj obrazovanja					.070
Klima pravednosti rukovoditelja					.192*
Klima pravednosti organizacije					-.026
Klima pravednosti suradnika					.536**

*Napomena:* \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Prema rezultatima prikazanim u Tablici 5., vidljivo je kako varijable objašnjavaju 46% varijance kriterija. Pri tome su se statistički značajnim, samostalnim pozitivnim prediktorima društvene kohezivnosti pokazale klima pravednosti rukovoditelja te klima pravednosti suradnika, kao snažniji prediktor.

*Tablica 6.* Hijerarhijska regresijska analiza predikcije kohezivnosti zadatka timova na temelju klime pravednosti različitih izvora (rukovoditelja, organizacije i suradnika).

	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	<i>F</i>	$\beta$
<b>Kohezivnost zadatka</b>					
1. korak	.174	.030	.015	1.989	
Spol					-.009
Radni staž u timu					-.162*
Stupanj obrazovanja					-.079

2. korak	.818**	.669**	.659**	63.697	
Spol					.054
Radni staž u timu					-.032
Stupanj obrazovanja					-.009
Klima pravednosti rukovoditelja					.119
Klima pravednosti organizacije					-.075
Klima pravednosti suradnika					.768**

Napomena: \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Nadalje, iz Tablice 6. vidljivo je kako uključene prediktorske varijable objašnjavaju 67% varijance kohezivnosti zadatka. Pritom se značajnim, samostalnim pozitivnim prediktorom pokazala samo klima pravednosti suradnika.

Tablica 7. Hijerarhijska regresijska analiza predikcije ukupne mjere kohezivnosti timova na temelju klime pravednosti različitih izvora (rukovoditelja, organizacije i suradnika).

	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	<i>F</i>	$\beta$
Ukupna kohezivnost tima					
1. korak	.197	.039	.024	2.577	
Spol					-.084
Radni staž u timu					-.165*
Stupanj obrazovanja					-.031
2. korak	.815**	.665**	.654**	62.423	
Spol					-.022
Radni staž u timu					-.028
Stupanj obrazovanja					.042
Klima pravednosti rukovoditelja					.181**
Klima pravednosti organizacije					-.052
Klima pravednosti suradnika					.705**

Napomena: \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Konačno, prediktorske varijable objašnjavaju ukupno 66.5% varijance ukupne kohezivnosti tima. Značajnim su se samostalnim pozitivnim prediktorima ukupne kohezivnosti tima pokazale varijable klima pravednosti rukovoditelja te klima pravednosti suradnika, pri čemu je klima pravednosti suradnika ponovno značajno snažniji prediktor ukupne kohezivnosti tima u odnosu na klimu pravednosti rukovoditelja.

## Rasprava

Cilj je ovoga rada bio ispitati odnos klime pravednosti u organizacijskom kontekstu i kohezivnosti tima. Budući da Upitnik kohezivnosti tima do sada nije korišten na hrvatskoj populaciji, ovim je istraživanjem prvenstveno provjerena njegova faktorska struktura. Također,

provjeren je i doprinos klima pravednosti različitih izvora (organizacije, rukovoditelja i suradnika) objašnjenju kohezivnosti tima. Drugim riječima, nastojalo se provjeriti kako se zajednički doživljaj članova tima, o tome koliko pravedno i dosljedno organizacija, rukovoditelj i suradnici tretiraju tim u cjelini, odražava na pojedine komponente i kohezivnost tima u cjelini. Ovo istraživanje obogaćuje postojeću literaturu, ispitujući novi pogled na međudnos klime pravednosti i kohezivnosti tima te uspoređujući smjer, ali i snagu učinka pojedinih izvora klime pravednosti na kohezivnost tima. Samim time, ovo istraživanje ima i važne implikacije za praksu upravljanja ljudskim resursima. U nadolazećim će se poglavljima detaljnije interpretirati dobiveni rezultati, a raspraviti će se i o doprinosu, ograničenjima te praktičnim implikacijama ovog rada.

### **Struktura Upitnika kohezivnosti tima**

Budući da je Upitnik kohezivnosti tima prvi puta korišten u Hrvatskoj, kako bi se provjerilo prvu pretpostavku (H1), ispitana je njegova faktorska struktura na hrvatskoj radnoj populaciji. Pretpostavljena je trofaktorska struktura upitnika s faktorima: kohezivnost zadatka, društvena kohezivnost i individualna privlačnost grupi. Međutim, dobiveni rezultati nisu u potpunosti u skladu s očekivanjima te strukturom dobivenom istraživanjem Carlessove i De Paolove (2000). Utvrđena je dvofaktorska struktura upitnika, s faktorima društvene kohezivnosti i kohezivnosti zadatka, a koja objašnjava 52.67% ukupne varijance, što nije u skladu s H1.

U faktorskoj analizi Upitnika kohezivnosti tima čestica subskale “individualna privlačnost grupi”, *Neki od mojih najboljih prijatelja su članovi ove radne grupe.*, je, zbog nezadovoljavanja potrebnih kriterija, izbačena iz daljnje analize podataka. Druga čestica iste subskale, *Ova je radna grupa jedna od meni najvažnijih društvenih grupa kojima pripadam.*, pripala je faktoru društvene kohezivnosti, te se svojim sadržajem uklopila u njegovu strukturu. Također, tri su čestice izvornog upitnika (Carless i De Paola, 2000) imale visoka zasićenja na oba faktora. Riječ je o česticama subskale “kohezivnost zadatka”, *Naša je radna grupa ujedinjena u nastojanju da postigne svoje ciljeve.* i *Nesretan sam s razinom predanosti zadacima naše radne grupe.*, te čestici subskale “društvena kohezivnost.”, *Članovi naše radne grupe će radije izaći van sami, nego zajedno kao tim.* Dobiveno ukazuje na to da sudionici, na spomenutim česticama, na grupnoj razini analize, ne razlikuju u potpunosti pojedine dimenzije kohezivnosti tima. U slučaju prvih dviju čestica dobiveno je i moguća posljedica prijevoda na hrvatski jezik pri čemu je intenzitet riječi *ujedinjena* i *predanosti* možda presnažan u ovom kontekstu. Preciznije, moguće je da umjesto usmjerenosti primarno na ciljeve, veću težinu

stavljaju na društveni aspekt kohezivnosti tima. Međutim, iako se razmatralo izbacivanje spomenutih čestica iz analize, budući da je Upitnik kohezivnosti tima prvi puta primjenjen na hrvatskoj radnoj populaciji, išlo se u korist uzimanja u obzir njihova sadržaja, te su čestice *Naša je radna grupa ujedinjena u nastojanju da postigne svoje ciljeve.* i *Članovi naše radne grupe će radije izaći van sami, nego zajedno kao tim.*, unatoč manjim zasićenjima, ostale dijelovima faktora sukladno izvornom upitniku Carlessove i De Paolove (2000). Čestica *Nesretan sam s razinom predanosti zadacima naše radne grupe.* imala je veće zasićenje na faktoru kojemu pripada i prema izvornom upitniku, stoga je ostala dijelom subskale “kohezivnost zadatka”. Time je Upitnik kohezivnosti tima rezultirao skalom koju čini devet, u odnosu na početnih deset čestica, pri čemu društvenu kohezivnost čini pet, a kohezivnost zadatka četiri čestice.

Iako nije u skladu s pretpostavljenom strukturom Upitnika, prijašnja literatura i neka od novijih istraživanja govore u prilog dobivenoj dvofaktorskoj strukturi. Naime, već su Gross i Martin (1952; prema Kozlowski i Ilgen, 2006) kohezivnost opisivali u terminima tih dviju temeljnih dimenzija, a jasnije su razlike između njih napravljene i 1969. godine (Mikalachki, 1969; prema Grossman, 2014), nakon čega su nastavile privlačiti pažnju brojnih istraživača, a nalazi istraživanja davati potporu postojanju dviju odvojenih dimenzija. Također, iako se na faktor kohezivnosti obično gleda s društvenog aspekta, tj. iz perspektive interpersonalne privlačnosti više no iz perspektive kohezivnosti zadatka same po sebi, prema Langfredu (1998; prema Dyaram i Kamalanabhan, 2005) kohezivnost nije produktivna ukoliko se ponašanje vezano uz zadatak smatra manje važnim u odnosu na društveni aspekt kohezivnosti, a zbog čega i brojni istraživači predlažu da interpersonalna kohezivnost i kohezivnost zadatka utječu na uspješnost na različite načine (Dyaram i Kamalanabhan, 2005).

U novije vrijeme, istraživanja također pokazuju jasnu sklonost ka dvofaktorskoj konceptualizaciji i operacionalizaciji kohezivnosti tima kao društvene kohezivnosti i kohezivnosti zadatka (McLeod i Von Treuer, 2013). Najveću potporu rezultatima dobivenima ovim istraživanjem daju nalazi istraživanja Sáncheza i Yurrebasa (2009) koji su korištenjem Upitnika kohezivnosti tima Carlessove i De Paolove (2000; prema Sánchez i Yurrebaso, 2009), na grupnoj razini, dobili dvofaktorsku strukturu, odnosno zbog niske pouzdanosti ( $\alpha = .51$ ) iz analize su eliminirali subskalu „individualna privlačnost grupi“; te nalaz istraživanja Changa i sur. (2006) koji su, u istraživanju na grupnoj razini, poput Carlessove i De Paolove (2000), nastojali provjeriti strukturu Upitnika ozračja u grupi Carrona i sur. (1985; prema Chang i sur., 2006), te su kao rezultat dobili potporu za samo dva faktora, društvenu kohezivnost i kohezivnost zadatka.



## Učinci klime pravednosti različitih izvora na kohezivnost tima

Budući da prethodno nije potvrđena trofaktorska struktura Upitnika kohezivnosti tima, u obzir su se uzele dvije dobivene dimenzije kohezivnosti tima, društvena kohezivnost i kohezivnost zadatka, te ukupna mjera kohezivnosti tima. Kako bi se provjerio doprinos klime pravednosti različitih izvora objašnjenju ukupne mjere kohezivnosti tima te dvjema njezinim dimenzijama, provedene su tri hijerarhijske regresijske analize. Uz kontrolu obilježja tima, statistički značajnim pozitivnim prediktorom dimenzije društvene kohezivnosti i ukupne kohezivnosti tima pokazala se klima pravednosti rukovoditelja, dok je za kohezivnost zadatka takav učinak izostao. Klima pravednosti organizacije nije se pokazala statistički značajnim prediktorom niti jedne dimenzije, pa tako ni ukupne kohezivnosti tima. Ovi rezultati, iako ju u potpunosti ne potvrđuju, u većoj mjeri idu u prilog alternativnoj pretpostavci (H2b), kojom je pretpostavljen *pozitivan* učinak klime pravednosti organizacije i klime pravednosti rukovoditelja na pojedine dimenzije i ukupnu kohezivnost tima, ali i veća važnost klime pravednosti rukovoditelja za kohezivnost tima, u odnosu na klimu pravednosti organizacije. Naime, iako se, sukladno očekivanju, klima pravednosti rukovoditelja pokazala važnijom za kohezivnost tima, u odnosu na klimu pravednosti organizacije, klima pravednosti rukovoditelja ne predviđa u značajnoj mjeri kohezivnost tima u obavljanju zadataka, kao relevantnijem aspektu kohezivnosti tima za organizacijsku uspješnost. Također, u potpunosti je izostao značajan učinak klime pravednosti organizacije na pojedine aspekte i ukupnu kohezivnost tima. Sukladno očekivanjima (H3), uz kontrolu obilježja tima, klima pravednosti suradnika pokazala se naj snažnijim, statistički značajnim pozitivnim prediktorom ukupne mjere kohezivnosti tima i dviju njezinih dimenzija.

Iako se, nakon rukovoditelja, organizacija u cjelini vrlo često navodi relevantnim izvorom pravednosti, te kao samostalan prediktor potencijalno doprinosi predviđanju kriterija, moguće je da je takav njezin učinak izostao upravo zbog istovremenog uključivanja u analizu i klime pravednosti rukovoditelja i suradnika. Drugim riječima, moguće je da je dobiveno u većoj mjeri rezultat medijacijskog učinka rukovoditelja. Naime, upravo su rukovoditelji oni koji često razvijaju vlastite postupke za donošenje odluka, zbog čega mogu biti percipirani jedinstvenim izvorom pravednosti, a za koju se najčešće pretpostavlja da dolazi od organizacije (Byrne, 1999; prema Lavelle i sur., 2015). Prema nalazima prijašnjih istraživanja (npr. Jakopec, 2015), pokazalo se kako su članovi tima sposobni razlikovati klime pravednosti formalnih autoriteta, organizacije i rukovoditelja, te kako su iste, u odnosu na suradnike kao izvor pravednosti, u određenoj mjeri za članove i “najudaljenije”. Međutim, takvoj je “kategorizaciji” potrebno

pristupati s oprezom te, kada je u pitanju pravedan tretman pojedinog autoriteta, u obzir uzeti i postojeće nijanse u intenzitetu percepcija članova. Preciznije, dok je organizacija u cjelini, percipirana entitetom sposobnim za (ne)pravedan tretman, zaposlenicima “udaljenija”, rukovoditelji su u najvećoj mjeri percipirani zaposlenicima “bližim” izvorom. U prilog tome govori i, velikim brojem istraživanja potvrđen, tzv. *trickle-down effect* (Wo, Ambrose i Schminke, 2015; prema Jakopec, 2015), u kojemu se percepcije, stavovi i ponašanja jedne osobe u organizaciji (uobičajeno rukovoditelja), prenose i utječu na percepcije, stavove i ponašanja druge osobe (uobičajeno podređenog).

Sukladno teoriji socijalne razmjene (Blau, 1964; prema Jakopec, 2015) i, već spomenutoj, normi reciprociteta, zaposlenici na tretman pun poštovanja koji primaju od rukovoditelja uzvraćaju istom mjerom, tj. uključivanjem u pozitivna interpersonalna ponašanja, doprinoseći time i samom rukovoditelju. Trickle-down učinci se, prema ovoj teoriji, javljaju jer rukovoditelj uzvraća tretman svog nadređenog kroz tretman svojih podređenih (Bordia, Restubog, Bordia, i Tang 2010; Masterson, 2001; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, i Salvador, 2009; Tepper i Taylor, 2003; prema Jakopec, 2015), a pokazalo se, rezultatima ovog istraživanja, kako rukovoditelj članove vlastitog radnog tima tretira pravedno. Rukovoditelj je u učestalijoj interakciji s članovima tima, donosi odluke, mijenja ih i prilagođava stalnim potrebama i zahtjevima situacija u kojima se tim nalazi, zbog čega je i veći njegov utjecaj na same članove tima. Odnosno, njegove se pozitivne percepcije, stavovi i ponašanja prenose na članove, koji se i sami počinju međusobno tretirati pravedno. Sveukupna pozitivna klima pravednosti takva međuodnosa utječe na dinamiku procesa kohezivnosti te zasigurno doprinosi njezinu ukupnu povećanju, ali i povećanju njezine društvene komponente.

Kao alternativno objašnjenje nameće se i ono sukladno teoriji socijalnog učenja (Bandura, 1977; prema Jakopec, 2015), prema kojoj su trickle-down učinci rezultat rukovoditeljeva modeliranja i oponašanja vlastitog nadređenog, u tretiranju svojih podređenih (Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne, i Marinova 2012; Mayer i sur., 2009; prema Jakopec, 2015). Dakle, kada je i sam pod utjecajem pravednog tretmana, rukovoditelj će usvojiti takva pozitivna ponašanja i postupke te se na istovjetan način ophoditi i prema članovima vlastitog radnog tima, tj. modelirati ponašanje (pravednost), te ga na taj način prenijeti i na suradnike. U konačnici, budući da, u odnosu na organizaciju, članovi tima rukovoditelja percipiraju “bližim” izvorom, upravo će veću važnost pripisivati njemu, s kojim su u bližim i češćim interakcijama. Svemu zasigurno doprinosi i minimaliziranje uloge rukovoditelja unutar suvremenih radnih timova, zbog čega ih članovi tima počinju gledati kao jedne od njih samih.

Nadalje, iako iznenađujuć, izostanak učinka klime pravednosti rukovoditelja u predviđanju kohezivnosti tima u obavljanju zadataka, kao relevantnijeg aspekta kohezivnosti tima za organizacijsku uspješnost, nije u potpunosti neobjašnjiv. Budući da se smanjuje uloga rukovoditelja te timovi postaju osnovnim radnim jedinicama suvremenih organizacija, naglašenija je i njihova autonomna ili poluautonomna priroda, odnosno timovi su do određenog stupnja samoupravni, imaju slobodu sami određivati svoje ciljeve, tempo i željeni pristup poslu bez intervencija nadređenih (Greenberg i Baron, 1998, str.274; prema Štebih, 2011). Prema tome, pretpostavka je kako je uloga rukovoditelja stoga prvenstveno usmjerena na stvaranje snažnih društvenih temelja koji će članove povezati, ujediniti i osnažiti u svrhu potpunije predanosti zadacima i ciljevima tima. Dakle, osim iznošenja članovima jasne misije, vizije i ciljeva te delegiranja zadataka, važna je usredotočenost rukovoditelja na izgradnju odnosa povjerenja te ozračja otvorene komunikacije. Upravo komunikacija, odnosno razmjena informacija, pojačava kohezivnost naglašavanjem zajedničke predanosti timu i omogućavanjem razvoja i suradničkih i društvenih odnosa. Utvrđeno je, također, kako je razmjena konstruktivnih i ohrabrujućih informacija povezana s pozitivnijim radnim okruženjem i višom kohezivnosti zadatka (Holt i Sparkes, 2001; prema Grossman, 2014). Važno je, stoga, za rukovoditelja da, prije svega, osigura članovima tima ključna “sredstva” potrebna za izvršavanje zadataka i postizanje ciljeva, da u njih ima povjerenja te da im, sukladno tome, pruži dovoljan stupanj autonomije. Jednom kada su zadaci jasno definirani i delegirani, očekivanja jasno postavljena te kada su osigurana “sredstva” za stvaranje odnosa povjerenja te otvorene komunikacije, rukovoditelj se na svojevrsan način “povlači” te prepušta članovima tima izvršavanje potrebnih zadataka i ciljeva. Članovi tima se, kao samostalna funkcionalna jedinica, posvećuju svrsi zbog koje je tim u organizaciji i formiran, tj. učinkovito izvršavanju zadataka i postizanju postavljenih ciljeva, a što je, kada govorimo o komponenti kohezivnosti zadatka, upravo jedan od mogućih razloga izostanka učinka klime pravednosti rukovoditelja na istu.

Nadalje, pokazalo se da percepcija klime pravednosti suradnika ima najsnažniji učinak na cjelokupnu kohezivnost, ali i dvije njezine dimenzije. Budući da osobe u pravilu najsnažnije reagiraju upravo na tretman njima najbližih osoba, članova tzv. *in-grupe* (Jakopec, 2015), odnosno članova radnog tima ili suradnika, dobiveni nalaz nije iznenađujuć. Drugim riječima, pokazalo se da pravednost bližih izvora (suradnika), u odnosu na učinak klime pravednosti autoriteta, ima veću važnost u pogledu i odnosa među članovima tima i njihove posvećenosti obavljanju zadataka te dostizanju postavljenih ciljeva. U prilog tome govori i jedna od specifičnosti uočenih pregledom literature iz područja istraživanih konstrukata, klime

pravednosti suradnika i kohezivnosti tima, tj. činjenica da se u osnovi njihova nastanka nalaze gotovo isti ili pak slični temeljni procesi, što zasigurno doprinosi njihovu međuodnosu, a u skladu je i s pretpostavkama modela sličnosti izvora i mete (Lavelle i sur., 2007).

Uzme li se u obzir usmjerenost ovog istraživanja na radne timove, ističe se teorija socijalne razmjene (Blau, 1964; prema Li, 2008). Njome se, dakle, može objasniti klima pravednosti suradnika i s njom povezani ishodi, u ovom slučaju – kohezivnost tima i njezine dimenzije. Naime, pravedan tretman među suradnicima može pogodovati stvaranju odnosa socijalne razmjene među članovima tima, osobito uzmu li se u obzir socioemocionalni resursi koje uključuje, poput povjerenja, odanosti i uzajamne podrške – varijabli značajnih za nastanak kohezivnosti (npr. Grossman, 2014; Dyaram i Kamalanabhan, 2005). Budući da su, kao što je prethodno spomenuto, procesi u osnovi ovih konstrukata u velikoj mjeri isti i/ili slični, važno je razmotriti i ulogu instrumenata korištenih za njihovo mjerenje. Upravo se čestice klime pravednosti suradnika tiču, odnosno obuhvaćaju, i najvažnijih odrednica kohezivnosti radnog tima – odnosa članova unutar tima i njihove predanosti zadatku, te, sukladno tome, na njih imaju snažniji učinak. Načela klime pravednosti općenito, ali i one suradnika – percepcija pravedne raspodjele ishoda (Cropanzano, Rupp, Mohler i Schminke, 2001), dosljednost, nepristranost, točnost, mogućnost ispravljanja pogrešaka, reprezentativnost i etičnost (Leventhal i sur., 1980; prema Cropanzano i Molina, 2015), te kvaliteta interpersonalnog postupanja članova tima jednih prema drugima tijekom provođenja procedura donošenja odluka (Bies i Moag, 1986; prema Bakhshi, Kumar i Rani, 2009), prema tome, djeluju u smjeru osnaživanja i razvoja ne samo društvene komponente, već, samim time, i povećanja posvećenosti članova tima obavljanju zadataka kao ključnima za organizacijsku uspješnost. Dakle, ukoliko se suradnici međusobno poštuju, uvažavaju i tretiraju pravedno, osim izgradnje kvalitetnijih međuodnosa, rezultata takvog postupanja, ujedno će se povećati i stupanj predanosti članova izvršavanju timskih zadataka.

Drugim riječima, pravedan tretman suradnika oblik je dobrovoljne geste, a koja može biti uzvraćena pozitivnim procesom u vidu zadatka te interpersonalnom interakcijom, također važnima za kohezivnost. Isto tako, klima pravednosti suradnika može poslužiti kao “kanal” putem kojega članovi tima mogu izgraditi snažniju međusobnu povezanost, razviti privlačnost jedni prema drugima, te kroz koji mogu potaknuti identifikaciju s timom (Li, 2008). Upravo će pojedinci koji se u većoj mjeri identificiraju s grupom biti skloniji interpretirati svoja iskustva kao posljedicu članstva u grupi (Tyler, 2001; prema Roberson, 2006), a čime timska identifikacija može aktivirati depersonalizaciju osobnih interesa članova i usmjeriti se na iskustva timske pravednosti, tj. doprinijeti stvaranju zajedničkih percepcija pravednosti članova

tima. Osim toga, članovi tima koji sebe percipiraju sličnima drugim članovima osjećaju se ugodnije, skloniji su druženju i u većoj mjeri društveno povezaniji jedni s drugima, a izglednije je i da će se međusobno vidjeti kao one koji nastoje obavljati iste zadatke, utječući tako na dimenziju kohezivnosti zadatka, te ujedno stvarajući osjećaj zajedništva. Naime, visoka kvaliteta interakcija među članovima tima može, doprinoseći društvenim vezama i međusobnoj privlačnosti, dovesti do kohezivnosti. Kada je interakcija sa suradnicima ugodno iskustvo, članovi će biti motivirani uključiti se u dodatne interakcije u budućnosti, što omogućuje kohezivnosti da se razvija i održava. Osim toga, jaka percepcija socijalne razmjene među suradnicima ukazuje na to da se procesi zadatka provode bez problema, što može dodatno pridonijeti privlačnosti članova timu i njegovim zadacima (Grossman, 2014). Iz tog je razloga moguće da klima pravednosti koju članovi tima doživljavaju unutar svog radnog tima snažnije doprinosi njihovoj socijalnoj interakciji i usmjerenosti na zadatak, tj. generalno ukupnoj kohezivnosti tima i njezinim dimenzijama, u odnosu na klimu pravednosti autoriteta.

Dodatno, zanimljivo je prokomentirati i učinak obilježja tima, ispitan ovim istraživanjem. U prvom su koraku hijerarhijske regresijske analize u kojoj je kao kriterij korištena varijabla društvene kohezivnosti, obilježja tima objašnjavala 4% varijance, te se pokazala značajnim njezinim prediktorom, iako bez statistički značajnih samostalnih prediktora. Također, kada su kao kriteriji korištene varijable kohezivnosti zadatka i ukupne mjere kohezivnosti tima, radni staž u timu se pokazao statistički značajnim, samostalnim negativnim njihovim prediktorom. Međutim, nakon uvođenja varijabli klime pravednosti različitih izvora (rukovoditelja, organizacije i suradnika) u drugom koraku, značajnost obilježja se izgubila. Pokazalo se da što je duži radni staž zaposlenika u radnom timu to je niža njihova predanost zadacima, ali i ukupna razina kohezivnosti tima. Ako se u obzir uzme važnost koju za kohezivnost imaju primjerice međusobno poznavanje članova tima (Jehn i Shah, 1997; prema Grossman, 2014) te interpersonalni procesi poput dijeljenja osobnih priča članova jednih drugima (Dunn i Holt, 2004; prema Grossman, 2014) i sudjelovanje u zajedničkim društvenim aktivnostima ili važnim životnim događajima (Brown, Lewis, Ellis, Beckhoff, Stewart, Freeman i sur., 2010; prema Grossman, 2014), a koji se razvijaju tijekom vremena, bilo bi opravdano očekivati da će prosječni radni staž u timu dulji od šest godina, koji u ovom uzorku ima više od 40% timova, tj. vrijeme koje članovi tima provode zajedno, pozitivno doprinjeti njezinu razvoju. Ipak, moguće je da se s vremenom radni zadaci počinju obavljati "rutinski", što utječe na smanjenje potrebe za interakcijom među članovima tima, a samim time i na smanjenje kohezivnosti tima. S druge strane, uzimajući u obzir pozitivan značaj klime pravednosti za ukupnu mjeru kohezivnosti tima i njezine dimenzije, može se reći da je, iako

plijeni pažnju smjerom svoga djelovanja, prediktivna uloga radnog staža u ovom kontekstu zanemariva.

Rezultatima ovog istraživanja još se jednom potvrdilo kako klima pravednosti određenog izvora bolje predviđa ishode usmjerene prema tom izvoru, a što govori i u prilog pretpostavkama teorije društvene razmjene, tj. modela sličnosti izvora i mete (Liao i Rupp, 2005; prema Cropanzano i Rupp, 2008). Međutim, i dalje ne postoji velik broj istraživanja usmjerenih na ispitivanje procesa, tj. načina, na koje klima pravednosti utječe na ishode, što potvrđuje potrebu za provedbom većeg broja istraživanja na grupnoj razini usmjerenih na ishode općenito, ali i na samu kohezivnost.

### **Doprinos, ograničenja i implikacije istraživanja**

Važan doprinos provedenog istraživanja odnosi se, prije svega, na mjerenje konstrukata na (istoj) grupnoj razini analize i to na velikom broju radnih timova u Hrvatskoj, što istraživanje čini jednim od malobrojnih takvih istraživanja u ovom području. Također, od velikog su značaja i rezultati dobiveni provjerom strukture Upitnika kohezivnosti tima, prvi puta primijenjenog na hrvatskoj populaciji. Iako nije potvrđena očekivana njegova trofaktorska struktura, u istraživanju se pokazao valjanim i pouzdanim mjernim instrumentom, te na taj način doprinjeo razvoju konstrukta kohezivnosti tima na našem području. Neupitan je i doprinos ispitivanja odnosa klime pravednosti različitih izvora objašnjenju kohezivnosti tima i njezinih dimenzija, pri čemu se klima pravednosti istaknula vrlo važnim prediktorom, a ujedno je obuhvaćeno i bolje razumijevanje njihova međuodnosa. Osobito se važnim pokazalo i uključivanje suradnika kao izvora klime pravednosti različitog od klime pravednosti autoriteta, tj. rukovoditelja i organizacije. Čak štoviše, rezultati ukazuju kako upravo klima pravednosti suradnika u najvećoj mjeri doprinosi objašnjenju ukupne mjere kohezivnosti tima i njezinih dimenzija. Samim time, naglašava se i potreba pridavanja veće važnosti klimi pravednosti suradnika, osobito kada ju se povezuje s radnim timovima, ali i procesima koji se u njima odvijaju.

Prema tome, jedna od praktičnih implikacija ovog rada ukazuje na činjenicu kako je pravedan tretman koji članovi radnih timova doživljavaju od svojih suradnika važniji od pravednog tretmana rukovoditelja i organizacije, te u velikoj mjeri doprinosi povećanju kohezivnosti tima i njezinih dimenzija. Organizacije bi se u većoj mjeri trebale usmjeriti na održavanje takvih odnosa, a čime će se osigurati više razine percipirane pravednosti unutar tima te povećati i održavati kohezivnost. Kao jedan od mogućih načina nameće se team building tijekom kojega članovi tima sudjeluju u aktivnostima oblikovanima za razvoj povjerenja i grupnog rješavanja problema, a koji značajno povećavaju kohezivnost (Birx, Lasala, i

Wagstaff, 2011; prema Grossman, 2014). Pokazalo se kako team building pospješuje kohezivnost razvojem povjerenja među članovima tima upravo otkrivanjem međusobnih sličnosti i razlika, uspostavljanjem prijateljskijeg tona unutar tima, i generalno, omogućavanjem članovima da jedni druge bolje upoznaju (Grossman, 2014). Isto tako, istraživanja pokazuju kako kratki, ali usmjereni program treninga, može poboljšati društvenu kohezivnost i kohezivnost zadatka te, u konačnici, poboljšati izvedbu (McIntyre, Strobel, Hanner, Cunningham i Tedrow, 2003).

Osim toga, iako je učinak rukovoditelja na kohezivnost zadatka izostao, uz suradnike, očiglednom se pokazala njegova važnost u predviđanju ukupne kohezivnosti tima, ali i njezina društvenog aspekta. Kao što pravednost rukovoditelja (koja se na njemu podređene vrlo lako može prenijeti s njegovog nadređenog ili organizacije u cjelini) može kreirati pozitivnu interpersonalnu dinamiku, njegova nepravednost, na isti način može kreirati i negativnu interpersonalnu dinamiku, kako na relaciji tim-rukovoditelj, tako i na relaciji tim-suradnici. Drugim riječima, može doći do *trickle-down* učinka, odnosno prenošenja na članove tima nepravednih percepcija, stavova i ponašanja rukovoditelja, a zbog čega se i oni sami mogu međusobno početi tretirati nepravedno. Posljedično, takvi postupci mogu doprinijeti narušavanju dinamike procesa kohezivnosti unutar tima, odnosno, mogu biti pogubni kako za ukupnu kohezivnost tako i za sve njezine ishode. Takvu je, „skrivenu“, važnost rukovoditelja važno uočiti na vrijeme te pravovremenim intervencijama, u vidu osiguravanja pravednog tretmana zaposlenika na svim razinama u organizaciji, osigurati da do negativne interpersonalne dinamike niti ne dođe (Jakopec, 2015).

Uz spomenute doprinose, rad prate i svojevrсна ograničenja, a zbog kojih donošenju zaključaka treba pristupati s oprezom. Budući da je nacrt istraživanja korelacijski, onemogućeno je donošenje zaključaka o uzročno-posljedičnim vezama među ispitivanim konstruktima. Iz tog razloga, bilo bi dobro provesti longitudinalno istraživanje, osobito uzme li se u obzir kako se u osnovi nastanka istraživanih konstrukata nalaze isti i/ili slični procesi, te da se kohezivnost kao proces razvija tijekom vremena, sukladno fazama u kojima se timovi nalaze. Na taj bi se način, narednim istraživanjima, moglo pratiti i zahvatiti promjene u doživljaju klime pravednosti i potencijalne promjene u zajedničkim reakcijama tima na njih, ali i utvrditi uzročno-posljedične odnose koji se nalaze u njihovoj pozadini. Isto tako, na određeni bi se način izbjeglo spekuliranje vezano uz tumačenje razloga dobivenih rezultata. Također, u istraživanju je korišten prigodan uzorak. Najveći je razlog tomu bio izazov pronalaska velikog broja timova koji udovoljavaju unaprijed određenim kriterijima, zbog čega se, pri odabiru organizacija, kao i timova unutar njih, vodilo isključivo metodom dostupnosti. Ograničenje je

svakako i mjera konstrukta kohezivnosti tima sama po sebi. Naime, unatoč povećanom slaganju oko njegove višedimenzionalnosti, još je uvijek prisutan nedostatak odgovarajućih mjera koje bi odražavale takvu konceptualizaciju (Carless i De Paola, 2000), a upravo je ključna posljedica nekonzistentnih mjera ograničena mogućnost generalizacije različitih istraživanja (McLeod i Von Treuer, 2013). Jedan je to od razloga i smanjene mogućnosti generalizacije rezultata dobivenih ovim istraživanjem.

Osim toga, „nedostatak“ je prijašnjih istraživanja usmjerenost na kohezivnost tima kao na gotov isključivo prediktor pravednosti, dok je obrnuta uloga dviju varijabli rijetkost, osobito na grupnoj razini analize. Iz tog je razloga potreban veći broj istraživanja kojima će se utvrditi stvarna priroda njihova odnosa kao i procesi koji se nalaze u njegovoj podlozi, te istraživanja kojima će se omogućiti donošenje konkretnijih zaključaka. Dakle, u narednim bi istraživanjima bilo dobro razmotriti uključivanje samo varijabli koje su bile predmetom istraživanja u ovome radu, točnije, klime pravednosti različitih izvora te kohezivnosti tima, čime bi se potencijalno smanjila pogreška mjerenja i provjerili dobiveni rezultati.

### **Zaključak**

Ovim se radom nastojalo pružiti bolje razumijevanje odnosa klime pravednosti različitih izvora (rukovoditelja, organizacije, suradnika) i kohezivnosti tima. U okviru prvog problema, provjerena je faktorska struktura Upitnika kohezivnosti tima, koji je prvi puta korišten na hrvatskom uzorku. Eksploratornom faktorskom analizom nije potvrđena očekivana trofaktorska struktura. Zbog nezadovoljavanja kriterija, jedna je čestica izbačena iz daljnje analize te je u konačnici dobivena dvofaktorska struktura upitnika. U okviru drugog problema, ispitan je doprinos procjene klime pravednosti rukovoditelja, organizacije i suradnika ukupnoj mjeri kohezivnosti tima, te dvjema njezinim dimenzijama, kohezivnosti zadatka i društvenoj kohezivnosti. U skladu s očekivanjima, uz kontrolu obilježja tima, procjena klime pravednosti suradnika pokazala se najsnažnijim, statistički značajnim pozitivnim prediktorom ukupne mjere kohezivnosti tima i dviju njezinih dimenzija. Statistički značajnim pozitivnim prediktorom ukupne mjere kohezivnosti tima i društvene kohezivnosti pokazala se i procjena klime pravednosti rukovoditelja, dok je za kohezivnost zadatka takav učinak izostao. Suprotno očekivanjima, procjena klime pravednosti organizacije nije se pokazala statistički značajnim prediktorom niti jednog kriterija.

### **Literatura**



- Andrews, M.C., Kacmar, K.M., Blakely, G.L. i Bucklew, N.S. (2008). Group Cohesion as an Enhancement to the Justice-Affective Commitment Relationship. *Group Organization Management*, 33(6), 736-755.
- Bakhshi,A., Kumar,K. i Rani,E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Carless, S.A. i De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-88.
- Carron, A.V., Brawley, L.R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89-106.
- Chang, A., Duck, J. i Bordia, P. (2006). Understanding the Multidimensionality of Group Development. *Small Group Research*, 37(4), 327-350.
- Cropanzano, R. i Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cropanzano, R., i Molina, A. (2015). Organizational justice. U: James D. Wright (Ur.), *The International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences, Second Edition* (str. 379-384). Oxford, UK: Elsevier Press.
- Cropanzano, R. i Rupp, D. E. (2008). Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. U: S. W. Gilliland, D. P. Skarlicki i D. D. Steiner (Eds.), *Research in social issues in management: Justice, morality, and social responsibility* (str. 63-99). Greenwich CT: Information Age Publishing.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C.J. and Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. U: Ferris, G. (Ur.), *Research in personnel and human resources management* (20, str. 1-113).
- Davis, J. i Daniels, K. (2016). *Effective DevOps: Building a Culture of Collaboration, Affinity, and Tooling at Scale*. Sebastopol, USA: O'Reilly Media, Inc.
- Davis, D.M., Espey-Sundt, C., Kunsal, T., Pickering, J. i Svoboda, K. (2012). *Gender, Extraversion and Team Cohesion*. Northfield, Minnesota: St. Olaf College.
- Dyaram, L. i Kamalanabhan, T.J. (2005). Unearthed: The Other Side of Group Cohesiveness. *Journal of Social Science*, 10(3), 185-190.
- Ensley, M.D. i Hmieleski, K.M. (2005). A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups. *Research Policy*, 34, 1091–1105.

- Field, A.P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Publications.
- Grossman, R. (2014). *How do teams become cohesive? A meta-analysis of cohesion's antecedents*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Central Florida, Orlando, FL.
- Jakopec, A. (2015). *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika*. Doktorski rad. Rijeka: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Rijeci.
- Jakopec, A., i Sušan, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske Teme*, 23(2), 305-325.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Kozlowski, S.W.J. i Bell, B.S. (2013). Work Groups and Teams in Organizations: Review Update. U: N. Schmitt S. Highhouse (Ur.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 412-469. Hoboken, New York: Wiley.
- Kozlowski, S.W.J. i Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Lavelle, J., Rupp, D., Manegold, J. G. i Thornton, M. (2015). Multifoci Justice and Target Similarity: Emerging Research and Extensions. U: M. Ambrose i R. Cropanzano (Ur.), *The Oxford Handbook of Justice in Workplace*. New York: Oxford University Press.
- LeBreton, J. M. i Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815–852.
- Liao, H., i Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242.
- Li, H. (2008). *A theory of intraunit justice climate and team effectiveness*. University of Arizona, Business Administration: Proquest.
- Li, A., Cropanzano, R. i Bagger, J. (2013). Justice Climate and Peer Justice Climate: A Closer Look. *Small Group Research*, 44, 563-592.
- Li, A., Cropanzano, R., i Benson, L. (2007). *Intraunit justice climate: Explication and validation of a new construct*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Philadelphia.
- Li, A., Cropanzano, R., i Molina, A. (2015). Fairness at the unit level: Justice climate, justice climate strength, and peer justice. U: M. Ambrose i R. Cropanzano (Ur.), *Handbook of Justice in Work Organizations*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- McIntyre, R.M., Strobel, K., Hanner, H., Cunningham, A. i Tedrow, L. (2003). *Toward an Understanding of Team Performance and Team Cohesion Over Time Through the Lens of Time Series Analysis*. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- McLeod, J. i Von Treuer, K. (2013). Towards a Cohesive Theory of Cohesion. *International Journal of Business and Social Research*, 3(12), 1-11.
- Murphy, K. R., Myers, B. i Wolach, A. (2014). *Statistical power analysis: A simple and general model for traditional and modern hypothesis tests*. London: Routledge.
- Naumann, S.E. i Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881-889.
- Roberson, Q.M. (2006). Justice in Teams: The Effects of Interdependence and Identification on Referent Choice and Justice Climate Strength. *Social Justice Research*, 19(3), 323-344.
- Roberson, Q.M. i Colquitt, J.A. (2006). Shared and configural justice: a social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30(3), 595–607.
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S. i Sonntag, K. (2008). Customer (in)justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*. 34, 903-924.
- Sánchez, J. C. i Yurrebaso, A. (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*, 21(1), 97-104.
- Stoverink, A.C., Umphress, E.E., Gardner, R.G. i Miner, K.N. (2014). Misery loves company: Team dissonance and the influence of supervisor-focused interpersonal justice climate on team cohesiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1059-1085.
- Štebih, S. (2011). *Uticaj liderstva na razvoj intelektualnog kapitala u savremenim organizacijama*. Diplomski rad. Beograd: Odsjek za postdiplomske studije Univerziteta Singidunum u Beogradu.
- Tekleab, A.G., Quigley, N.R. i Tesluk, P.E. (2009). A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness. *Group Organization Management*, 34(2), 170-205.
- Van Woerkom, M. i Sanders, K. (2010). The Romance of Learning from Disagreement. The Effect of Cohesiveness and Disagreement on Knowledge Sharing Behavior and Individual Performance Within Teams. *Journal of Business and Psychology*, 25, 139–149.

- Wendt, H., Euwema, M. i Van Emmerik IJ.H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20, 358-370.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., i Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776-791.