

## Teorijski i metodološki aspekti istraživanja klime pravednosti u organizacijskom kontekstu

Ana Jakopec

Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku

---

### Sažetak

Pravednost je ljudima važna u različitim ulogama, a posebice u radu. *Organizacijsku pravednost* znanstvenici su tradicionalno istraživali na individualnoj razini analize baveći se *pojedinačnim* procjenama pravednosti zaposlenika. Iako ova perspektiva ostaje važna, pravednost se može istraživati i na *grupnoj* razini analize. *Klima pravednosti* predstavlja zajednički doživljaj pravednosti članova tima. Uobičajeno nastaje učenjem od drugih, odnosno razmjenom socijalnih informacija. Također, zajedničke percepcije pravednosti mogu proizići i iz procesa koji s vremenom čine suradnike sličnijima. Pojedinci i timovi zapravo procjenjuju tri stvari: *ishode* (distributivna pravednost), *proces* donošenja odluka (proceduralna pravednost) te *interpersonalni tretman* (interakcijska pravednost). Timovi, kao i pojedinci, mogu pripisati (ne)pravednost brojnim *izvorima* dokle god pojedini izvor drže odgovornim za tretman koji doživljavaju. Stoga zaposlenici mogu procjenjivati (klime) pravednosti *formalnih autoriteta*, poput rukovoditelja ili organizacije u cjelini, ali isto tako i (klime) pravednosti onih koji nad njima *nemaju formalni autoritet*, odnosno suradnika ili klijenata. Sukladno tomu, zaposlenici mogu istovremeno jedan izvor procjenjivati pravednim, a drugi u potpunosti nepravednim. Percepcije pravednosti, kako individualne, tako i grupne, povezane su s brojnim organizacijski relevantnim ishodima iskazanim u obliku stavova ili ponašanja. Interakcija različitih izvora (klime) pravednosti također ima značajne učinke na (zajedničke) reakcije zaposlenika. Klima pravednosti, kao kolektivni konstrukt, na različite se načine *operacionalizira* na višoj razini: aditivnim kompozicijskim modelom, modelom direktnog konsenzusa, modelom promjene referentnog okvira, modelom disperzije te modelom procesne kompozicije. U radu je dan pregled dosadašnjih nalaza te smjernice za daljnja istraživanja klime pravednosti.

**Ključne riječi:** (ne)usklađenost klima pravednosti, klima pravednosti organizacije, klima pravednosti rukovoditelja, klima pravednosti suradnika

---

### Pravednost u organizacijskom kontekstu

Pojam *organizacijske pravednosti*, koja se odnosi na zaposlenikovu percepciju pravednosti u organizaciji, s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim

---

✉ Ana Jakopec, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet u Osijeku, Odsjek za psihologiju, L. Jägera 9, 31000 Osijek. E-pošta: [ajakopec1@ffos.hr](mailto:ajakopec1@ffos.hr)

reakcijama, uveo je Greenberg (1987). Jednostavnije, možemo ju opisati kao stupanj u kojem zaposlenici procjenjuju da su na poslu tretirani "fer". Dakle, pojam se organizacijske pravednosti usmjerava na *percepcije* ili *procjene* zaposlenika o pravednosti u radnom okruženju. Konkretno, neki se događaj karakterizira *pravednim* ili *nepravednim* jer neka osoba vjeruje da je takav. Ovaj je pristup u potpunosti subjektivan i dozvoljava neslaganje oko toga što jest ili nije primjereno. No, što su ti *događaji* ili *situacije* koje procjenjujemo? Pokazalo se da ljudi u pravilu procjenjuju tri stvari: ishode (distributivna pravednost), procese donošenja odluka (proceduralna pravednost) te interpersonalni tretman (interakcijska pravednost). Pitanje konceptualizacije pravednosti i danas je predmet istraživanja. Neki istraživači pravednost konceptualiziraju kao dvofaktorski (distributivna i proceduralna; Folger i Konovsky, 1989), a neki čak kao četverofaktorski konstrukt (distributivna, proceduralna, informacijska i interpersonalna; Greenberg, 1993). Noviji trend, tzv. *monistička perspektiva* (Ambrose i Schminke, 2009; Cropanzano i Ambrose, 2001) govori o tome da ljudi formiraju opće procjene o tome kako su tretirani. Ovaj pristup ne umanjuje važnost specifičnih dimenzija pravednosti, već drži da se specifične dimenzije pravednosti s vremenom kognitivno kombiniraju u ukupno, odnosno opće mišljenje. Pravednost zaposlenicima predstavlja važan aspekt radnog okruženja (Folger i Cropanzano, 1998). U svom pregledu ponašajnih učinaka pravednosti Conlon, Meyer i Nowakowski (2005) razlikuju *dobre, loše i opasne učinke*. Dobri su učinci doživljene pravednosti primjerice veće zalaganje i uspješnost u izvođenju zadataka, loši učinci nepravednosti uključuju apsentizam, napuštanje organizacije te povlačenje zaposlenika, dok su primjeri opasnih učinaka kontraproduktivna i negativna organizacijska ponašanja. Novija istraživanja pokazuju da zaposlenici ne samo da mogu razlikovati pojedine vrste pravednosti (distributivnu, proceduralnu i interakcijsku) već i odgovornost za (ne)pravednu situaciju pripisuju određenom *izvoru* (Byrne i Cropanzano, 2000). Zaposlenici najčešće procjenjuju pravednost upravo formalnih autoriteta, organizacije i rukovoditelja (Ambrose i Schminke, 2007; Colquitt, Greenberg i Zapata-Phelan, 2005). U novije se vrijeme započinje istraživati kako se suradnici koji *nemaju formalni autoritet* jedni nad drugima međusobno tretiraju. Tako su se i suradnici pokazali vrlo važnim izvorom pravednosti (Cropanzano i Molina, 2015). Uz suradnike, počinje se istraživati i značaj pravednosti *klijenata* za reakcije zaposlenika.

### **Zajedničke percepcije pravednosti u organizacijskom kontekstu: Klima pravednosti**

Tradicionalno su znanstvenici istraživali pravednost u organizacijskom kontekstu na individualnoj razini imajući pritom u vidu osobne zaposlenikove percepcije pravednosti i njihov utjecaj na različite ishode. Ipak, ovaj individualistički pristup ne uzima u obzir društveni kontekst unutar kojeg se percepcije pravednosti oblikuju (Mossholder, Bennett, Kemery i Wesolowski, 1998). Zajedničke percepcije

pravednosti mogu nastati kao posljedica međusobne interakcije članova unutar iste grupe te se pokazalo da u organizacijskom kontekstu mogu biti vrlo važne. Čak štoviše, rani radovi u ovom području pokazuju da zajedničke percepcije pravednosti u značajno većoj i izraženijoj mjeri predviđaju brojne ishode u odnosu na individualnu razinu percepcija pravednosti (Mossholder i sur., 1998; Naumann i Bennett, 2000).

Dva su pristupa razvijena kao koristan okvir za razumijevanje načina na koji se konstrukti na individualnoj razini mogu konceptualizirati i na grupnoj razini, *strukturalni* i *funkcionalni* (Morgeson i Hofmann, 1999).

Prema *strukturalnom* pristupu kolektivni konstrukti potječu od pojedinaca i oblikuju se u smjeru međusobnih interakcija unutar iste grupe. Pojedinci ne funkcioniraju u vakuumu, već su na svom radnom mjestu uklopljeni u veće socijalne strukture: timove, odjele i organizaciju u cjelini. Naravno, timovi se ne ponašaju, ponašaju se pojedinci, ali to čine na načine koji rezultiraju fenomenom na razini tima. Preciznije, pojedinci su pod utjecajem drugih osoba unutar tih socijalnih struktura. U najvećoj su mjeri pod utjecajem onih s kojima su najčešće u interakciji, odnosno članova vlastite grupe. Unutar odjela, radne grupe ili tima članovi su međusobno u interakciji: dijele informacije, opažaju ponašanje jedni drugih, kolektivno osmišljavaju događaje te uzajamno utječu jedni na druge (Naumann i Bennett, 2000; Roberson, 2006a, 2006b), a time dijele i sličnu interpretaciju događaja u okolini (Li i Cropanzano, 2009). Primjerice, pokazalo se da pojedinčeva procjena pravednosti rukovoditelja može biti obojena rukovoditeljevom reputacijom vezanom uz (ne)pravednost (Jones i Skarlicki, 2005). Ova reputacija može nastati iz razgovora sa suradnicima. Preciznije, u ovom su istraživanju pojedinci navedeni da očekuju pravedan tretman od strane nadređenog i to na osnovu komentara suradnika o reputaciji nadređenog. Kada su umjesto toga doživjeli nepravedan tretman, reagirali su izrazito negativno.

*Funkcionalni* je pristup nešto drugačiji. Naglašava učinke konstrukata na grupnoj razini unutar cijelog organizacijskog sustava. Konstrukat je, barem djelomice, shvaćen njegovim posljedicama: postaje značajan onda kada proizvodi određene učinke. Kada konstrukat mjeren na individualnoj razini analize ima slične učinke kao i konstrukat mjeren na grupnoj razini analize, tada se on smatra funkcionalno izomorfni kroz različite razine analize. Ovo se može ilustrirati pomoću dva primjera.

U jednostavnijem slučaju obje (i individualna i grupna) razine prediktora mogu biti povezane s istom kriterijskom varijablom mjerenom na individualnoj razini. Primjerice, velik broj istraživanja pokazuje da percepcije pravednosti mjerene na individualnoj razini analize predviđaju pomažuća odgovorna organizacijska ponašanja mjerena na individualnoj razini analize (primjerice, Masterson, Lewis, Goldman i Taylor, 2000; Moorman, 1991). Sukladno se tomu pokazalo da su percepcije pravednosti mjerene na grupnoj razini analize također povezane s pomažućim ponašanjima mjerenim na individualnoj razini analize (Naumann i

Bennet, 2000, 2002). Dakle, percepcije su pravednosti povezane s pomažućim ponašanjima pojedinaca na radnom mjestu, neovisno o tome promatra li se pravednost pojedinca (individualno) ili među članovima tima (kolektivno).

U drugom, nešto složenijem slučaju, i prediktorska i kriterijska varijabla se mogu pomaknuti s individualne na grupnu razinu analize. Kao primjer se mogu navesti istraživanja o povezanosti pravednosti i sagorijevanja na radnom mjestu. Percepcije (ne)pravednosti mjerene na individualnoj razini analize povezane su s individualnim percepcijama sagorijevanja na radnom mjestu (Cropanzano, Goldman i Benson, 2005; Cropanzano i Wright, 2011). Jednako tako, percepcije (ne)pravednosti mjerene na grupnoj razini analize predviđaju grupni osjećaj sagorijevanja na radnom mjestu (Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos i Cropanzano, 2005). Dakle oba se konstrukta, i pravednost i sagorijevanje na radnom mjestu, mogu tretirati kao kolektivni konstrukti te je njihov odnos sličan onomu kakav bi se očekivao na individualnoj razini analize.

Da bi se kolektivni konstrukt smatrao znanstveno opravdanim, potrebno je potvrditi njegovu strukturu i funkciju (Morgeson i Hofmann, 1999). Sukladno već navedenim dokazima, kao i onima o kojima će tek biti riječi, pravednost kao grupni konstrukt zadovoljava oba važna kriterija.

Dosljedno strukturalnom pristupu, grupne percepcije pravednosti mogu nastati iz interakcija među suradnicima (Roberson, 2006a). Ovaj je proces posebno snažan kada je grupa kohezivna (Naumann i Bennet, 2000) te kada su njezini članovi međuovisni u radu (Roberson, 2006b).

Dosljedno funkcionalnom pristupu, pravednost mjerena na grupnoj razini analize predviđa iste kriterije koje predviđa i pravednost mjerena na individualnoj razini analize. Navedeno uključuje kriterije poput radne uspješnosti, odgovornih organizacijskih ponašanja te napuštanja radnog mjesta (Liao i Rupp, 2005; Lin, Tang, Li, Wu i Lin, 2007; Simons i Roberson, 2003).

Navedeni argumenti potvrđuju opravdanost procjenjivanja pravednosti na grupnoj razini analize, odnosno postojanje konstrukta *klima pravednosti*, koja predstavlja zajedničku spoznaju radne grupe o tome kako je grupa tretirana u cjelini (Naumann i Bennett, 2000).

Važno je napomenuti da su *klima pravednosti* i *klima za pravednost* dva različita konstrukta. *Klima za pravednost* (Ambrose i Schminke, 2007) vrsta je organizacijske klime. Prema objektivističkom pristupu, organizacijska je klima dio organizacijske realnosti, koja je definirana tipičnim ponašanjima, stavovima i osjećajima u organizaciji, koji postoje neovisno o doživljaju članova organizacije (Sušanj, 2005). Primjerice, klima sigurnosti odnosi se na očekivanja vezana uz ponašanja koja osiguravaju sigurnost na radnom mjestu i namjera joj je utjecati na takva ponašanja (Zohar, 1980). Analogno tome, klima za pravednost usmjerava se na pravedna ponašanja, a ne na doživljaj pravednosti. Klima za pravednost definira se kao organizacijska klima koja potiče pravedna ponašanja i usmjerava se na očekivanja o okruženju pravednosti te se očekuje da će takva očekivanja utjecati na pravedna

ponašanja u organizaciji (Ambrose i Schminke, 2007). Suprotno tome, konstrukt *klima pravednosti* ne usmjerava se na pravedna ponašanja kao ishod, već na to kako zajedničke percepcije o tome kako su članovi tima tretirani od strane različitih izvora utječe na neke općenitije višerazinske stavove i ponašanja (Rupp i Thorton, 2014).

Iz tog je razloga poželjno bolje se upoznati s načinom na koji nastaje fenomen klime pravednosti, odnosno konceptualnim okvirima koji objašnjavaju zašto su percepcije pravednosti pod utjecajem drugih.

### ***Kako nastaje klima pravednosti?***

Iako se brojnim teorijama objašnjava način na koji se razvija klima pravednosti, dva se pristupa izdvajaju kao najčešća (Cropanzano i Molina, 2015).

*Teorija procesiranja socijalnih informacija* (engl. *Social information processing theory*; Salancik i Pfeffer, 1978) naglašava da pojedinci ne rade izolirani jedni od drugih. Suprotno tomu, aktivno se uključuju u različite oblike interakcija kako bi dali smisao događajima i situacijama koje se odvijaju na njihovu radnom mjestu. Stavovi se i ponašanja oblikuju na temelju informacija prikupljenih u socijalnom okruženju. Primjerice, zaposlenici će se češće i sami ponašati agresivno kada se i drugi članovi grupe tako ponašaju (Glomb i Liao, 2003). Dakle, kako je i ranije pojašnjeno, pojedinci mogu oblikovati percepcije pravednosti jednostavno modelirajući ponašanje svojih suradnika (Hollensbe, Khazanchi i Masterson, 2008). Posljedično, s vremenom pojedinačne percepcije članova grupe konvergiraju. Drugim riječima, ako članovi grupe primaju slične ishode, podliježu sličnim pravilima i procesima te su na sličan način tretirani od strane različitih izvora pravednosti (primjerice rukovoditelja), s vremenom oni razvijaju *zajedničke ili grupne percepcije pravednosti*.

Kako i sam naziv teorije naglašava, socijalne su informacije ključne za konstruiranje i interpretiranje stvarnosti. Roberson (2006a, 2006b) je dala neposrednu potporu teoriji procesiranja socijalnih informacija eksperimentalno je primijenivši u kontekstu mjerenja zajedničkih percepcija pravednosti. Suočeni s pravednosti ili nepravednosti, članovi se tima mogu okrenuti jedni drugima kako bi razgovarali o svojim iskustvima i izmijenili vlastite interpretacije događaja. Ovaj proces doprinosi nastanku grupnih procjena pravednosti unutar tog tima. Što više vremena članovi tima provedu u osmišljavanju događaja, veća je konvergencija zajedničkih percepcija distributivne i proceduralne pravednosti (Roberson, 2006a, 2006b). Na sličan su način i Naumann i Bennet (2000) potvrdili ovu teoriju.

*Model privlačenje – odabir – zadržavanje* (engl. *Attraction – selection – attrition model*; Schneider, 1987) predlaže u određenoj mjeri drugačiji, prema nikako kontradiktorni mehanizam. Prema ovom modelu, tri procesa čine ljude unutar iste grupe ili organizacije homogenijim. Prvo, ljude privlače organizacije ili grupe s kojima dijele slična obilježja, stavove ili ciljeve. Drugo, organizacije i novi zaposlenici se međusobno odabiru na temelju sličnosti, te treće, zaposlenici čak

moгу napustiti organizaciju ako se ne uklapaju među svoje suradnike. Ovi procesi s vremenom čine suradnike sličnijima (Li i Cropanzano, 2009). Posljedično, članovi iste grupe mogu postati homogeniji u terminima njihovih vrijednosti, stavova i ličnosti (Schneider, Goldstein i Smith, 1995).

Rezultati provedenih istraživanja u velikoj mjeri podupiru ovaj model. Primjerice, pokazalo se da zaposlenici iste organizacije uistinu dijele veći dio osobina ličnosti (Giberson, Resick i Dickson, 2005). Ovakav način razmišljanja provjeren je i u kontekstu zajedničkih percepcija pravednosti (Naumann i Bennett, 2000). Dodatno, potvrđeno je i da sličnost u obilježjima unutar grupe poput dobi, etničke pripadnosti te spola predviđa razinu usklađenosti u percepcijama proceduralne pravednosti članova tima (Colquitt, Noe i Jackson, 2002). S obzirom na to da suradnici u pravilu imaju slične osobine ličnosti i vrijednosti, ne iznenađuje da na sličan način interpretiraju i (ne)pravednost događaja.

Ova dva teorijska pristupa objašnjavaju usmjeravanje suradnika u pravcu veće homogenosti u njihovim percepcijama pravednosti (Li i Cropanzano, 2009). Ukratko, "individualne" procjene pravednosti mogu biti 1) naučene od drugih (Roberson, 2006a, 2006b) i 2) proizići iz smanjenog varijabiliteta osoba koje ostaju u grupi (Colquitt i sur., 2002; Naumann i Bennett, 2000).

Uz ova dva najprihvaćenija opća pristupa objašnjenju radnih stavova (teoriju procesiranja socijalnih informacija i model privlačenje – odabir – zadržavanje) velik se dio istraživača pri objašnjavanju načina na koji nastaju zajedničke, odnosno grupne percepcije pravednosti, oslanja i na sljedeće teorije specifične za pravednost u organizacijskom kontekstu.

*Percepcije pravednosti treće strane.* Pravednost je često cijenjena sama zbog sebe (Folger i Salvador, 2008). Kako je ranije navedeno, pokazalo se da će promatrači ponekad pokušati popraviti nepravdu čak i u situacijama kada ne poznaju (niti je izgledno da će upoznati) žrtvu (Turillo, Folger, Lavelle, Umphress i Gee, 2002). Ovakvi su dokazi postojanja deontološke pravednosti sve brojniji u literaturi. Pokazalo se da će zaposlenici koji djeluju kao treća strana ponekad negativno reagirati na doživljenu nepravdu kod svojih suradnika (Ellard i Skarlicki, 2002). Ne samo da nije ugodno promatrati neprimjeren tretman drugih već će neutralni promatrači katkada ići jako daleko u pokušaju da isprave nepravdu kažnjavajući počinitelje (Lerner, 2003), čak i ako to čine na vlastitu štetu (Rupp i Bell, 2010).

Sama ideja da se percepcije pravednosti pojedinca oblikuju i doživljajem pravednosti tretmana drugih ljudi ima važne primjene (Li i Cropanzano, 2009). U skladu s tim posebno su informativna istraživanja o reakcijama ljudi koji nakon otpuštanja velikog broja zaposlenika ostaju u organizaciji. Reakcije prema poslodavcu zaposlenika koji ostaju u organizaciji pod utjecajem su procjene koliko su pravedno njihovi bivši suradnici bili tretirani prilikom smanjivanja broja zaposlenika. Preciznije, organizacije koje ne ponude razumno objašnjenje za otpuštanje ili koje ne daju primjerenu kompenzaciju otpuštenim zaposlenicima procijenjene su nepravednim od strane zaposlenika koji ostaju u organizaciji.

Zaposlenici koji ostaju u organizaciji mogu reagirati negativno čak i u situaciji kada nisu osobno pogođeni smanjivanjem broja zaposlenika (Brockner, 1990; Brockner, DeWitt, Grover i Reed, 1990). Ovi nalazi pokazuju da je doživljaj pravednosti pojedinca djelomično zavisao o tretmanu koji doživljavaju drugi (Cropanzano, Stein i Goldman, 2007). Navedeni učinci treće strane imaju tendenciju biti veći kada je žrtva član pojedinačne *in-grupe* (Hafer i Olson, 2003). Posljedično, osjećaj da je član grupe tretiran nepravedno (ili pravedno) izaziva odgovarajuću reakciju zaposlenika. Na opisan način članovi iste grupe mogu dijeliti slične poglede vezane uz pravednost (Li i Cropanzano, 2009).

*Zaraza pravednošću.* Konceptualno je vrlo slična teoriji procesiranja socijalnih informacija i ideja zaraze pravednošću (Degoey, 2000). Ona pretpostavlja da osjećaji i mišljenja o (ne)pravednim događajima mogu biti komunicirani među članovima iste grupe na sličan način kako se zarazne bolesti prenose s jedne osobe na drugu. Razlikuju se dvije vrste zaraze pravednošću, kognitivna i emocionalna (Degoey, 2000). *Kognitivna* se zaraza odnosi na proces komuniciranja i razmjene informacije značajne za (ne)pravedan događaj kroz koji se razvijaju slične percepcije unutar iste grupe. *Emocionalna* se zaraza odnosi na proces u kojem je emocionalni odgovor pojedinca na pravednost pod utjecajem afektivnih reakcija drugih članova unutar grupe (i obrnuto). Ovaj proces razmjene dozvoljava dostizanje konsenzusa oko toga kako bi (ne)pravedni događaji trebali biti interpretirani (Li i Cropanzano, 2009). Proces poput zaraze pravednošću imaju tendenciju promovirati grupni osjećaj pravednosti ili nepravednosti. Iako su dokazi koji govore u prilog ovom modelu relativno ograničeni, sam je okvir dosljedan dosadašnjim spoznajama o pravednosti (Li i Cropanzano, 2009).

*Model heuristika pravednosti.* Ovaj model polazi od *logike temeljne socijalne dileme* (Lind, 2001). Identificirajući se s organizacijom i doprinoseći joj, ljudi mogu poboljšati izgled postizanja ciljeva te povećati vlastitu vrijednost i društveno značenje. U određenoj mjeri ovo podrazumijeva i žrtvovanje za organizaciju. Identifikacija s njom može ograničiti slobodu djelovanja te pojedinac može postati osjetljiv na odbijanje i izrabljivanje. Odluka o suradnji je dakle važna i ima značajne posljedice. Kada ne znamo možemo li vjerovati drugoj strani, rabimo opće heuristike pravednosti kako bismo na brzinu odlučili hoćemo li surađivati ili ne. Ova teorija pretpostavlja da se ljudi koriste procjenama o pravednosti kao kognitivnim prečacima koji im mogu pomoći odlučiti kako se ponašati u bilo kojoj situaciji. Jednom kada je opća procjena (heuristika) pravednosti izgrađena, ljudi nastoje interpretirati sve nadolazeće informacije o pravednosti u skladu s tom heuristikom. Prema ovoj se teoriji, heuristike pravednosti mijenjaju samo onda kada postoje znakovi promjene u odnosima ili kada dođe do neočekivanog ili neizgladivog odnosa (Lind, 2001).

Teorija heuristika pravednosti naglašava ulogu dostupnosti informacija. Pretpostavlja se da kada najvažnije informacije nisu dostupne, ljudi se koriste drugim dostupnim informacijama kako bi procijenili je li nešto pravedno i kako reagirati na

situaciju – princip heurističke zamjenjivosti (Van den Bos, 2001). Ova je teorija u velikoj mjeri tretirala socijalni kontekst kao heuristiku utjecaja na percepcije pravednosti (Li i Cropanzano, 2009). Ako je tako, tada bi upotreba zajedničkih heuristika trebala kreirati konsenzus unutar grupe. Odnosno, ako je grupa zaposlenika izložena istim podražajima u okolini te rabi iste heuristike, njezini bi se članovi trebali slagati oko toga kako je grupa tretirana. Naime, potvrđeno je da su percepcije pravednosti djelomično pod utjecajem tretmana koji primaju drugi (Lind, Kray i Thompson, 1998), odnosno da ljudi procjenjuju proceduralnu pravednost na temelju procjene tretmana drugih ljudi (Kray i Lind, 2002).

### ***Kakvi su učinci različitih dimenzija klime pravednosti?***

Konstrukt je klime pravednosti predložen u vrijeme dominacije klasične paradigme razmišljanja o pravednosti u terminima proceduralnih, distributivnih i interakcijskih percepcija pravednosti, pa rana istraživanja klime pravednosti odražavaju upravo ovu taksonomiju, ali, naravno, na grupnoj razini analize.

Već je ranije navedeno kako su začetnici ideja u ovom području dokazali kako su učinci *klime proceduralne pravednosti* značajno iznad učinaka individualnih percepcija proceduralne pravednosti (Mossholder i sur., 1998; Naumann i Bennett, 2000, 2002). U novije su vrijeme Yang, Mossholder i Peng (2007) potvrdili da učinci klime proceduralne pravednosti predviđaju organizacijsku odanost i odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju značajno iznad učinaka individualnih percepcija pravednosti.

Daljnja su istraživanja pokazala kako je klima proceduralne pravednosti povezana s 1) procesom mirenja nakon konflikta (Aquino, Tripp i Bies, 2006), 2) učinkom radne grupe i apsentizmom (Colquitt i sur., 2002), 3) afektivnom, normativnom i instrumentalnom odanošću (Ansari, Hung i Aafaqi, 2007), 4) ukupnom odanošću zaposlenika (Simons i Roberson, 2003), 5) pomažućim ponašanjima (Chen, Lam, Naumann i Schaubroeck, 2005; Lin i sur., 2007; Walumbwa, Wu i Orwa, 2008) te 6) kooperativnim radnim odnosima i kvalitetom usluge (Deery i Iverson, 2005).

Novija su istraživanja provjeravala i složenije modele. Walumbwa, Hartnell i Oke (2010) pokazali su kako klima proceduralne pravednosti predviđa odgovorna organizacijska ponašanja te ujedno i moderira učinke individualnih razina odanosti rukovoditelju i odgovornoga organizacijskog ponašanja.

Nadalje, istraživanja pokazuju da *interakcijska klima pravednosti* predviđa zadovoljstvo nadređenim, afektivnu odanost, namjeru za ostankom u organizaciji i diskretna uslužna ponašanja (Simons i Roberson, 2003). Također, interakcijska klima pravednosti posreduje odnos između grupne neuljudnosti (opsega u kojem se članovi grupe uključuju u ponašanja koja krše normu uzajamnog poštovanja te ujedno štete dobrobiti ostalih članova grupe) i namjere pojedinca da ostane u organizaciji (Griffin, 2010).

Konačno, pronađena je negativna povezanost grupnog doživljaja pravednosti raspodjele s grupnom razinom emocionalne iscrpljenosti (Moliner i sur., 2005). Ovim su istraživanjem navedeni autori utvrdili da bi distributivna klima nepravednosti mogla dovesti do sagorijevanja na poslu.

Rijetko su istraživači *istovremeno* u istraživanje uključili sve tri vrste klime pravednosti. Dayan, Di Benedetto i Colak (2009) su povezali distributivnu, proceduralnu i interakcijsku klimu pravednosti s povjerenjem u rukovodstvo. Rezultati su njihova istraživanja pokazali da su sve tri dimenzije klime pravednosti pozitivno povezane s povjerenjem u rukovodstvo. Ipak, kada su ih uključili u istu regresijsku jednadžbu, učinci interakcijske klime pravednosti su postali neznačajni.

Paraleleno su ovim nalazima Lipponen i Wisse (2010) pronašli pozitivnu povezanost između distributivne i proceduralne, ali ne i interakcijske klime pravednosti i uspješnosti u radu.

Dimenzije klime pravednosti imaju i važne medijacijske, ali i moderacijske učinke. Primjerice, informacijska i interpersonalna klima pravednosti dodatno pojačavaju pozitivne učinke individualnih percepcija informacijske i interpersonalne pravednosti na zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji (Mayer, Nishii, Schneider i Goldstein, 2007). Također, žrtve će diskriminacije na radnom mjestu biti manje sklone tužbi u slučaju kada je klima proceduralne pravednosti visoka (Wallace, Edwards, Mondore i Finch, 2008). Nadalje, proceduralna klima pravednosti u interakciji s proaktivnom ličnošću predviđa zadovoljstvo poslom i odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika (Li, Liang i Crant, 2010) te ujedno, kao znak pravednog tretmana, ima snažan utjecaj na to hoće li se zaposlenici izjasniti o problemima ili ne (Tangirala i Ramanujam, 2008). Razlike u kvaliteti odnosa između rukovoditelja i pojedinih članova grupe imaju manje negativan učinak na stavove i ponašanja zaposlenika kada su grupne percepcije pravednosti raspodjele resursa i procesa donošenja odluka pozitivne i visoke (Erdogan i Bauer, 2010).

Također, pokazalo se da je međuodnos doživljaja nesigurnosti posla te zadovoljstva poslom i namjere napuštanja radnog mjesta slabiji u prisustvu visoke razine ukupne klime pravednosti (Sora, Caballer, Peiró, Silla i Gracia, 2010).

Zhang i Jia (2013) istražili su ulogu klime pravednosti u moderiranju negativnih učinaka tzv. rastezljivih ciljeva (ciljeva koje je izrazito teško definirati, a onda i dostići; engl. *stretch goals*). Autori smatraju da ovakvi ciljevi mogu imati nenamjerne posljedice jer povećavaju neetična ponašanja i dovode do konfliktnih odnosa unutar organizacije. Ipak, pretpostavili su da ovi učinci mogu biti ublaženi visokom razinom informacijske i interpersonalne klime pravednosti, koje stvaraju pozitivnije radno okruženje i time smanjuju negativne ishode rastezljivih ciljeva. Rezultati su njihova istraživanja pokazali da je klima informacijske pravednosti smanjila odnos između rastezljivih ciljeva i neetičnog ponašanja, dok je interpersonalna klima pravednosti oslabila odnos između takvih ciljeva i konflikata u odnosima.

### ***Koji su izvori klime pravednosti i koji su njihovi učinci?***

Nakon uspona perspektive temeljene na različitim izvorima pravednosti na individualnoj razini Liao i Rupp (2005) su potvrdile šestofaktorski model klime pravednosti i dokazale jedinstvene učinke proceduralnih, informacijskih i interpersonalnih klime pravednosti organizacije i rukovoditelja. Ustanovile su da klima proceduralne pravednosti organizacije predviđa organizacijsku odanost i odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju. Informacijska je klima pravednosti organizacije također povezana s odgovornim organizacijskim ponašanjem usmjerenim na organizaciju u cjelini. Klime proceduralne i interpersonalne pravednosti rukovoditelja značajno su povezane s odanošću rukovoditelju i zadovoljstvom nadređenim.

Također, potvrđeno je da će, za razliku od visoke, niska razina interpersonalne klime pravednosti rukovoditelja povećati disonancu tima te time izazvati i više kohezivnost tima (Stoverink, Umphress, Gardner i Miner, 2014).

Dva su navedena istraživanja jedina u literaturi koja, prema trenutnim saznanjima, eksplicitno razlikuju izvore *klime pravednosti*.

Međutim, neovisno o tome jesu li izvori klime pravednosti eksplicitno naznačeni ili ne, *klima pravednosti* uobičajeno se definira kao zajednička percepcija načina na koji je grupa u cjelini tretirana *od strane drugih, vanjskih figura* (Ambrose i Schminke, 2007; Colquitt i sur., 2005). Iako se ova perspektiva pokazala vrlo plodonosnom, kako na individualnoj, tako i na grupnoj razini, postoje i drugi izvori doživljaja pravednog ili nepravednog tretmana u organizacijskom kontekstu (Rupp, Bashshur i Liao, 2007). Tako se u novije vrijeme započinje istraživati kako se suradnici međusobno tretiraju, pa je najnoviji trend poimanja zajedničkih percepcija pravednosti temeljenih na različitim izvorima onaj koji razlikuje dva temeljna izvora, *klimu pravednosti autoriteta* i *pravednost suradnika* (Cropanzano i Molina, 2015).

Dakle, klima pravednosti (formalnih) autoriteta odnosi se na zajedničku percepciju grupe o tome kako je tretirana *od strane autoriteta* (organizacije ili rukovoditelja), dok se pravednost suradnika odnosi na zajedničku percepciju o tome kako se članovi tima, koji *nemaju formalni autoritet* jedni nad drugima, ponašaju jedni prema drugima (Cropanzano i Molina, 2015). Isti autori naglašavaju da su upravo suradnici iznimno važan izvor zajedničkih, odnosno grupnih percepcija pravednosti.

Važnost je suradnika, kao izvora individualnih percepcija pravednosti, već ranije prepoznata. Primjerice, pokazalo se da su pojedinci koji pripadaju grupi nižeg statusa motiviraniji izvoditi aktivnosti koje služe grupi samo u slučajevima kada se ostali članovi njihove grupe prema njima odnose s poštovanjem, odnosno kada doživljavaju visoku interakcijsku pravednost suradnika (Branscombe, Spears, Ellemers i Doosje, 2002). Ovi su autori raspravljali kako pravedan tretman od strane suradnika prenosi pojedincima poruku da su cijenjeni članovi grupe, što povećava njihovu identifikaciju s grupom i povećava njihovu želju da doprinesu uspješnosti

grupe. Slično, kako je i ranije navedeno, pojedinčeva odanost radnoj grupi posreduje odnos između percepcije proceduralne pravednosti radne grupe i odgovornih organizacijskih ponašanja pojedinca usmjerenih na članove njegove radne grupe (Lavelle, McMahan i Harris, 2009). Kako su istraživanja Branscombe i suradnika (2002) te Lavelle i suradnika (2009) provedena na individualnoj razini analize, paralelno se pretpostavilo da i radne grupe oblikuju zajedničke procjene pravednosti same grupe. U tom je smislu kao rješenje predložen konstrukt *klima pravednosti suradnika* (engl. *peer justice climate*). Klima pravednosti suradnika, ili jednostavno *pravednost suradnika* (engl. *peer justice*), definira se kao grupna percepcija prema kojoj pojedinci koji rade unutar iste grupe ili tima i koji nemaju formalni autoritet jedni nad drugima procjenjuju stupanj u kojem jedni druge tretiraju pravedno (Cropanzano, Li i Benson, 2011). Isti se konstrukt ponekad naziva i *klimom unutargrupne pravednosti* (engl. *intraunit justice climate*; Cropanzano, Li i James, 2007; Li i Cropanzano, 2009).

Prvo su istraživanje klime pravednosti suradnika proveli Cropanzano i suradnici (2011) usmjerivši se na samo dvije njezine dimenzije, proceduralnu i interakcijsku. Proceduralna se klima pravednosti suradnika odnosi na stupanj u kojem članovi tima rabe pravedne postupke prilikom donošenja važnih grupnih odluka. Interakcijska se klima pravednosti suradnika odnosi na stupanj u kojem se članovi tima jedni prema drugima odnose s poštovanjem i uvažavanjem. Ove se dvije dimenzije klime pravednosti suradnika razlikuju jedna od druge te objašnjavaju dodatnu proporciju varijance kriterija, iznad učinaka individualnih percepcija proceduralne i interakcijske pravednosti suradnika (Cropanzano i sur., 2011). Ovi nalazi govore u prilog tome da je, kako bi se u potpunosti zahvatili učinci pravednosti suradnika na stavove i ponašanja zaposlenika, potrebno provjeriti percepcije pravednosti suradnika na objema razinama, individualnoj i grupnoj. Uz navedene je validacijske nalaze potrebno izdvojiti još barem dva važna nalaza ovog istraživanja.

Prvo, klima je pravednosti suradnika (i proceduralna i interakcijska) povezana s odgovornim organizacijskim ponašanjima tima, i to putem učinaka interpersonalnih timskih procesa. Oni se odražavaju u stupnju kohezivnosti, ulaganja truda te interpersonalne podrške u timu. Proceduralna i interakcijska klima pravednosti suradnika također su povezane s radnom uspješnosti tima, ali drugačijim posredujućim mehanizmom, timskim procesima vezanim uz obavljanje zadataka. Ovi se procesi očituju u stupnju komunikacije, koordinacije te doprinosa članova tima izvršenju grupnih zadataka.

Drugo, autori su također provjerili učinke snage klime pravednosti suradnika. Definirali su ju kao stupanj slaganja među članovima tima u procjeni stupnja pravednosti kojom tretiraju jedni druge. Rezultati su pokazali da je snaga proceduralne klime pravednosti povezana s 1) uspješnosti tima putem timskih procesa vezanih uz zadatke, te s 2) pomažućim ponašanjima tima kroz interpersonalne timske procese. Za snagu interakcijske pravednosti suradnika nisu potvrđeni ovakvi učinci.

Nadalje, u istraživanju koje je uslijedilo nakon ovoga Li, Cropanzano i Bagger (2013) istovremeno su istražili učinke triju vrsta klima pravednosti suradnika – distributivne, proceduralne i interakcijske. Distributivna se pravednost suradnika odnosila na stupanj u kojem članovi tima primaju ono što zaslužuju, na temelju svog doprinosa. Autori su usporedili ove tri dimenzije pravednosti suradnika s odgovarajućim dimenzijama klime pravednosti (formalnih) autoriteta. Istaknuli su važan strukturalan nalaz: oba su konstrukta, i pravednost suradnika i klima pravednosti autoriteta, najbolje reprezentirani hijerarhijskim modelom s dvije razine. U oba su slučaja faktori prvog reda bile tri vrste pravednosti, dok su faktori višeg reda bili *ukupna pravednost suradnika* i *ukupna klima pravednosti autoriteta*. Ni jedna ukupna pravednost nije predviđala uspješnost tima. Ipak, timski su procesi suradnje posredovali učinke klime pravednosti suradnika na zadovoljstvo timom.

Također, pokazalo se da izraženije karakteristike transformacijskog rukovođenja često dovode do percepcije etičnosti rukovođenja (Cropanzano, Walumbwa i Aryee, 2013). Etičko rukovođenje, zauzvrat, povećava oboje, i pravednost suradnika i klimu pravednosti autoriteta. Nadalje, timovi su profitirali od oba tipa kolektivne pravednosti: u većoj su se mjeri etično ponašali i uključivali u tzv. učeća ponašanja. Također, pravednost suradnika i klima pravednosti autoriteta predviđale su etična ponašanja tima iznad učećih ponašanja.

Konačno, provjeren je i model u kojem su klima pravednosti autoriteta i pravednost suradnika povezane s kvalitetom pružanja usluge od strane radnog tima (Molina, Moliner, Martínez-Tur, Cropanzano i Peiró, 2014). Preciznije, percipirana je klima pravednosti autoriteta povezana s funkcionalnom kvalitetom usluge (temeljna usluga), dok je pravednost suradnika povezana s relacijskom, tj. odnosnom kvalitetom pružanja usluge iznad temeljne usluge. Dodatno, rezultati su ovog istraživanja pokazali da je pružanje visoko kvalitetne usluge od strane zdravstvenih timova povezano s višim ocjenama kvalitete usluge od strane njihovih klijenata (osoba s intelektualnim poteškoćama) te s percipiranim utjecajem zdravstvenih timova na kvalitetu života njihovih klijenata.

### ***Kako se klima pravednosti konceptualizira i operacionalizira?***

U proučavanju grupnih ili općenito kolektivnih konstrukata važno je pitanje na koji ih način operacionalizirati na višoj razini s obzirom na to da su utemeljeni na podacima prikupljenima na nižoj razini (individualne procjene). Pet se kompozicijskih modela u literaturi pokazalo vrlo utjecajnim: aditivni model, model direktnoga konsenzusa, model promjene referentnoga okvira, model disperzije te model procesne kompozicije (Chan, 1998). Model procesne kompozicije nema empirijski algoritam te se kao takav smatra nevažnim za istraživanja grupnih percepcija pravednosti (Li i Cropanzano, 2009). Iz navedenog će se razloga detaljnije pojasniti prva četiri kompozicijska modela.

*Aditivni model.* Prema aditivnom se modelu grupni konstrukt operacionalizira kao suma ili prosjek procjena na nižem stupnju i to neovisno o stupnju slaganja članova unutar iste grupe. Aditivni je model primjeren samo u slučaju da slaganje između individualnih percepcija nije konceptualno relevantno (Chan, 1998). Primjerice, društvena varijabla *siromaštva* jednostavna je agregacija varijabli niže razine (Bliese, Chan i Ployhart, 2008). Ovaj kompozicijski model nije privukao širu pozornost pri istraživanju grupnih percepcija pravednosti. Naime, grupne percepcije pravednosti nastaju interakcijom među članovima grupe, vodeći se upravo sličnostima procjena suradnika unutar iste grupe (Roberson, 2006a, 2006b). Dakle, ako ne postoji dovoljan stupanj slaganja, ne postoji ni grupna percepcija pravednosti, već samo slabašna zbirka mišljenja pojedinaca (Li i Cropanzano, 2009). Iz tog se razloga istraživači u ovom području ne koriste aditivnim modelom, već provjeravaju unutargrupno slaganje prije no što dalje analiziraju svoja predviđanja (Ehrhart, 2004; Roberson i Colquitt, 2005).

*Model direktnog konsenzusa.* Prema ovom je modelu određeni stupanj slaganja između individualnih percepcija preduvjet za agregaciju. Najčešće se izračunava indeks unutargrupnog slaganja koji se onda uspoređuje s određenom graničnom vrijednosti. Ovo je uobičajena strategija koja se rabi prilikom ispitivanja grupnih percepcija pravednosti (Li i Cropanzano, 2009; Mayer i sur., 2007). Ako dobiveni pokazatelj prekorači graničnu vrijednost, to znači da ne postoji dovoljan stupanj slaganja između članova iste grupe, što isključuje mogućnost operacionalizacije konstrukta na višoj razini. Koristeći se ovim pristupom pri mjerenju grupnih percepcija pravednosti, istraživači od članova grupe traže procjenu stupnja u kojem su oni osobno pravedno tretirani. Primjer bi čestice pri tome glasilo *Pravedno sam nagrađen s obzirom na trud koji ulažem u posao*. Ako postoji dovoljan stupanj slaganja među članovima iste grupe, svakom se članu pripisuje prosječna vrijednost grupe za određenu dimenziju pravednosti. Argument koji govori u prilog ovom pristupu je taj da ako svatko percipira pravednost na više ili manje jednak način, zajedničke su percepcije pravednosti prisutne unutar grupe. Model direktnog konsenzusa učestalo se rabio prilikom istraživanja grupnih percepcija pravednosti (primjerice, Liao i Rupp, 2005), premda je i često kritiziran (Rupp i sur., 2007).

*Model promjene referentnog okvira.* Iako vrlo sličan modelu direktnog konsenzusa, model promjene referentnog okvira postavlja mu se kao alternativa (Rupp i sur., 2007). I ovaj model zahtijeva dovoljan stupanj unutargrupnog slaganja kako bi se opravdala agregacija odgovora niže razine na višu. Individualni se odgovori tada sumiraju ili uprosječuju. Ključna je razlika u tome što se model direktnog konsenzusa usmjerava na pojedinčeve osobne doživljaje (referentni je okvir *ja*) dok se model promjene referentnog okvira usmjerava na individualne percepcije vanjskog okruženja (referentni je okvir *mi*) (Li i Cropanzano, 2009). Dakle, pri korištenju se ovog modela od članova grupe traži da procijene koliko je pravedno tretirana *njihova grupa u cjelini* (radije nego on ili ona pojedinačno). Brojni su istraživači rabili ovaj kompozicijski model u svrhu procjena grupnih percepcija

pravednosti (Naumann i Bennett, 2000, 2002; Yang i sur., 2007). Primjer bi čestice koji odgovara primjeru navedenom za model direktnog konsenzusa glasilo *Moja je radna grupa pravedno nagrađena s obzirom na trud koji ulažemo u posao*. Dakle, referentni se okvir pomiče s respondenta na njegovu radnu grupu u cjelini.

Posljednjih se godina velika pozornost posvećuje razlikovanju modela direktnog konsenzusa i modela promjene referentnog okvira. Model promjene referentnog okvira može rezultirati drugačijim konstruktom nego li je konstrukt oblikovan modelom direktnog konsenzusa (Chan, 1998). U skladu s tim Rupp i sur. (2007) raspravljaju o tome da model promjene referentnog okvira bolje zahvaća osjećaj klime pravednosti u odnosu na model direktnog konsenzusa. U ciljanoj provjeri ove pretpostavke Bashshur, Rupp, Christopher, Ko i Nam (2008) dokazuju da članovi tima pokazuju veće slaganje kada se grupne percepcije pravednosti mjere modelom promjene referentnog okvira nego kada se mjere modelom direktnog konsenzusa.

*Model disperzije.* Dok modeli direktnog konsenzusa i promjene referentnog okvira naglašavaju razinu ili količinu pravednosti koju percipira radna grupa, model je disperzije usmjeren na stupanj u kojem se članovi grupe slažu ili ne slažu o količini doživljene pravednosti. Prema ovom je modelu stupanj u kojem članovi dijele (ili ne dijele) isto mišljenje više od statističkog preduvjeta za agregaciju: raspršenje je odgovora članova grupe konstrukt sam po sebi, teorijski značajan.

Istraživači koji se bave grupnim percepcijama pravednosti u velikoj se mjeri koriste modelom disperzije općenito se odnoseći prema unutargrupnom varijabilitetu kao prema *snazi klime* (primjerice, Naumann i Bennett, 2000; Roberson, 2006a). Preciznije, snaga klime odnosi se na opseg u kojem se članovi unutar iste grupe slažu, odnosno na stupanj podudarnosti pojedinačnih percepcija pravednosti članova radne grupe. Niska snaga upućuje na nizak stupanj podudarnosti grupnih percepcija pravednosti (veliko raspršenje), dok visoka snaga upućuje na visok stupanj podudarnosti grupnih percepcija pravednosti (malo raspršenje).

Klima pravednosti rezultira snažnijim učincima na relevantne ishode u slučajevima kad je snaga grupnih percepcija pravednosti visoka. Primjerice, učinak je klime pravednosti na apsentizam grupe i grupnu uspješnost najveći kad je snaga, odnosno stupanj podudarnosti grupnih percepcija pravednosti visok (Colquitt i sur., 2002). Također, dosljedna će iskustva vezana uz pravednost u grupama voditi dosljednim učincima pravednosti na emocionalnu iscrpljenost grupe na poslu. Sukladno tome, snaga grupnih percepcija pravednosti moderira učinak grupnih percepcija distributivne pravednosti na sagorijevanje na radnom mjestu: negativan je odnos izraženiji u slučajevima kad je snaga, odnosno stupanj podudarnosti grupnih percepcija pravednosti visok (Moliner i sur., 2005).

Li i Cropanzano (2009) istaknuli su ozbiljan problem vezan uz mjere koje se upotrebljavaju u svrhu operacionalizacije konstrukta klime pravednosti. Kako na individualnoj, tako i na grupnoj razini analize, pri procjeni se pravednosti rabe vrlo različite mjere i zapravo ne postoji jedna opće prihvaćena.

S jedne strane, pokazalo se da mjere konstrukta (klime) pravednosti u organizacijskom kontekstu često ne pružaju informaciju o izvoru pravednosti (Rupp i Thornton, 2014), što, kako je već ranije navedeno, može dovesti do spurioznih rezultata ili teško interpretabilnih učinaka pravednosti (Lavelle, Rupp i Brockner, 2007). Stoga se istraživačima predlaže da *izvor (klime) pravednosti* uključe u model promjene referentnog okvira, jer se ovaj pristup drži najprimjerenijim načinom mjerenja (grupnih) percepcija pravednosti (Rupp i sur., 2007).

Čvrstu potporu ovom pristupu daju i dvije metaanalize. Prvo, rezultati Whitman, Caleo, Carpenter, Horner i Bernerth (2012) potvrđuju nalaze Rupp i sur. (2007) i dodatno pokazuju da je snaga učinka veća kada se pri mjerenju klime pravednosti kao referent koristi tim (model promjene referentnog okvira), a ne pojedinac (model direktnog konsenzusa).

Drugo, kako je i ranije navedeno, pokazalo se da strukturiranje pravednosti prema izvoru (rukovoditelj i organizacija u cjelini) može objasniti više varijance u stavovima i ponašanjima zaposlenika usmjerenim prema tom izvoru u odnosu na strukturiranje prema vrsti pravednosti (Rupp i Thornton, 2014). Također, važno je i pitanje može li se pravednost jednako operacionalizirati kroz razine mjerenja i izvore pravednosti. Primjerice, Li i sur. (2013) rabe različite skale za mjerenje klime pravednosti (formalnih) autoriteta i pravednosti suradnika navodeći teorijske razlike između ovih konstrukata. Preciznije, s obzirom na to da suradnici ne određuju jedni drugima plaću, distributivna se pravednost suradnika ne može procijeniti na osnovu opsega u kojemu suradnici pravedno raspoređuju nagrade (jer je za to uobičajeno zadužen rukovoditelj). Umjesto toga, autori navode da bi se distributivna pravednost suradnika trebala konceptualizirati kao opseg u kojem su im nagrade pravedno raspodijeljene u odnosu na njihov doprinos timu.

S druge strane, raščlanjivanje konstrukta klime pravednosti na isti način kako se rasčlanjivao konstrukt individualne razine pravednosti, tvrde Ambrose i Schminke (2007), rezultirat će iznimno velikim brojem klima pravednosti. Ovi autori navode tri prednosti konstrukta *ukupne klime pravednosti* nad specifičnim *vrstama* pravednosti. Prvo, ukupne percepcije pravednosti pružaju točniju sliku doživljaja pravednosti u odnosu na pojedinačne vrste pravednosti. Drugo, usmjeravanje će na ukupnu pravednost omogućiti istraživačima procjenu *ukupnog* učinka pravednosti u odnosu na učinak drugih konstrukata (poput uslužne klime ili ličnosti) koji također mogu utjecati na stavove i ponašanja zaposlenika. Drugim riječima, često korišten pristup izoliranog korištenja pojedinačnih vrsta (klime) pravednosti pruža djelomičan i nepotpun pogled na učinke ukupnih procjena (klime) pravednosti. Treće, korištenje konstrukta ukupne pravednosti pruža parsimoničniji pristup učincima pravednosti na radnom mjestu. Naime, percepcija ukupne pravednosti, na individualnoj razini analize, posreduje odnos između triju dimenzija pravednosti i ishodišnih varijabli (Ambrose i Schminke, 2009). Slične su rezultate dobili i Jones i Martens (2009).

Ambrose i Schminke (2007) te Li, Cropanzano i Molina (2015) upućuju na potrebu za istraživanjima na grupnoj razini analize koja će uvažiti ovakav pristup.

Sukladno tome, u ranije su spomenutom istraživanju Li i sur. (2013) konceptualizirali pravednost suradnika kao hijerarhijski konstrukt. Preciznije, tri su vrste pravednosti mjerili odvojeno. Dakle, faktori prvog reda predstavljali su odvojene dimenzije distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti. Ove su dimenzije tada kombinirali u zajednički faktor drugog reda. Rezultati su ovog istraživanja dali potporu hijerarhijskom modelu kako pravednosti suradnika, tako i klime pravednosti (formalnih) autoriteta.

Ukratko, i pojedinci i timovi procjenjuju sve tri vrste pravednosti: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku. Tijekom vremena se ove specifične vrste pravednosti kognitivno kombiniraju u ukupno mišljenje, odnosno ukupnu procjenu (klime) pravednosti. Dodatno, pokazalo se da timovi, kao i pojedinci, mogu razlikovati brojne izvore pravednosti u organizacijskom okruženju, dokle god taj izvor drže odgovornim za tretman koji doživljavaju. Stoga zaposlenici mogu procjenjivati (klime) pravednosti formalnih autoriteta, poput rukovoditelja ili organizacije u cjelini, ali isto tako i (klime) pravednosti onih koji nad njima nemaju formalni autoritet, odnosno suradnika ili klijenata. Posljedično, tim, kao i zaposlenik, može istovremeno jedan izvor doživljavati pravednim, a drugi u potpunosti nepravednim.

Sve veći broj istraživanja pokazuje koliko su percepcije (klime) pravednosti važne. Klima pravednosti za učinke ima organizaciji poželjne ishode, a klima nepravednosti nepoželjne. No, što ako zaposlenici (članovi timova) istovremeno doživljavaju i pravedan i nepravedan tretman? Kako će se to odraziti na njihove (zajedničke) reakcije?

### **Učinci (ne)usklađenosti izvora (klime) pravednosti u organizacijskom kontekstu**

Teorije i istraživanja koja uzimaju u obzir postojanje različitih izvora pravednosti usmjeravaju se na glavne i medijacijske učinke različitih izvora pravednosti na reakcije zaposlenika. Iz tog se razloga vrlo malo zna o potencijalu zajedničkih, interakcijskih učinaka različitih izvora pravednosti na stavove i ponašanja zaposlenika. Tek nekoliko novijih istraživanja eksplicitno provjerava takve interakcijske učinke (prema Lavelle, Rupp, Manegold i Thorton, 2015), i to u pravilu na individualnoj razini analize.

Primjerice, Price, Lavelle, Henley, Cocchiara i Buchanan (2006) su eksperimentalnim i korelacijskim nacrtom istraživanja na individualnoj razini analize utvrdili da pravo glasa omogućeno od strane različitih izvora u različitim fazama procesa donošenja odluka zajednički utječe na percepciju pravednosti cijelog procesa. Pokazalo se da zbog nepravednosti samo jednog izvora, u bilo kojoj fazi procesa, zaposlenici cijeli proces donošenja odluka procjenjuju nepravednim.

Lavelle i sur. (2007) su provjeravali mogućnosti interakcijskih učinaka između različitih izvora pravednosti. Rezultati su njihova istraživanja pokazali da pravednost

rukovoditelja predviđa ishode usmjerene i na druge izvore, a ne samo na ishode usmjerene rukovoditelju, što upućuje na važnu ulogu i odgovornost rukovoditelja u oblikovanju stavova i ponašanja zaposlenika.

Također, Lavelle, McMahan i Harris (2011) su korelacijskim istraživanjem na individualnoj razini analize pokazali da nepravednost sasvim drugoga, vanjskog izvora doprinosi smanjenju odgovornih organizacijskih ponašanja i volonterskih namjera zaposlenika usmjerenih prema vlastitoj radnoj grupi.

Rezultati su korelacijskog istraživanja provedenog u našoj zemlji (Jakopec i Sušanj, 2014), također na individualnoj razini analize, potvrdili da su pozitivni interakcijski učinci (distributivne, proceduralne, odnosno interakcijske) pravednosti rukovoditelja i organizacije, na ishode usmjerene na rukovoditelja (zadovoljstvo nadređenim te povjerenje u rukovoditelja) i organizaciju u cjelini (procjena zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora te odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju) najizraženiji u situaciji kad zaposlenici doživljavaju i rukovoditelja i organizaciju pravednima. Međutim, utjecaj se stupnja i smjera neusklađenosti izvora pravednosti odražava različito, uzevši u obzir ishode i dimenzije pravednosti. Zanimljivo, pokazalo se da negativni učinci u pravilu nisu najizraženiji u situaciji kada zaposlenici oba izvora istovremeno doživljavaju nepravednima, već kada ih doživljavaju neusklađenima, čak neovisno o sličnosti izvora i mete.

Koivisto, Lipponen i Platow (2013) su istražili složenu interakciju organizacijske pravednosti i pravednosti rukovoditelja u predviđanju zaposlenikovih doživljaja prijetnje u kontekstu organizacijske promjene. Preciznije, proceduralna pravednost organizacije umanjuje doživljaj prijetnje u procesu organizacijske promjene, posebice u situaciji kada je interakcijska pravednost rukovoditelja procijenjena visokom.

Rupp i sur. (2007) su korelacijskim nacrtom istraživanja uputili na štetan učinak neusklađenoga, tj. nedosljednog tretmana tima od strane rukovoditelja i organizacije. Rezultati njihova istraživanja pokazuju da neusklađenost doživljaja klima pravednosti organizacije i rukovoditelja (tim jedan izvor doživljava pravednim, a drugi nepravednim) doprinosi čak izraženijem smanjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja zaposlenika nego u slučaju kada tim oba izvora doživljava dosljedno nepravednima.

S obzirom na to da je do danas navedeno istraživanje jedino eksplicitno provjerilo zajedničke učinke *klima pravednosti* dvaju različitih izvora na ishod mjeren na *individualnoj razini analize*, postoji potreba za daljnjim istraživanjima ovoga tipa.

Rastući broj istraživanja naglašava važnost klime pravednosti suradnika za organizacijski relevantne ishode. Stoga se nameće potreba za narednim istraživanjima koja će, uz klimu pravednosti rukovoditelja i organizacije, zahvatiti i klimu pravednosti suradnika (Cropanzano i Molina, 2015).

Posebice se čini vrijednim istražiti zajedničke učinke *klima pravednosti različitih izvora* na ishode mjerene na grupnoj razini analize, odnosno na *zajedničke reakcije članova tima*. Naime, iako se ishodi mjereni na grupnoj razini analize očituju u ponašanju pojedinca, ti ishodi samo u zajedničkom (agregiranom) obliku i tijekom vremena imaju značajan učinak na uspješnost organizacije (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes i Spoelma, 2014).

Općenito, naredna bi istraživanja u ovom području trebala težiti zahvatiti što širi socijalni kontekst unutar kojeg zaposlenici reagiraju. Uz doživljaj pravednosti *pojedinaca* poželjno je mjeriti i zajednički doživljaj članova tima, o pravednosti različitih izvora: formalnih autoriteta (organizacije i rukovoditelja), suradnika (koji nemaju formalni autoritet jedni nad drugima), ali i klijenata. Također, čini se vrijednim provjeriti konceptualizaciju i operacionalizaciju *klima pravednosti* u našem kontekstu. Narednim bi istraživanjima bilo poželjno longitudinalno pratiti i zahvatiti promjene u doživljaju klime pravednosti i potencijalne promjene u zajedničkim reakcijama tima na njih. Doživljaj pravednosti, ali i reakcije na (ne)pravednost, pod utjecajem su nacionalne i organizacijske kulture (Rupp i Thornton, 2014). Narednim bi istraživanjima bilo vrijedno provjeriti učinke organizacijske kulture, ali i kulturalnih utjecaja šireg društvenog konteksta na oblikovanje percepcija pravednosti, kao i reakcija na (ne)pravednost. Kulturu proizvodnih organizacija našeg područja karakteriziraju, s jedne strane, upravo pisane procedure i visoka specijalizacija u radu, vertikalna komunikacija i hijerarhijski autoritet, a sa druge strane, prijateljska atmosfera, pomaganje, razumijevanje, povjerenje te topla radna klima (Konrad i Sušanj, 1999). Iz navedenog bi razloga bilo vrijedno provjeriti ovisnost važnosti pojedinih izvora, ali i dimenzija (klime) pravednosti o vrsti djelatnosti. Uz navedeno, aktualne promjene u svijetu rada u našem društvu, koje se očituju u visokoj nezaposlenosti i smanjenju prihoda, smanjivanju broja zaposlenih uslijed sve češće privatizacije i restrukturiranja organizacija te povećanoj mobilnosti radne snage odražavaju se u doživljaju nesigurnosti posla (Maslić Seršić i Trkulja, 2009). Narednim bi istraživanjima trebalo provjeriti na koji se način ove promjene odražavaju na reakcije zaposlenika na (ne)pravednost.

Zaključno, doživljaj je pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika poseban aspekt ljudskih potencijala koji bi organizacije trebale uvažavati pri kreiranju i dostizanju ciljeva poslovanja, ali i poželjnih stavova i ponašanja zaposlenika. Svako daljnje istraživanje zajedničkih učinaka različitih izvora klime pravednosti u poslovnoj praksi, potaknuto ovim radom, predstavljat će nov iskorak i mjerljiv doprinos u implementaciji znanstvenih spoznaja o (učincima) pravednosti u suvremenoj poslovnoj praksi. Posebice će biti značajno svako daljnje istraživanje u svrhu pojašnjenja uzroka zajedničkih reakcija članova tima na doživljaj tima o neusklađenosti različitih izvora pravednosti.

## Literatura

- Ambrose, M.L. i Schminke, M. (2007). Examining justice climate: Issues of fit, simplicity, and content. *Research in Multilevel Issues*, 6, 397-413.
- Ambrose, M.L. i Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491.
- Ansari, M.A., Hung, D.K.M i Aafaqi, R. (2007). Leader-member exchange and attitudinal outcomes: Role of procedural justice climate. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(8), 690-709.
- Aquino, K., Tripp, T.M. i Bies, R.J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 653-678.
- Bashshur, M.R., Rupp, D.E., Christopher, J., Ko, J. i Nam, K. (2008). *An investigation of differential justice climate compositional models and multifoci climate alignment: Implications for multilevel research in organizational justice*. Working paper.
- Bliese, P., Chan, D. i Ployhart, R.E. (2008). Multilevel methods: Future directions in measurement, longitudinal analyses, and nonnormal outcomes. *Organizational Research Methods*, 10, 551-563.
- Branscombe, N.R., Spears, R., Ellemers, N. i Doosje, B. (2002). Intragroup and intergroup evaluation effects on group behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 744-753.
- Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs. *Journal of Social Issues*, 46(1), 95-106.
- Brockner, J., DeWitt, R.L., Grover, S. i Reed, T. (1990). When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26(5), 389-407.
- Byrne, Z.S. i Cropanzano, R. (2000). *To which source do I attribute this fairness? Differential effects of multi-foci justice on organizational work behaviors*. Paper presented at 15th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-256.
- Chen, X.P., Lam, S.S., Naumann, S.E. i Schaubroeck, J. (2005). Group citizenship behaviour: Conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences. *Management and Organization Review*, 1(2), 273-300.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J. i Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. U: J. Greenberg i J.A. Colquitt (Ur.), *Handbook of organizational justice* (str. 3-58). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- 
- Colquitt, J.A., Noe, R.A. i Jackson, C.L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55(1), 83-109.
- Conlon, D.E., Meyer, C.J. i Nowakowski, J.M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? U: J. Greenberg i J.A. Colquitt (Ur.), *Handbook of organizational justice* (str. 301-328). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R. i Ambrose, M.L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. U: J. Greenberg i R. Cropanzano (Ur.), *Advances in organizational justice* (str. 119-151). Stanford University Press: Stanford, CA.
- Cropanzano, R., Goldman, B. i Benson, L. (2005). Organizational justice. U: J. Barling, K. Kelloway i M. Frone (Ur.), *Handbook of work stress* (str. 346-367). Beverly Hills, CA: Sage.
- Cropanzano, R., Li, A. i Benson, L. (2011). Peer justice and teamwork process. *Group and Organization Management*, 36(5), 567-596.
- Cropanzano, R., Li, A. i James, K. (2007). Intraunit justice and interunit justice and the people who experience them. *Research in Multi-Level Issues*, 6, 415-437.
- Cropanzano, R. i Molina, A. (2015). Organizational justice. U: J.D. Wright (Ur.), *The international encyclopedia of social and behavioral sciences, Second edition* (str. 379-384). Oxford, UK: Elsevier Press.
- Cropanzano, R., Stein, J. i Goldman, B.M. (2007). Self-interest. U: E.H. Kessler i J.R. Bailey (Ur.), *Handbook of organizational and managerial wisdom* (str. 181-221). Los Angeles, CA: Sage.
- Cropanzano, R., Walumbwa, F.O. i Aryee, S. (2013). *The creation and consequences of work unit fairness*. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Houston, TX.
- Cropanzano, R. i Wright, T.A. (2011). The impact of organizational justice on occupational health. U: J.C. Quick i L.E. Tetrick (Ur.), *Handbook of occupational health psychology* (str. 205-219). Washington, DC: American Psychological Association.
- Dayan, M., Di Benedetto, C.A. i Colak, M. (2009). Managerial trust in new product development projects: Its antecedents and consequences. *Rid Management*, 39(1), 21-37.
- Deery, S.J. i Iverson, R.D. (2005). Labor-management cooperation: Antecedents and impact on organizational performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(4), 588-609.
- Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 51-102.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.

- Ellard, J.H. i Skarlicki, D.P. (2002). A third-party observer's reactions to employee mistreatment: Motivational and cognitive processes in deservingness assessments. *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice*, 2, 133-158.
- Erdogan, B. i Bauer, T.N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104.
- Folger, R. i Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Folger, R. i Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, R. i Salvador, R. (2008). Is management theory too "self-ish"?. *Journal of Management*, 34(6), 1127-1151.
- Giberson, T.R., Resick, C.J. i Dickson, M.W. (2005). Embedding leader characteristics: An examination of homogeneity of personality and values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002.
- Glomb, T.M. i Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46(4), 486-496.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. U: R. Cropanzano (Ur.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (str. 345-363). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Griffin, B. (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work and Stress*, 24(4), 309-323.
- Hafer, C.L. i Olson, J.M. (2003). An analysis of empirical research on the scope of justice. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 311-323.
- Hollensbe, E.C., Khazanchi, S. i Masterson, S.S. (2008). How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1099-1116.
- Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014). Učinci (ne)usklađenosti pravednosti rukovoditelja i organizacijske pravednosti. *Društvena istraživanja*, 23(4), 615-637.
- Jones, D.A. i Martens, M.L. (2009). The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: The formation and use of fairness heuristics in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1025-1051.
- Jones, D.A. i Skarlicki, D.P. (2005). The effects of overhearing peers discuss an authority's fairness reputation on reactions to subsequent treatment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 363-384.

- Koivisto, S., Lipponen, J. i Platow, M.J. (2013). Organizational and supervisory justice effects on experienced threat during change: The moderating role of leader in-group representativeness. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 595-607.
- Konrad, E. i Sušan, Z. (1999). Crossnational study of cultures in European manufacturing organizations. *Studia Psychologica*, 41, 23-32.
- Kray, L.J. i Lind, E.A. (2002). The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 906-924.
- Lavelle, J.J., McMahan, G.C. i Harris, C.M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: Testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2419-2434.
- Lavelle, J.J., McMahan, G.C. i Harris, C. (2011). *Patients and workgroups as beneficiaries of organizational citizenship behavior: A multifoci justice and resource depletion perspective*. Paper presented at the Southern Management Association Conference, Savannah, Georgia.
- Lavelle, J.J., Rupp, D.E. i Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
- Lavelle, J.J., Rupp, D., Manegold, J.G. i Thornton, M.A. (2015). Multifoci justice and target similarity: Emerging research and extensions. U: M. Ambrose i R. Cropanzano (Ur.), *The Oxford handbook of justice in work organizations* (str. 165-186). Oxford: Oxford University Press.
- Lerner, M.J. (2003). The justice motive: Where social psychologists found it, how they lost it, and why they may not find it again. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 388-399.
- Li, A. i Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35(3), 564-599.
- 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 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* (str. 137-164). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Li, N., Liang, J. i Crant, J.M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-411.
- 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), 242-264.

- Lin, S.P., Tang, T.W., Li, C.H., Wu, C.M. i Lin, H.H. (2007). Mediating effect of cooperative norm in predicting organizational citizenship behaviors from procedural justice climate. *Psychological Reports*, 101(1), 67-78.
- Lind, E.A. (2001). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 220-226.
- Lind, E.A., Kray, L. i Thompson, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75(1), 1-22.
- Lipponen, J. i Wisse, B. (2010). Shared perceptions of perceived justice as a predictor of externally rated departmental level academic performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 1065-1074.
- Maslić Seršić, D. i Trkulja, J. (2009). Nesigurnost posla kao predmet istraživanja u psihologiji: Teorije, operacionalizacije, nalazi. *Društvena istraživanja*, 3, 523-545.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. i Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B. i Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, 60(4), 929-963.
- Molina, A., Moliner, C., Martínez-Tur, V., Cropanzano, R. i Peiró, J.M. (2014). Unit-level fairness and quality within the health care industry: A justice-quality model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-18.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J.M., Ramos, J. i Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99-122.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-863.
- Morgeson, F.P. i Hofmann, D.A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249-265.
- Mossholder, K.W., Bennett, N., Kemery, E.R. i Wesolowski, M.A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 533-552.
- 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.
- Naumann, S.E. i Bennett, N. (2002). The effects of procedural justice climate on work group performance. *Small Group Research*, 33(3), 361-377.

- Podsakoff, N.P., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Maynes, T.D. i Spoelma, T.M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 87-119.
- Price, K.H., Lavelle, J.J., Henley, A.B., Cocchiara, F.K. i Buchanan, F.R. (2006). Judging the fairness of voice-based participation across multiple and interrelated stages of decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 212-226.
- Roberson, Q.M. (2006a). Justice in teams: The activation and role of sensemaking in the emergence of justice climates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 177-192.
- Roberson, Q.M. (2006b). 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. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30, 595-607.
- Rupp, D.E., Bashshur, M. i Liao, H. (2007). Justice climate past, present, and future: Models of structure and emergence. *Research in Multi Level Issues*, 6, 357-396.
- Rupp, D.E. i Bell, C.M. (2010). Extending the deontic model of justice: Moral self-regulation in third-party responses to injustice. *Business Ethics Quarterly*, 20, 89-106.
- Rupp, D.E. i Thornton, M.A. (2014). The role of employee justice perceptions in influencing climate and culture. Fairness and justice, climate and culture. U: B. Schneider i K.M. Barbera (Ur.), *Handbook of organizational climate and culture: An integrated perspective on research and practice* (str. 324-356). Oxford: Oxford University Press.
- Salancik, G.R. i Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H.W. i Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Simons, T. i Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J.M., Silla, I. i Gracia, F. (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 3(4), 613-637.
- 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.
- Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Tangirala, S. i Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.

- Turillo, C.J., Folger, R., Lavelle, J.J., Umphress, E.E. i Gee, J.O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 839-865.
- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 931.
- Wallace, J.C., Edwards, B.D., Mondore, S.P. i Finch, D.M. (2008). Employee discrimination claims and employee-initiated lawsuits: Does procedural justice climate moderate the claims → disputes relationship?. *Journal of Managerial Issues*, 20, 313-326.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. i Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-534.
- Walumbwa, F.O., Wu, C. i Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 251-265.
- 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), 776-793.
- Yang, J.X., Mossholder, K.W. i Peng, T.K. (2007). Procedural justice climate and group power distance: An examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 681-692.
- Zhang, Z. i Jia, M. (2013). How can companies decrease the disruptive effects of stretch goals? The moderating role of interpersonal-and informational-justice climates. *Human Relations*, 66, 32-46.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96.

## **Theoretical and Methodological Aspects of Justice Climate Research in Organizational Context**

### **Abstract**

Fairness is important to people in different roles, especially in the workplace. Scientists have traditionally studied organizational justice at the individual level of analysis, dealing with employees' individual justice evaluations. Although this perspective remains important, justice can be explored at the group level of analysis as well. Justice climate represents team members' shared perception of justice in the workplace. It usually emerges through modeling behavior, or through the social information processing. Shared justice perceptions can originate from the processes that, as the time goes by, make co-workers more similar to one other. Individuals and teams assess three things: outcomes (distributive justice), decision-making processes (procedural justice) and interpersonal treatment (interactional justice). Teams, as well as individuals, can attribute (in)justice to numerous sources, as long as they hold that source accountable for the treatment they are

experiencing. Therefore, employees can evaluate formal authorities' justice (climate), such as supervisor or organization as a whole, but the justice (climate) from the ones that do not have the formal authority over each other, their peers or clients. Accordingly, employees can simultaneously perceive one source as entirely fair while the other as completely unfair. Perceptions of justice, both individual and group ones, are associated with numerous organizationally relevant outcomes, expressed in the form of attitudes or behaviors. The interaction of different sources of justice (climate) has significant effects on employees (shared) reactions as well. Justice climate, as a collective construct, is differentially operationalized at the higher level: additive compositional model, direct consensus model, referent-shift approach model, dispersion model and the process composition model. This paper provides an overview of the up-to-date findings, as well as the guidelines for further justice climate research.

**Keywords:** justice climate (mis)alignment, organizational justice climate, supervisory justice climate, peer justice climate

## **Aspectos teóricos y metodológicos de la investigación de la justicia de entorno en el contexto organizacional**

### **Resumen**

La justicia en diferentes papeles es importante para la gente, especialmente en el trabajo. La justicia organizacional fue investigada tradicionalmente por los científicos al nivel individual de análisis, dedicándose a las evaluaciones individuales de la justicia de los empleados. Aunque esta perspectiva sigue siendo importante, la justicia se puede investigar también al nivel grupal de análisis. La justicia de entorno representa la sensación común de justicia de todos los miembros del equipo. Normalmente se crea aprendiendo de los demás, o sea, intercambiando las informaciones sociales. Además, las percepciones comunes de la justicia pueden surgir de procesos que con el tiempo hacen los colaboradores más similares. Individuos y equipos en realidad valoran tres cosas: resultados (justicia distributiva), procesos de tomar la decisión (justicia procedural) y tratamientos interpersonales (justicia interactiva). Los equipos, igual que los individuos, pueden atribuir la (in)justicia a numerosas fuentes, siempre que esta fuente la consideran responsable para el tratamiento que han experimentado. Por eso los empleados pueden evaluar la justicia de autoridades formales, como supervisores u organización en general, pero también la justicia de aquellos que no tienen autoridad formal, o sea, colaboradores o clientes. En consecuencia, los empleados pueden al mismo tiempo considerar una fuente justa y otra completamente injusta. Las percepciones de la justicia, tanto individuales como grupales, están conectadas con numerosos resultados relevantes organizacionalmente, expresados en forma de actitud o conducta. La interacción de diferentes fuentes de la justicia tiene también efectos significativos para las reacciones (comunes) de los empleados. La justicia de entorno, como constructo colectivo, se operacionaliza de diferentes maneras al nivel más alto: modelo de composición aditiva, modelo de consenso directo, modelo de cambio del marco referente, modelo de dispersión y modelo de composición procesal. En el trabajo se ofrece la revisión de investigaciones anteriores, tanto como las directrices para las futuras investigaciones de la justicia de entorno.

**Palabras claves:** (no)alineación de las justicias de entorno, justicia de organización, justicia de supervisor, justicia de colaborador

Primljeno: 26.06.2015.