

# Uloga implicitne agresivnosti i percipirane organizacijske podrške u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja

---

Lujić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:381349>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**ULOGA IMPLICITNE AGRESIVNOSTI I PERCIPIRANE ORGANIZACIJSKE  
PODRŠKE U PREDVIĐANJU NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG  
PONAŠANJA**

Diplomski rad

Ivana Lujčić

Mentor: *Dr. sc.*, Zvonimir Galić

Zagreb, 2019.

## SADRŽAJ

UVOD.....	1
Nepoželjno organizacijsko ponašanje .....	1
Percipirana organizacijska podrška .....	3
Implicitna agresivnost .....	5
Naše istraživanje.....	8
CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE .....	9
METODOLOGIJA .....	10
Sudionici.....	10
Postupak .....	11
Instrumenti.....	11
REZULTATI .....	13
RASPRAVA.....	17
Metodološki nedostaci.....	21
Prijedlozi za buduća istraživanja .....	23
Praktične implikacije .....	24
ZAKLJUČAK.....	25
REFERENCE .....	27

Uloga implicitne agresivnosti i percipirane organizacijske podrške u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja

The role of implicit aggressiveness and perceived organizational support in predicting counterproductive work behaviour

Ivana Lujčić

*Sažetak:* Cilj ovog istraživanja bio je istražiti ulogu percipirane organizacijske podrške (POP) i implicitne agresivnosti u predviđanju dva aspekta nepoželjnog organizacijskog ponašanja (NOP): interpersonalne (ID) i organizacijske devijantnosti (OD). Naša hipoteza temelji se na teoriji aktivacije osobina ličnosti (Tett i Guterman, 2000) te rezultatima istraživanja konceptualno sličnog našem (Skarlicki, Folger i Tesluk, 1999). Podatke smo prikupili na uzorku od 360 zaposlenih osoba koji imaju barem jednu godinu radnog staža na trenutnom radnom mjestu te koji rade barem na pola radnog vremena. Za prikupljanje podataka koristili smo sljedeće instrumente: *Skala percipirane organizacijske podrške* i *Skala nepoželjnog organizacijskog ponašanja* (sa subskalama interpersonalne i organizacijske devijantnosti) u obliku samoprocjene te *Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost (CRT-A)*. Analize nisu pokazale postojanje značajnog interakcijskog efekta ni s OD, niti s ID kao kriterijem. OD je značajno korelirala s implicitnom agresivnošću te s POP-om u očekivanom smjeru. No, rezultati pokazuju da između ID i POP-a te ID i implicitne agresivnosti nije postojala značajna korelacija. Naši nalazi govore u prilog promatranju dviju subskala NOP-a kao zasebnih faktora. Zanimljivo je da su rezultati pokazali postojanje statistički značajne negativne korelacije između POP-a i implicitne agresije.

*Ključne riječi:* implicitna agresivnost, nepoželjno organizacijsko ponašanje, organizacijska i interpersonalna devijantnost, percipirana organizacijska podrška

*Abstract:* The aim of this study was to investigate the role of perceived organizational support (POS) and implicit aggressiveness (AGG) in predicting two aspects of counterproductive work behaviour (CWB): interpersonal (ID) and organizational deviance (OD). Our hypothesis was based on the Trait activation theory (Tett & Guterman, 2000) and results from a study that is conceptually similar to ours (Skarlicki, Folger & Tesluk, 1999). Data were gathered from a sample of 360 employees who work at least half-time and had at least one year of service at their present workplace. We used these measures to collect data: *Perceived organizational support scale* and *Workplace deviance scale* (with *Interpersonal* and *Organizational Deviance* subscales) in the form of self-reports, and *Conditional reasoning test for aggression (CRT-A)*. Our analysis showed no interaction either when OD, nor when ID were used as the criterion variable. OD correlated significantly with AGG and POS in the expected direction. However, our findings show that there was no significant correlation between ID and POS, nor between ID and implicit aggressiveness. Our results contribute to the idea of using CWB subscales as two different factors. Interestingly, results show significant negative correlation between POS and AGG.

*Keywords:* implicit aggressiveness, counterproductive work behaviour, organizational and interpersonal deviance, perceived organizational support

## UVOD

### *Nepoželjno organizacijsko ponašanje*

U vijestima često možemo naići na naslove poput: „Zaštitar bocom udario kolegu po glavi“ (Slobodna Dalmacija, 2008), „Zaposlenik ukrao zrakoplov, izvodio vratolomije te se srušio na otok“ (Dnevnik.hr, 2018) ili „Zaposlenik banke ukrao 6,5 milijuna eura i sve potrošio na klađenje“ (Večernji list, 2014).

Takvi slučajevi prikazuju kako ponašanje i samo jednog zaposlenika može imati loše posljedice na financije i funkcioniranje cijele organizacije. *Nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP)* je ono koje u podlozi ima namjeru nanošenja štete organizaciji ili njenim članovima (Fox, Spector i Miles, 2001). Ono može uključivati otvorene agresivne postupke poput fizičkog napada i krađe ili pak agresivnost u pasivnom obliku, kao što je ignoriranje uputa za pravilno obavljanje posla. Zbog posljedica koje ima na funkcioniranje organizacije i kvalitetu rada drugih zaposlenika ova je tema privukla znatnu pozornost istraživača. Mnogi su se bavili nepoželjnim organizacijskim ponašanjem, no konceptualizirali su ga na različite načine. Primjerice, Hollinger (1986) te Robinson i Bennett (1995) spominju devijantnost u organizacijama, Skarlicki i Folger (1997) osvetu, Neuman i Baron (1998) organizacijsku agresiju, a Hogan i Hogan (1989) je definiraju kao delinkvenciju. Ipak, kroz različite konceptualizacije NOP-a uočljive su zajedničke ključne karakteristike: nanošenje štete funkcioniranju organizacije i negativan utjecaj na kvalitetu rada zaposlenika (Fox i sur., 2001). Važno je istaknuti da NOP-a podrazumijeva da je štetan postupak *namjieran*, tj. da nije riječ o šteti koja proizlazi iz slučajne pogreške ili nesreće (Spector i Fox, 2005).

Istraživači predlažu podjelu NOP-a na dvije vrste ponašanja, ovisno o tome je li ponašanje usmjereno na organizaciju ili na ljude u organizaciji (Robinson i Bennett, 1995; Fox i Spector, 1999). Nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju naziva se još i organizacijska devijantnost (OD). U tu kategoriju ponašanja uključujemo primjerice dijeljenje povjerljivih organizacijskih informacija, namjerno obavljanje posla sporije nego li je potrebno te krađu ili oštećivanje organizacijskog vlasništva. Interpersonalnom devijantnošću (ID) nazivamo NOP usmjeren na ljude u organizaciji, a obuhvaća ogovaranje kolega s posla, fizičko nasilje, vrijeđanje, omalovažavanje i sl.

(Berry, Ones i Sackett, 2007). Iako je ova podjela NOP-a popularna među istraživačima, podaci koji opravdavaju dvofaktorski model nisu potpuno konzistentni.

Kao prvo, metaanalize su pokazale postojanje visoke korelacije od  $r=.70$  (Dalal, 2005), odnosno  $r=.62$  (Berry i sur., 2007) između ID i OD. Zatim, Bennett i Robinson (2000) te Sackett, Berry, Wiemann i Laczo (2006) proveli su konfirmatornu faktorsku analizu, koja je u oba istraživanja poduprla korištenje dvofaktorske strukture. No, Lee i Allen (2002) su analizom pokazali da dvofaktorska struktura NOP-a nije prikladna. Zanimljivo je da je metaanaliza (Berry i sur., 2007) pokazala da postoji razlika u korelaciji između ključnih osobina ličnosti s interpersonalnom te organizacijskom devijantnošću. ID je imala višu negativnu povezanost s ugodnošću, a OD je snažnije negativno korelirala sa savjesnošću. No, obje subskale su podjednako korelirale s drugim organizacijskim varijablama poput organizacijske pravednosti te nije pronađena razlika prema spolu zaposlenika. Iz navedenih razloga dovodi se u pitanje smislenost odvojenog korištenja rezultata dviju subskala.

Istraživači objašnjavaju uzroke nepoželjnog organizacijskog ponašanja pomoću nekoliko pristupa. Temelj mnogim današnjim teorijama predstavlja Dollard – Millerova teorija o frustraciji-agresiji (Dollard, Doob, Miller, Mowrer i Sears, 1939; prema Fox i Spector, 1999), prema kojoj je agresija posljedica frustracije. Do osjećaja frustracije dolazi kad situacijska ograničenja sprječavaju pojedinca u obavljanju predviđenog niza aktivnosti ili postizanju ciljeva (Peters i O'Connor, 1980). Općenito je kritika Dollarda i sur. da su svojim pristupom zanemarili ulogu neugodnih emocija, kognitivnih procesa i osobina ličnosti (Fox i Spector, 1999). Kako bi bolje objasnili organizacijsku agresiju, Fox i Spector njihovu su teoriju proširili uključivši kao medijator emocionalnu reakciju. Od kognitivnih procesa za NOP je važno *atribuiranje izvora frustracije* te *lokus kontrole* (Spector i O'Connell, 1994; Storms i Spector, 1987). Kad pojedinac protumači da je osoba koja je izazvala frustraciju bila namjerno nepravedna, javljaju se naglašenije negativne emocije te vjerojatnije dolazi do agresivnog odgovora (Folger i Baron, 1996; prema Spector i Fox, 2005). Osoba može postupiti agresivno i kao način vraćanja osjećaja kontrole (Allen i Greenberger, 1980). U skladu s navedenim, istraživanje Glomba (2002) je pokazalo da je od antecedenata agresivnog postupka najčešći stresor na poslu, a slijede percipirana nepravda, interpersonalni konflikti i percipirana prijetnja.

Konstrukti na koje smo se usmjerili u ovom radu, a koji su se također dokazali povezanima s NOP-om su implicitna agresivnost (Berry, Sackett i Tobares, 2010) i percipirana organizacijska podrška (Kurtessis i sur., 2017). O ovim konstruktima i njihovoj povezanosti s NOP-om raspraviti ćemo u daljnjem tekstu.

### *Percipirana organizacijska podrška*

Poslodavci teže privlačenju i zadržavanju marljivih i pouzdanih zaposlenika te visoko cijene njihovu odanost. Zaposlenici pak veliku važnost pridaju podršci koju organizacija njima pruža. Eisenberger, Huntington, Hutchison i Sowa (1986) percipiranu organizacijsku podršku (eng. *Perceived organizational support*; u daljnjem tekstu "POP") definiraju kao opća uvjerenja koja zaposlenici razvijaju o tome u kojoj mjeri organizacija cijeni i vrednuje njihov doprinos te brine o njihovoj dobrobiti. Percipirana organizacijska podrška odnosi se primjerice na očekivanje zaposlenika o tome kako će organizacija reagirati na njihovu bolest i pogreške, hoće li nagraditi nadprosječni učinak, odnosno koliko će brige i truda uložiti da ispuni njihove socioemocionalne potrebe te mu posao učiniti smislenim i zanimljivim (Eisenberger i sur., 1986). Zaposlenicima POP pruža osjećaj sigurnosti da će im pomoć organizacije biti na raspolaganju kako bi svoj posao mogli uspješno obavljati i lakše se nositi sa stresnim situacijama (George, Reed, Ballard, Colin, & Fielding, 1993). Prema Rhoades i Eisenberger (2002), zaposlenici percipiraju da ih organizacija cijeni kad im omogućuje prikladnu plaću i uvjete napredovanja, ispunjavanje potrebe za odobravanjem i poštovanjem te pristup informacijama i druge vrste pomoći. Organizacijama je također važno kakvu percepciju organizacijske podrške imaju njeni zaposlenici jer ta percepcija može utjecati na kvalitetu i kvantitetu rada te druga ponašanja u radnom okruženju.

Na radni odnos teoretičari *socijalne razmjene* gledaju kao na razmjenu truda i odanosti zaposlenika s materijalnim i socijalnim nagradama od strane poslodavca (Gould, 1979; Levinson, 1965). Teorija razmjene temelji se na *normi reciprociteta*, koju Gouldner (1960) definira kao moralnu dužnost koja služi kao mehanizam kojim započinje međusobno korisna socijalna razmjena. Kad se jedna osoba dobro odnosi prema drugoj, norma reciprociteta izaziva kod primatelja osjećaj dužnosti da sličnom mjerom uzvрати za dobro ponašanje (Gouldner, 1960). U organizacijskim uvjetima ta norma omogućuje zaposleniku i poslodavcu da stvore ravnotežu u odnosu i usklade svoje potrebe.

Prema teoriji organizacijske podrške zaposlenici su skloni gledati na postupke članova organizacije kao na postupke cijele organizacije te imaju sklonost *personificirati* organizaciju, odnosno pripisivati joj ljudske osobine (Levinson, 1965). Upravo proces personifikacije omogućava zaposlenicima da normu reciprociteta primjenjuju ne samo na pojedince, nego i na odnos sa cijelom organizacijom. Levinson (1965) navodi nekoliko faktora koji podržavaju personifikaciju organizacije. Prvo, organizacija ima legalnu, financijsku i moralnu odgovornost za postupke svojih članova. Ona kroz svoje članove (rukovoditelje) upravlja individualnim zaposlenicima. Također, organizacijska pravila i norme propisuju poželjno i očekivano ponašanje (Levinson, 1965).

Razmotrimo teorijski okvir povezanosti POP-a i ponašanja zaposlenika. Rhoades i Eisenberger (2002) naveli su psihološke procese u pozadini POP-a kojima objašnjavaju povezanost POP-a i poželjnog ili pak nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Prvo, zbog postojanja norme reciprociteta očekuje se da POP izaziva osjećaj dužnosti kod zaposlenika da brinu o organizacijskom uspjehu i dobrobiti. Posljedica je da su zaposlenici više motivirani pomoći organizaciji da dostigne svoje ciljeve.

POP podrazumijeva da zaposlenik osjeća da mu organizacija i njeni članovi pokazuju poštovanje i brigu, a upravo takvi uvjeti omogućuju zaposlenicima da ispune svoje socioemocionalne potrebe (Rhoades i Eisenberger, 2002). Ispunjene socioemocionalne potrebe pak potiču zaposlenike da članstvo u organizaciji integriraju kao bitnu ulogu u svoj socijalni identitet (Eisenberger i sur., 1986). Također, pretpostavlja se da POP osnažuje vjerovanje zaposlenika da će njegov povećan trud i kvalitetniji rad organizacija prepoznati i nagraditi (Rhoades i Eisenberger, 2002).

Iako se Gouldner (1960) najviše bavio normom reciprociteta i uzvraćanjem poželjnog ponašanja, naveo je mogućnost postojanja *negativne norme reciprociteta*, kod koje je fokus stavljen na uzvraćanje štete, tj. lošeg tretmana. Za naše je istraživanje upravo ta norma zanimljivija zbog odnosa s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem te s agresivnošću osobe. Negativnu normu reciprociteta Gouldner (1960) je definirao kao niz vjerovanja koja su usmjerena na favoriziranje kazne i osвете kao prikladnih i ispravnih načina uzvraćanja doživljenog negativnog tretmana. Kasniji su se istraživači također složili s idejom da bi norma negativnog reciprociteta mogla poticati na fizičko ili simbolično uzvraćanje lošeg tretmana (Helm, Bonoma, i Tedeschi, 1972; Youngs, 1986). Kurtessis i sur. (2017) su metaanalizom pokazali da je POP značajno povezan s



organizacijskom devijantnošću ( $r_s = -.21$ ) te s interpersonalnom devijantnošću ( $r_s = -.19$ ).

U kojoj će mjeri osoba biti sklona prihvaćati negativnu normu reciprociteta, to ovisi o njenim osobinama ličnosti, utjecaju okruženja te potkrepljenjima koje je u prošlosti primila za svoje „osvetoljubivo“ ponašanje (Eisenberger, Lynch, Aselage i Rohdieck, 2004). Primjerice, osobe koje su sklonije ljutnji mogle bi biti sklonije negativnoj normi reciprociteta jer im služi kao opravdanje da izbace ljutnju kroz kažnjavanje osobe koja se loše ponašala prema njima. Eisenberger i sur. (2004) su u svom istraživanju potvrdili da individualne razlike u odobravanju negativne norme reciprociteta utječu na to u kojoj se mjeri osoba osvećuje. Kao dvije ključne individualne razlike pritom su istaknuli: vjerovanje da su ljudi generalno zlonamjerni te sklonost ljutnji u svakodnevicu.

#### *Implicitna agresivnost*

Agresivnost obuhvaća emocionalnu, kognitivnu i ponašajnu komponentu, a definiramo je kao sklonost osjećanju ljutnje, neprijateljskom načinu percipiranja drugih te sklonost fizičkom ili verbalnom agresivnom ponašanju (Buss i Perry, 1992). Istraživačima u području organizacijske psihologije ova je karakteristika zanimljiva zbog svoje uloge u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Metaanaliza Hershcovis i suradnika (2007) pokazala je da agresivnost kao crta ličnosti s interpersonalnim devijantnim ponašanjem korelira oko  $r=.37$ , a s organizacijskim devijantnim ponašanjem oko  $r=.28$ . Istraživanja pokazuju da agresivnost ima i eksplicitnu (svjesnu) i implicitnu (nesvjesnu) komponentu. U sklopu ovog istraživanja usredotočili smo se na implicitnu komponentu agresivnosti.

James (1998) vjeruje da mnogi ljudi koji su skloni agresivnim postupcima sami sebe *ne doživljavaju agresivnima*. Ako bi agresivni pojedinci doista bili svjesni svojih agresivnih motiva, svjesnost bi im izazvala osjećaj srama, krivnje ili anksioznosti te bi narušili dobru sliku o sebi (Cramer, 2006). Kako bi pomirili suprotstavljene motive razvijaju obrambene mehanizme, pomoću kojih svoje agresivne postupke uokviruju kao opravdane i logične (James i LeBreton, 2010).

James (1998) navodi šest osnovnih opravdavajućih mehanizama za agresiju. *Pripisivanje neprijateljske namjere* je tendencija da se čak i u prijateljskim i bezopasnim tuđim postupcima percipiraju zlobne namjere i sebični interes. Npr. dobronamjerman savjet

kolege zaposlenik će doživjeti kao namjieran pokušaj umanjivanja vrijednosti njegovog rada. *Ponižavanje mete* je pripisivanje negativnih karakteristika meti agresije (npr. neiskrena, nemoralna, nepouzdana) uz ignoriranje i umanjivanje njenih pozitivnih osobina. U pozadini je nesvjesni cilj da se metu doživi vrijednom agresije. *Igranje uloge žrtve* je sklonost osobe da sebe vidi kao žrtvu koju moćniji pojedinci (npr. poslodavci, šef) iskorištavaju. Agresija se pritom opravdava kao ispravljanje nejednakosti, borba protiv nepravde i opresije. *Racionaliziranje osvete* očituje se u preferiranju osvete kao smislenijeg načina reagiranja od oprosta, pomirenja i suradnje. *Usmjerenost na moć* je tendencija da se društvene interakcije gledaju s obzirom na kontrast snage i slabosti. Sve se promatra na kontinuumu asertivnih, hrabrih, snažnih nasuprot slabih, kukavica, submisivnih. Ovom pristranošću agresija se opravdava kroz argumente da je npr. svađanje s kolegama na poslu ponašanje koje osigurava da ih drugi poštuju. *Nepoštivanje uobičajenih društvenih normi* predstavlja odbacivanje tradicionalnih ideala ponašanja jer se doživljavaju kao previše ograničavajući. Agresivno ponašanje se pritom vidi kao oslobađanje od krutih okvira društva. Što češće ljudi koriste navedenih šest mehanizama opravdavanja, to su agresivniji.

#### *Test uvjetovanog rezoniranja za agresiju*

S namjerom procjenjivanja implicitne agresivnosti James (2004) je osmislio pristup uvjetovanog rezoniranja. *Test uvjetovanog rezoniranja za agresiju* (CRT-A u daljnjem tekstu) sastoji se od 22 čestice koje su ispitanicima predstavljene kao zadaci logičnog rezoniranja. Skrivanjem prave svrhe mjerenja uklanja se slabost eksplicitnih mjera: mogućnost lažiranja odgovora. Među ponuđenim odgovorima zapravo su dva logična: jedan je prosocijalan, a drugi odražava rezoniranje karakteristično za agresivne osobe. Sadržaj čestica cilja na navedene obrambene mehanizme te se očekuje da će agresivnim pojedincima logički privlačniji biti onaj koji odražava obrambeni mehanizam.

#### *Tablica 1*

Primjer čestice iz Testa uvjetovanog rezoniranja za agresiju

---

Mnoge tvrtke koriste bonuse kako bi nagradile svoje zaposlenike. Primjerice, od trgovačkih putnika se očekuje da mjesečno naprave određeni broj prodaja. Ukoliko prodaju više nego što se od njih očekuje, dobivaju bonus. Taj bonus uključuje dodatak na plaću i slobodne dane.

---

---

Koje je najlogičnije objašnjenje zašto tvrtke koriste bonuse?

- a. Bonusi pružaju novim zaposlenicima priliku da više nauče o poslu.
  - b. Bonusi se daju kao nagrade vjernim kupcima.
  - c. Bonusi predstavljaju mehanizam kojim menadžeri snažnije kontroliraju svoje zaposlenike.
  - d. Bonusi pružaju vrijednim zaposlenicima priliku da zarade dodatne novce ili slobodne dane.
- 

Primjerice, u zadatku u tablici 1 ispituje se prisutnost opravdavajućeg mehanizma *Pripisivanje neprijateljske namjere*. Očekuje se da će odgovor “c” vjerojatnije birati implicitno agresivni pojedinci. Naime, oni su skloni na negativan način protumačiti postupak organizacije (ili rukovoditelja) koji je za zaposlenike koristan i nagrađujući. Agresivni pojedinci u tom će postupku organizacije vidjeti skrivene i negativne namjere, a davanje bonusa će smatrati sebičnim pokušajem rukovodstva organizacije da kontrolira svoje zaposlenike. S druge strane, prosocijalno orijentirane osobe će kao najlogičniji odgovor birati odgovor “d”. Oni će opisanu situaciju vjerojatnije doživjeti na konstruktivan, neagresivan i bezazlen način, odnosno kao organizacijsku mjeru za nagrađivanje marljivosti i truda zaposlenika. Odgovori “a” i “b” ne slijede logično iz ponuđene situacije te služe za provjeravanje koncentracije pristupnika i valjanosti njihovih odgovora. Također, nelogični odgovori uvršteni su u svaku česticu kako bi sudionicima bilo uvjerljivo da se radi o testu logičnog rezoniranja.

James i LeBreton (2010) proveli su ispitivanje na američkim studentima u dvije vremenske točke s razmakom od par mjeseci. Test-retest pouzdanost je pritom iznosila .82, a izračunata pouzdanost unutarnje konzistencije bila je  $\alpha=.76$ . Rezultati na hrvatskom uzorku vrlo su slični. Naime, u istraživanju Galića, Scherer i LeBretona (2014b) pouzdanost tipa unutarnje konzistencije iznosila je  $\alpha=.73$ . Potvrđeno je da je CRT-A otporan na namjerno iskrivljavanje odgovora kad se koristi u normalnim testnim uvjetima poput selekcije za posao (LeBreton, Barksdale, Robin, i James, 2007). U istraživanju Jamesa i sur. (2005) dobivena je visoka povezanost ( $r=.44$ ) između CRT-A i procjena NOP-a. Kasnije metaanalize s većim brojem obuhvaćenih istraživanja potvrdile su postojanje povezanosti, no korelacija se pokazala nižom:  $r=.28$  (James i LeBreton, 2012) i  $r=.22$  (Galić i sur., 2014b). Istraživanje Galića (2016) pokazalo je da rezultat na CRT-A značajno predviđa samoprocjene interpersonalne i organizacijske devijantnosti te stavove povezane s NOP-om. Rezultati istog istraživanja poduprli su inkrementalnu valjanost CRT-A jer nije pronađena povezanost s drugim instrumentima za mjerenje

osobina ličnosti koje su već ranije poznate kao determinante NOP-a: mračna trijada, HEXACO i samokontrola.

### *Naše istraživanje*

Međuodnos implicitne agresivnosti (dispozicijske varijable) i POP-a (situacijske varijable) kao prediktora nepoželjnog organizacijskog ponašanja razmatrat ćemo na temelju dvije interakcijske perspektive. Prvi razlog zbog kojeg očekujemo postojanje interakcije proizlazi iz Teorije aktivacije osobine ličnosti (*Trait activation theory*; Tett i Guterman, 2000). Osobine ličnosti definiraju se kao intraindividualno konzistentne i interindividualno varijabilne sklonosti pojedinca da osjeća, razmišlja i ponaša se na određeni način (Tett i Guterman, 2000). Upravo izraz „sklonosti“ u njihovoj definiciji govori o tome da su osobine ličnosti *latentni* konstrukti, odnosno ne mogu se direktno opaziti. Primjerice, ljudi koji su visoko na crti agresivnosti ne ponašaju se uvijek agresivno, nego samo u određenim situacijama. Kenrick i Funder (1988) ističu da određena osobina ličnosti utječe na ponašanje samo u situacijama koje su *relevantne* za tu crtu ličnosti. U sklopu ovog istraživanja pretpostavili smo da su niže razine POP-a relevantan poticaj za ekspresiju implicitne agresije u obliku nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Drugi razlog za očekivanje interakcije implicitne agresivnosti i POP-a temeljimo na istraživanju Skarlickija, Folgera i Tesluka (1999). Rezultati njihovog istraživanja pokazali su da su osobine ličnosti (ugodnost i negativna afektivnost; *NA*) moderirale odnos između situacijskih faktora (organizacijske pravednosti) te osvetoljubivog ponašanja na poslu, koje je ekvivalentno našim varijablama devijantnosti. Njihovo je istraživanje relevantno zbog konceptualne sličnosti s varijablama korištenim u ovom istraživanju. Osobe visoko na *NA* češće se fokusiraju na negativne aspekte situacije te su sklone uzrujanosti, nezadovoljstvu i ljutnji (Watson i Clark, 1984). Slično kao implicitno agresivne osobe, pojedinci s visokom *NA* skloniji su negativno reagirati i na slabije podražaje, tj. manje su tolerantni na frustraciju. Ugodnost pak funkcionira slično kao prosocijalnost, tj. niska implicitna agresivnost. Nalazi Skarlickija i sur. (1999) pokazali su da je osvetoljubivo organizacijsko ponašanje bilo najčešće u uvjetima percipirane organizacijske nepravde kad su zaposlenici bili visoke negativne afektivnosti, odnosno niske ugodnosti.

## **CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE**

Cilj istraživanja bio je ispitati prediktore nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

### *Problemi:*

1. Ispitati povezanost implicitne agresivnosti i organizacijske te interpersonalne devijantnosti.
2. Ispitati povezanost percipirane organizacijske podrške s organizacijskom te interpersonalnom devijantnošću.
3. Provjeriti postoji li interakcija između implicitne agresivnosti i percipirane organizacijske podrške u objašnjenju interpersonalne i organizacijske devijantnosti.

### *Hipoteze:*

1. Pretpostavljamo da će postojati statistički značajna pozitivna povezanost između rezultata na Testu uvjetovanog rezoniranja za agresiju i:

- 1.1. rezultata na subskali interpersonalne devijantnosti;
- 1.2. rezultata na subskali organizacijske devijantnosti.

Očekuje se da će osobe s višim rezultatima na mjeri implicitne agresije češće iskazivati oba aspekta nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

2. Pretpostavljamo da će postojati statistički značajna negativna povezanost između rezultata na skali percipirane organizacijske podrške te:

- 2.1. rezultata na subskali organizacijske devijantnosti;
- 2.2. rezultata na subskali interpersonalne devijantnosti.

Što je viša percipirana organizacijska podrška, to će osoba rjeđe iskazivati oba aspekta nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

3. Očekujemo da će postojati značajna interakcija POP-a i implicitne agresivnosti s oba aspekta nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Pretpostavljamo da će najviše razine učestalosti interpersonalne i organizacijske devijantnosti postojati u okolnostima niskog POP-a i visoke implicitne agresivnosti.

## METODOLOGIJA

### *Sudionici*

Podaci ovog istraživanja dobiveni su na prigodnom uzorku zaposlenih sudionika koji su udovoljavali određenim uvjetima. Sudionici su radili minimalno pola radnog vremena (20 radnih sati tjedno) uz bilo koji oblik ugovornog odnosa te s barem jednom godinom radnog staža na trenutnom radnom mjestu. Također, u trenutku sudjelovanja u istraživanju protekla su minimalno 4 tjedna od povratka s godišnjeg odmora, a sudionici su radili za određenog poslodavca u organizaciji s minimalno tri člana. U istraživanje smo uključili sudionike s različitim vrstama ugovornog odnosa (na puno radno vrijeme, pola radnog vremena, itd.). Početni uzorak činilo je 360 sudionika, od čega je bilo 179 (49.7%) muškaraca i 181 (50.3%) žena. Iz obrade podataka isključili smo 27 sudionika (12 muškaraca i 15 žena) koji su imali manje od godinu dana radnog staža te sudionike koji su na Testu uvjetovanog rezoniranja imali 5 ili više nelogičnih odgovora. Konačni uzorak sastojao se stoga od 333 sudionika.

Prosječna dob sudionika bila je 37.9 godina ( $SD=12.01$ ), a kretala se u rasponu od 20 do 65 godina. Sudionici su u prosjeku imali 14.3 godina ukupnog radnog staža (raspon od 1 do 45 godina,  $SD=11.37$ ), a kod trenutnog poslodavca rade u prosjeku 9.8 godina (raspon od 1 do 45 godina,  $SD=9.93$ ). Na trenutačnom radnom mjestu sudionici u prosjeku imaju 7 godina radnog staža (raspon od 1 do 36 godina,  $SD=7.89$ ). Većina sudionika (48.9%) na svom radnom mjestu nemaju podređenih osoba, zatim slijede stručnjaci ili specijalisti (34.8%), a 14.4% sudionika radi na rukovodećoj poziciji. U privatnom poduzeću radi 53.1% sudionika, u državnom poduzeću je zaposleno 28.5%, a 8.4% sudionika su radnici u budžetskoj ustanovi. Ugovor na neodređeno vrijeme ima 70% sudionika, a 17.1% zaposleno je s ugovorom na određeno vrijeme.

## *Postupak*

Diplomski rad temelji se na podacima prikupljenima u sklopu istraživačkog projekta *Implicit personality and work behavior* Hrvatske zaklade za znanost (voditelj: Z. Galić). Studenti diplomskog studija psihologije bili su zaduženi za regrutaciju i ispitivanje sudionika, a podaci su prikupljeni u dva navrata: tijekom ljetnih mjeseci 2016. i 2017. godine. Među regrutiranim sudionicima bili su prijatelji ili njihovi članovi obitelji, poznanici sa slobodnih aktivnosti, članovi šire obitelji, poznanici roditelja, susjedi te druge osobe koje su navedene grupe sudionika preporučile. Pritom je svaki student tražio podjednak broj muških i ženskih sudionika, koji su raznoliki po stručnoj spremi i dobi te su udovoljavali ostalim navedenim uvjetima.

Svaki je sudionik prvo ispunio pristanak na sudjelovanje u istraživanju. Zatim je slijedio CRT-A test rezoniranja uz ograničeno vrijeme rješavanja na 25 minuta, jedan računalni test te set upitnika za samoprocjenu ličnosti, stavova o poslu, radnih ponašanja i sociodemografskih karakteristika. Vrijeme potrebno za ispunjavanje seta upitnika i testova iznosilo je oko 80 minuta za pojedinog sudionika. Sudionike se također motiviralo da odaberu dvoje kolega na poslu, koji će ih procijeniti u određenim aspektima radnog ponašanja, uključujući interpersonalnu i organizacijsku devijantnost. Naglašeno je da odabrani kolege trebaju s njima raditi najmanje godinu dana. Uz kraći set upitnika za svakog je kolegu pripremljena kuverta s plaćenom markicom i zapisanom adresom za povrat voditelju projekta, kako bi se osigurala anonimnost odgovora i povećala vjerojatnost pravilnog sudjelovanja. Svi su sudionici koristili jedinstvenu šifru poznatu samo njima, čime smo omogućili povezivanje upitnika pojedinog sudionika, a bez ugrožavanja anonimnosti. Kao znak zahvale za sudjelovanje u istraživanju svaki je sudionik primio *dm* poklon bon u vrijednosti od 50 kn.

## *Instrumenti*

### *Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost (CRT-A)*

Kao mjeru implicitne agresivnosti koristili smo *Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost (Conditional reasoning test for aggression, CRT-A; James i McIntyre, 2000; prema Galić, Scherer i LeBreton, 2014a)*. Test se sastoji od 25 zadataka, a u svakom su ponuđena 4 odgovora. Tri čestice čine zadatke induktivnog rezoniranja s jednim točnim

odgovorom te ih ne uključujemo u ukupni rezultat. Preostale 22 čestice čine probleme uvjetovanog rezoniranja. U njima postoje dva logična odgovora od koji jedan upućuje na agresivno, a drugi na prosocijalno rezoniranje. Preostala dva ponuđena odgovora su nelogična. Rezultati na česticama boduju se tako da se agresivnom odgovoru pridoda vrijednost „1“, a prosocijalnom i nelogičnom odgovoru vrijednost „0“. Ukupni rezultat se formira kao suma vrijednosti na česticama. Rezultati sudionika koji imaju 5 ili više nelogičnih odgovora ne uključuju se u obradu podataka na grupnoj razini.

#### *Skala percipirane organizacijske podrške*

U ovom istraživanju koristili smo skraćenu verziju skale percipirane organizacijske podrške (*Survey of Perceived Organizational Support*; Eisenberger i sur., 1986). Skalom se ispituje u kojem stupnju osoba percipira da organizacija u kojoj radi cijeni njen trud te brine za njenu dobrobit. Koristili smo skraćenu verziju skale koja sadrži 8 čestica. Zadatak sudionika bio je odrediti u kojem se stupnju slažu s tvrdnjama na ljestvici od 1 („Uopće se ne slažem“) do 7 („Potpuno se slažem“). Primjer korištene čestice je: „Organizacija ne cijeni moj dodatni trud“. Ukupni rezultat definiran je kao aritmetička sredina odgovora na svim česticama, a viši ukupni rezultat upućuje na višu percipiranu organizacijsku podršku. Pritom je ukupni rezultat izračunat samo u slučajevima kad je sudionik odgovorio na barem 50% čestica.

#### *Skala nepoželjnog organizacijskog ponašanja*

*Skalu nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Workplace Deviance Scale*; Bennett i Robinson, 2000) koristili smo za mjerenje organizacijske (OD) i interpersonalne devijantnosti (ID). Subskala interpersonalne devijantnosti sadrži 7 čestica (npr. „Javno sam osramotio nekoga na poslu.“), a subskala organizacijske devijantnosti 12 čestica (npr. „Razvlačio sam posao kako bih dobio prekovremene sate.“). Sudionici na skali od 1 („nikada“) do 7 („jednom dnevno“) trebaju procijeniti koliko često su se u prethodnih godinu dana na poslu ponašali na način naveden u pojedinoj tvrdnji. Ukupni rezultat izražavali smo kao aritmetičku sredinu odgovora na česticama za svaku subskalu zasebno. Kao uvjet za račun ukupnog rezultata sudionik je trebao odgovoriti na barem 50% čestica u subskali.



## REZULTATI

U tablici 2 navedeni su deskriptivni podaci ispitivanih varijabli te unutarnja pouzdanost korištenih instrumenata.

Tablica 2

Osnovni deskriptivni podaci i unutarnja pouzdanost ispitivanih varijabli

Varijabla	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	$\alpha$
CRT-A	4.97	2.53	0	15	.75
POP	4.76	1.30	1.38	7.00	.91
ID	1.84	0.91	1.00	5.00	.79
OD	1.95	0.80	1.00	4.58	.82

Legenda: *M* - aritmetička sredina; *SD* - standardna devijacija; *min* - najniži rezultat; *max*- najviši rezultat;  $\alpha$  - koeficijent unutarnje konzistencije; CRT-A - Test uvjetovanog rezoniranja za agresiju; POP - percipirana organizacijska podrška; ID - subskala interpersonalne devijantnosti; OD - subskala organizacijske devijantnosti

Na Testu uvjetovanog rezoniranja za agresiju najniži rezultat bio je 0, a u tom je slučaju sudionik na sve čestice dao prosocijalan odgovor. Najviši rezultat u našem istraživanju pripao je sudioniku koji je na čak 15 od ukupno 22 čestice odabrao agresivan odgovor. Taj rezultat ujedno upućuje na visoku implicitnu agresiju. Više od polovice sudionika (61.6%) imalo je 5 ili manje agresivnih odgovora, a 15% sudionika imalo je 8 ili više agresivnih odgovora. U prilogu A prikazana je distribucija rezultata u ovom testu. Koeficijent unutarnje pouzdanosti za CRT-A iznosi  $\alpha = .75$ , što je u skladu s dosadašnjim istraživanjima na hrvatskom uzorku. U istraživanju Galića i sur. (2014b) unutarnja pouzdanost iznosila je  $\alpha = .73$ . Također, naš nalaz sličan je rezultatu na američkom uzorku, gdje je procijenjena unutarnja konzistencija iznosila  $\alpha = .76$  (James i sur., 2005).

Unutarnja pouzdanost skale Percipirane organizacijske podrške je vrlo visoka ( $\alpha = .91$ ). Iz najniže i najviše vrijednosti te iz grafičkog prikaza raspodjele rezultata (*Prilog D*) vidljivo je da smo našim uzorkom obuhvatili cijeli spektar percipirane organizacijske podrške.

Za obje subskale NOP-a dobili smo nisku aritmetičku sredinu rezultata. U njihovim česticama sudionici su procjenjivali učestalost ponašanja *u posljednjih godinu* dana na skali od 1 („Nikada“) preko 4 („Nekoliko puta“) do 7 („Jednom dnevno“).

Tablica 3

Postotak učestalosti interpersonalne i organizacijske devijantnosti, tj. % sudionika koji su odgovorili da su barem jednom u proteklih godinu dana postupili na naveden način.

Br.	Čestica	%
<b>INTERPERSONALNA DEVIJANTNOST</b>		
1.	Izrugivao se nekome na poslu.	51.8
2.	Rekao nešto zlobno nekome na poslu.	50.9
3.	Izrekao etničku, religioznu ili rasnu primjedbu na poslu.	22.3
4.	Psovao nekoga na poslu.	40.9
5.	Izveo zlobnu psinu nekome na poslu.	17.4
6.	Ponašao se nepristojno prema nekome s posla.	41.2
7.	Javno osramotio nekoga na poslu.	11.3
<b>ORGANIZACIJSKA DEVIJANTNOST</b>		
8.	Uzeo imovinu s posla bez dopuštenja.	19.0
9.	Potrošio previše vremena na maštanje i sanjarenje umjesto na rad.	66.4
10.	Krivotvorio račun kako bih dobio veći povrat novca od onog što sam potrošio za poslovne izdatke.	3.4
11.	Uzeo dodatnu ili dužu pauzu nego što je prihvatljivo na mom radnom mjestu.	67.1
12.	Zakasnio na posao bez dopuštenja.	48.5
13.	Napravio nered u radnoj okolini.	27.1
14.	Zanemario slijediti upute svog šefa.	44.5
15.	Namjerno radio sporije nego što sam mogao raditi.	45.4
16.	Raspravljao o povjerljivim organizacijskim informacijama s neovlaštenom osobom.	30.5
17.	Uzimao ilegalnu drogu ili konzumirao alkohol na poslu.	22.0
18.	Ulagao premalo truda u svoj posao.	52.1
19.	Razvlačio posao kako bih dobio prekovremene sate.	12.2

Aritmetička sredina na subskali ID-a iznosila je  $M = 1.84$ , a na subskali organizacijske devijantnosti  $M = 1.95$ . Dakle, sudionici su u prosjeku procijenili da su se ponašali na nepoželjan organizacijski način jednom ili nikad u posljednjih godinu dana. Radi jasnijeg uvida u odgovore sudionika u tablici 3 prikazan je postotak sudionika koji su na pojedinoj čestici odgovorili da su jednom ili češće u proteklih godinu dana postupili u skladu s tvrdnjom u čestici. Prvih 7 čestica u tablici odnose se na interpersonalnu devijantnost, a preostale na organizacijsku devijantnost. Koeficijent unutarne pouzdanosti za ID subskalu iznosi  $\alpha = .79$ , a za OD subskalu  $\alpha = .82$ . Rezultati o unutarljivoj pouzdanosti dviju subskala NOP-a u skladu je s nalazima Bennett i Robinson (2000), u čijem su istraživanju dobiveni koeficijenti od  $\alpha = .78$  za ID, odnosno  $\alpha = .81$  za OD.

U prilogima B i C prikazani su grafovi distribucija rezultata interpersonalne i organizacijske devijantnosti, iz kojih je vidljivo da su njihove raspodjele pozitivno asimetrične.

*Tablica 4*

Bivarijatne korelacije između ispitivanih varijabli

Varijabla	CRT-A	POP	ID	OD
CRT-A	-	-.25**	.08	.16**
POP		-	-.01	-.16**
ID			-	.48**
OD				-

Legenda: CRT-A - Test uvjetovanog rezoniranja za agresiju; POP - percipirana organizacijska podrška; ID - interpersonalna devijantnost; OD - organizacijska devijantnost; \*\* $p < .01$

U tablici 4 prikazani su Pearsonovi koeficijenti korelacije između ispitivanih varijabli. Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između implicitne agresije i organizacijske devijantnosti. Nađena je i statistički značajna negativna povezanost između percipirane organizacijske podrške i organizacijske devijantnosti. No, zanimljivo je da nije pronađena značajna povezanost interpersonalne devijantnosti niti s implicitnom agresivnošću ni s percipiranom organizacijskom podrškom. Također, dobivena je statistički značajna negativna povezanost između implicitne agresivnosti i percipirane organizacijske podrške.

#### *Uloga implicitne agresivnosti i percepcije organizacijske podrške u predviđanju interpersonalne i organizacijske devijantnosti*

Za ispitivanje potencijalnog interakcijskog efekta POP-a i implicitne agresivnosti koristili smo regresijsku analizu u dva koraka. Ukupni rezultati na svakoj korištenoj skali prvo su standardizirani. U prvom smo koraku uvrstili implicitnu agresivnost i percipiranu organizacijsku podršku. Kako bismo provjerili postoji li interakcijski efekt u objašnjavanju interpersonalne, odnosno organizacijske devijantnosti u drugom koraku uvršten je umnožak implicitne agresivnosti i POP-a. Prvo je kao kriterijska varijabla

postavljena interpersonalna devijantnost. Rezultati regresijske analize prikazani su u tablici 5. U ovom modelu nijedan od prediktora nije se pokazao značajnim. Također, nismo pronašli značajan interakcijski efekt POP-a i implicitne agresivnosti u predviđanju interpersonalne devijantnosti. Postotak objašnjene varijance ID-a ovim modelom iznosi samo 1%.

*Tablica 5*

Rezultati regresijske analize interakcijskog efekta implicitne agresivnosti i percepcije organizacijske podrške na interpersonalnu devijantnost

Prediktor	ID	
	1. korak	2. korak
Implicitna agresivnost ( $\beta$ )	.081	.090
Percipirana organizacijska podrška ( $\beta$ )	.015	.016
CRT-A x POP ( $\beta$ )		.062
$R^2$	.006	.010
$\Delta R^2$	.006	.004

ID - interpersonalna devijantnost; CRT-A - Test uvjetovanog rezoniranja za agresiju; POP - percipirana organizacijska podrška;  $\beta$  - beta koeficijent;  $R^2$  - koeficijent determinacije

Zatim smo regresijsku analizu ponovili s organizacijskom devijantnošću kao kriterijskom varijablom. Rezultati vidljivi u tablici 6 pokazuju da su implicitna agresivnost i percipirana organizacijska podrška značajni samostalni prediktori organizacijske devijantnosti. No, u rezultatima je vidljivo da ne postoji statistički značajan interakcijski efekt POP-a i implicitne agresivnosti u predviđanju OD-a. Ovim smo modelom objasnili 4.7% varijance organizacijske devijantnosti.

Tablica 6

Rezultati regresijske analize interakcijskog efekta implicitne agresivnosti i percepcije organizacijske podrške na organizacijsku devijantnost

Prediktor	OD	
	1. korak	2. korak
Implicitna agresivnost ( $\beta$ )	.124*	.136*
Percipirana organizacijska podrška ( $\beta$ )	-.129*	-.128*
CRT-A x POP ( $\beta$ )		.081
$R^2$	.040**	.047**
$\Delta R^2$	.040**	.006

OD - organizacijska devijantnost; CRT-A - Test uvjetovanog rezoniranja za agresiju; POP - percipirana organizacijska podrška;  $\beta$  - beta koeficijent;  $R^2$  - koeficijent determinacije; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

## RASPRAVA

U ovom smo istraživanju ispitivali odnos implicitne agresivnosti, percipirane organizacijske podrške i dva aspekta nepoželjnog organizacijskog ponašanja: interpersonalne i organizacijske devijantnosti. Na temelju prvog istraživačkog problema ispitali smo postojanje povezanosti između implicitne agresivnosti mjerene Testom uvjetovanog rezoniranja za agresiju i interpersonalne te organizacijske devijantnosti. U skladu s jednim dijelom hipoteze, podaci našeg istraživanja pokazuju da postoji statistički značajna povezanost implicitne agresivnosti s rezultatima na subskali organizacijske devijantnosti. No, nismo potvrdili dio hipoteze jer implicitna agresivnost nije značajno korelirala s interpersonalnom devijantnošću. Nalazi stoga djelomično odgovaraju rezultatima metaanalize (Berry i sur., 2010) u kojoj je na temelju rezultata 12 istraživanja utvrđena korelacija CRT-A i NOP-a iznosila  $r = .16$ . Veličina koeficijenta korelacije je niža nego u dosadašnjim nalazima na hrvatskom uzorku, gdje je povezanost rezultata na CRT-A s interpersonalnom devijantnošću iznosila  $r = .28$ , a s organizacijskom devijantnošću  $r = .26$  (Galić, 2016).

Kao što je navedeno u opisu implicitne agresivnosti, u podlozi te osobine leže različiti obrambeni mehanizmi koji služe racionaliziranju vlastitih agresivnih postupaka.

Agresivni su pojedinci skloni dobronamjernu kritiku kolege ili nadređene osobe protumačiti kao uvredu ili napad. Pritom mogu uzvratiti zlobnom izjavom koju sami neće nužno smatrati zlobnom, nego naprosto „obranom vlastitog poštovanja“. Stoga je moguće da agresivne osobe koriste obrambene mehanizme pri samoprocjeni i na iskrivljen način tumače neke čestice subskale interpersonalne devijantnosti poput: „Rekao sam nešto zlobno nekome na poslu.“ ili „Ponašao sam se nepristojno prema nekome s posla.“ Ukoliko su takvi mehanizmi bili donekle prisutni u samoprocjenjivanju ID-a, to bi djelomično objasnilo nepostojanje očekivane korelacije ID-a i implicitne agresivnosti.

Drugi istraživački problem odnosio se na ispitivanje povezanosti između percipirane organizacijske podrške i dva aspekta NOP-a: interpersonalne te organizacijske devijantnosti. Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna negativna korelacija između POP-a i organizacijske devijantnosti, čime smo potvrdili hipotezu 2.1. No, nije pronađena povezanosti između POP-a i interpersonalne devijantnosti. Za razliku od naših nalaza, u metaanalizi Kurtessisa i sur. (2017) pronađena je značajna korelacija POP-a s organizacijskom ( $r_s = -.21$ ) i s interpersonalnom devijantnošću ( $r_s = -.19$ ), a pritom se povezanosti nisu statistički značajno razlikovale u veličini.

Postojanje korelacije s organizacijskom, ali ne i s interpersonalnom devijantnošću može se objasniti tendencijom ljudi da personificiraju organizaciju. Podršku ovoj tvrdnji pružaju Bruk-Lee i Spector (2006), koji su pokazali da je konflikt s nadređenom osobom snažnije povezan s organizacijskom devijantnošću, nego interpersonalnom. Spector (2011) navodi da je organizacijska devijantnost možda ništa drugo nego preusmjerena individualna agresija. Primjerice, zaposlenik je ogorčen zbog ponašanja šefa, no ne može mu se osvetiti izravno zbog loših posljedica pa umjesto toga osvetu preusmjeri na nanošenje štete organizaciji. Spector i Fox (2005) navode dva faktora koja mogu inhibirati izražavanje agresije: strah od kazne i percipirana kontrola nad situacijom. No, strah od kazne može inhibiranu agresiju preusmjeriti na „sigurniju metu“. Zato je organizacijama važno da svim zaposlenicima omoguće neki siguran oblik ili osobu kojoj mogu iznijeti žalbe. Umjesto isključivog djelovanja autokratskim stilom, rukovoditelji trebaju u odnos s podređenima pokazati da su otvoreni čuti kritike i eventualno priznati svoju pogrešku. To pruža zaposleniku percepciju kontrole nad situacijom, što je bolja strategija za inhibiranje izražavanja agresije među zaposlenicima.

Nepostojanje korelacije između percipirane organizacijske podrške i interpersonalne devijacije može proizlaziti i iz podcijenjene učestalosti ponašanja u samoprocjenama. Ilustracije radi, osvrnut ćemo se detaljnije na rezultate dviju čestica ID subskale za koje bi se očekivala prosječna vrijednost barem u iznosu između 3.00 i 4.00. Prva čestica glasila je: „Izrugivao/-la sam se nekome na poslu.“ Njena prosječna vrijednost iznosila je samo  $M = 2.42$ , odnosno „jednom-dvaput u godinu dana“ gledajući po značenju skale. Druga čestica na koju ćemo se osvrnuti jest: „Ponašao/-la sam se nepristojno prema nekome s posla.“ Prosjek rezultata iznosio je  $M = 1.80$ , tj. „nikada ili jednom u zadnjih godinu dana“. Iz svakodnevnog iskustva mogli bismo zaključiti da je procijenjena učestalost koju su sudionici naveli na ovim česticama nešto rjeđa od stvarnog prosječnog ponašanja čak i u slučaju da je uzorak uključivao veliki postotak prosocijalnih osoba.

Osvrnimo se i na postojeću korelaciju između interpersonalne i organizacijske devijantnosti. Veličina povezanosti u skladu je s rezultatima istraživanja na hrvatskom uzorku ( $r = .44$ ; Galić, 2016) i nešto niža od nalaza iz metaanalize Berryja i suradnika (2007) gdje je povezanost iznosila  $r = .62$ . Značajna, ali ne vrlo visoka korelacija između dviju subskala NOP-a te postojanje razlika u njihovoj povezanosti s relevantnim varijablama govori u prilog gledanju na ID i OD kao smislene zasebne faktore NOP-a.

Trećim problemom željeli smo ispitati postoji li interakcija implicitne agresivnosti i percipirane organizacijske podrške u predviđanju interpersonalne i organizacijske devijantnosti. Hipotezom smo predviđali da će aspekti NOP-a biti najučestaliji u uvjetima niskog POP-a i visoke implicitne agresivnosti. Problem smo ispitali regresijskom analizom. Kad je interpersonalna devijantnost bila kriterij analiza je pokazala da ne postoji statistički značajan interakcijski efekt implicitne agresivnosti i POP-a. Također, niti implicitna agresivnost ni POP nisu bili značajni samostalni prediktori u tom modelu, u kojem je objašnjeno samo 1% varijance kriterija. U slučaju kad je organizacijska devijantnost bila kriterij modelom smo objasnili 4.7% njene varijance, no također nismo pronašli statistički značajan interakcijski efekt POP-a i implicitne agresivnosti.

Istraživačko pitanje u trećem problemu temeljili smo na Teoriji aktivacije osobine ličnosti (TAT; Tett i Guterman, 2000) te na istraživanju Skarlickija, Folgera i Tesluka (1999). Prisjetimo se, prema Teoriji aktivacije osobine ličnosti situacija mora imati relevantne karakteristike kojima može pobuditi izražavanje crte ličnosti koja je od

istraživačkog interesa. Iako je navedena tvrdnja svima očigledna, Tett i Guterman (2000) napominju da mnogi istraživači previde taj princip u organiziranju svojih istraživanja. Kako će situacije utjecati na ponašanje ovisi o tome kako se situacije percipiraju. Ekstremne situacije većina ljudi percipira na sličan način pa su tada i osobe koje se inače znatno razlikuju sklone isto reagirati. To su tzv. snažne situacije (Mischel, 1973), a one ometaju detekciju razlika u crtama ličnosti između pojedinaca. Stoga opažanje i mjerenje varijabilnosti neke crte ličnosti zahtijeva situaciju sa srednjom do nižom razinom situacijskih znakova relevantnih za ispitivanu crtu ličnosti (Monson, Hesley i Chernick, 1982). U sklopu ovog istraživanja pretpostavili smo da niže razine POP-a u realnim situacijama predstavljaju srednju do nižu razinu frustracije na poslu, što je dovoljno da potakne ekspresiju implicitne agresije.

Drugi izvor za očekivanje interakcije situacijskih i dispozicijskih obilježja u predviđanju NOP-a proizlazi iz nalaza Skarlickija i sur. (1999). Njihovo nam je istraživanje u organizacijskom kontekstu zanimljivo zbog konceptualne sličnosti s našim. Kao kriterij su koristili konstrukt osvetoljubivog organizacijskog ponašanja, koji uključuje npr. namjerno oštećivanje opreme i nošenje organizacijskog pribora kući bez dopuštenja. Taj se konstrukt preklapa s našim varijablama devijantnosti. Pod situacijskom varijablom objedinili su proceduralnu, distributivnu i interakcijsku pravednost, za koje se u ranijim istraživanjima pokazalo da umjereno koreliraju s POP-om ( $r=.52$  za proceduralnu te  $r=.53$  za distributivnu pravednost; Ambrose i Schminke, 2003). Nalazi Skarlickija i sur. (1999) pokazali su da dvije osobine ličnosti (NA i ugodnost) moderiraju odnos organizacijske pravednosti i osvetoljubivog ponašanja u organizaciji. Sličnost NA i implicitne agresivnosti leži u visokom nivou osjetljivosti na podražaje koji induciraju negativne emocije. Osobe visoke NA mogu reagirati negativno i na slabije podražaje, tj. snažnije reagirati u istim uvjetima nego osobe koje su nisko na NA. Također, kolege i nadređeni pojedincima visokim na NA mogu im biti manje skloni zbog njihovog generalnog negativnog pogleda na situacije. S druge strane, ugodnost zbog svoje karakteristične nesklonosti sukobljavanju ima sličnosti s prosocijalnošću, suprotnim polom implicitne agresivnosti. Stoga smo pretpostavili da bi se sličan interakcijski efekt mogao pojaviti i u našem istraživanju. Ipak, analize su pokazale da u našem slučaju nema interakcijskog efekta.



Osvrnimo se kratko na pronađenu povezanost između percipirane organizacijske podrške i implicitne agresivnosti, iako je nismo specifično predviđali u hipotezama. U uvodnom dijelu rada objašnjeno je kako implicitna agresivnost ovisi o percepciji osobe i uključuje različite obrambene mehanizme. Implicitno agresivne osobe drugačije od prosocijalnih osoba percipiraju tuđe postupke i češće pripisuju zlu namjeru. Prisjetimo se i procesa personificiranja organizacije, kojoj je većina ljudi sklona (Levinson, 1965). Zajedničko djelovanje ovih aspekata može rezultirati time da osoba na temelju komunikacije s kolegama i nadređenima stvori negativnu percepciju i o namjerama, postupcima i podršci cijele organizacije. Također, s obzirom da implicitno agresivni pojedinci sami sebe ne doživljavaju agresivnima (James, 1998), kod njih se pojavljuje potreba da svoje agresivno ponašanje opravdaju kao logično (James i LeBreton, 2010). Moguće je da su implicitno agresivni pojedinci skloniji razvijanju negativnijih stavova o podršci organizacije, jer im niži POP može služiti kao opravdanje za vlastito ponašanje.

Ne možemo donijeti zaključak o uzročno - posljedičnoj prirodi odnosa među varijablama pa je moguće i obrnuto tumačenje. Neugodna iskustva na poslu i slaba organizacijska podrška mogla su navesti osobu da pesimističnije i negativnije gleda na postupke i namjere pojedinaca. Uzmimo u obzir da je prosječan radni staž naših sudionika na trenutnom radnom mjestu 7 godina. Kako ljudi velik dio svog vremena i interakcije s drugima provedu upravo u poslovnom okruženju, iskustva s posla mogu znatno utjecati na percepciju drugih i time povisiti implicitnu agresivnost.

Rijetko prosječno interpersonalno i organizacijsko devijantno ponašanje u našem uzorku moglo bi se brzopleto pripisati prevelikom udjelu prosocijalnih pojedinaca, što zna biti problem u psihološkim istraživanjima. Ipak, iz sljedećih razloga smatramo da u našem istraživanju to nije slučaj. U prilogu A vidljiva je distribucija rezultata na mjeri implicitne agresije. Iz grafičkog prikaza jasno je da je pokriven gotovo cijeli spektar mogućih rezultata i da nema naglašene asimetrije prema prosocijalnim odgovorima. Također, udio sudionika koji imaju 8 ili više agresivnih odgovora u skladu je s Jamesovim i Lebretonovim (2012) procjenama na razini populacije.

#### *Metodološki nedostaci*

U organizaciji ovog istraživanja poduzete su pažljive mjere kako bi se osigurala anonimnost sudionika. Anonimnost je bila naročito važna kako bi se sudionici osjećali

slobodniji davati iskrene odgovore na samoprocjeni interpersonalne i organizacijske devijantnosti. Ipak, možemo pretpostaviti da su dobiveni rezultati o učestalosti dva aspekta NOP-a nešto niži od stvarne učestalosti.

Implicitna agresivnost mjerena je testom uvjetovanog rezoniranja, za koji se u prethodnim istraživanjima pokazalo da nije podložan svjesnom iskrivljavanju u svrhu stvaranja boljeg dojma (LeBreton i sur., 2007; Galić i sur., 2014b). S druge strane, učestalost interpersonalne i organizacijske devijantnosti mjerili smo pak pomoću samoprocjena. Za razliku od mjerenja implicitne agresivnosti, postoji mogućnost da je socijalno poželjno odgovaranje bilo u manjoj mjeri prisutno kad je riječ o samoprocjenama interpersonalne i organizacijske devijantnosti. Paulhus i John (1998) ističu da većina osoba ima snažan motiv da zadrži dobru sliku o sebi te su ljudi zato i nesvjesno skloni sami sebe procjenjivati pozitivnijima nego što doista jesu. Također, čak i iskreni sudionici mogu davati netočne procjene iz razloga što nemaju jasan uvid u svoje ponašanje ili su neskloni introspekciji. U ovom su istraživanju sudionici ispunjavali samoprocjene NOP-a pri kraju, odnosno nakon otprilike sat vremena istraživanja. Možemo pretpostaviti da su osjećali umor, što je ujedno smanjilo motivaciju za introspekcijom nad sadržajem svake čestice. Sudionici u takvim okolnostima znaju češće davati ekstremne odgovore kako bi što prije završili s testiranjem. Potencijalna poteškoća leži i u činjenici da su sudionici većinom poznavali eksperimentatora ili barem osobu blisku eksperimentatoru. Iz tog razloga je barem kod dijela sudionika mogla postojati sumnja da će eksperimentator na neki način saznati njihove odgovore. To je moglo potaknuti socijalno poželjno odgovaranje iz želje da se prikažu pozitivnijima. Također, za postupke poput onog u čestici: „Krivotvorio/-la sam račun kako bih dobio/-la veći povrat novca od onog što sam potrošio/-la za poslovne izdatke“ zaposlenici mogu i kazneno odgovarati. Osobe koje su postupale u skladu s kažnjivim tvrdnjama mogle su negirati takvo ponašanje kako bi bile sigurne da se počinjeno djelo neće saznati. Ipak, kao što je vidljivo u tablici 3, dio sudionika je bio voljan priznati čak i takve kažnjive postupke.

Jedan od nedostataka istraživanja jest i što nismo imali vanjsku objektivnu mjeru nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Iz praktičnih razloga u našem istraživanju nije bilo moguće pristupiti takvim podacima. Moguće je da korištenim instrumentom nismo uspjeli obuhvatiti sve aspekte interpersonalne i organizacijske devijantnosti. Na primjer,

subskala interpersonalne devijacije ne obuhvaća neke aspekte *neverbalne* interpersonalne agresije. Osoba može izražavati agresivnost samim tonom glasa i drugim neverbalnim aspektima čak i kad sadržaj izgovorenog ne uključuje psovke ili uvrede. Neverbalnu agresivnost u komunikaciji teško je konceptualizirati u česticama, no u komunikaciji je ljudi vrlo jasno osjete te može izazvati jednako snažne posljedice kao i otvoreno agresivna ponašanja navedena u korištenim česticama.

#### *Prijedlozi za buduća istraživanja*

S obzirom na navedene nedostatke samoprocjena ID-a i OD-a u budućim istraživanjima bilo bi korisno prikupiti podatke o objektivnim mjerama NOP-a. Na primjer, moglo bi se pristupiti dokumentaciji o apsentizmu, kašnjenju ili fluktuaciji zaposlenika (za OD). Ovisno o tvrtci u kojoj bi se istraživanja provodila ili prirodi posla moglo bi se identificirati i specifičnije objektivne mjere, kao npr. broj pritužbi od strane klijenata zbog nepristojnog ponašanja (za ID). Iako bi kombinacija samoprocjena i objektivnih mjera NOP-a bila idealna, takvo je istraživanje u praksi, naravno, teže organizirati i uspješno provesti.

Za buduća slična istraživanja na heterogenom uzorku zaposlenih osoba moglo bi se na par načina povećati osjećaj anonimnosti kod sudionika. Moglo bi se osigurati da je eksperimentator nepoznat sudioniku te da više osoba istovremeno u zajedničkom prostoru rješava samoprocjene. Po završetku bi osobe u zajedničku kutiju ostavljale svoj list odgovora, slično načinu provedbe političkih izbora. To bi smanjilo svaku sumnju sudionika da je moguće povezati odgovore s osobom.

Bilo bi zanimljivo i s drugačijom varijablom ispitati moderacijski efekt temeljen na teoriji aktivacije osobine ličnosti. Npr. određeni rukovoditeljski stilovi bi kao situacijski aspekt na poslu mogli isprovocirati izražavanje implicitne agresije. Za dublje razumijevanje procesa u podlozi POP-a bilo bi korisno u istraživanje uključiti i kratku česticu kvalitativnog tipa. Primjerice, sudionicima bi moglo biti ponuđeno pitanje da svojim riječim ukratko navedu na temelju kojih su iskustava u organizaciji dali takve procjene.

### *Praktične implikacije*

Jedna od vrijednosti ovog istraživanja leži u tome što je uzorak sudionika heterogen po dobi, završenom stupnju školovanja, vrsti posla i poduzeća u kojem sudionici rade te duljini radnog staža. Također, važno je istaknuti da je broj sudionika ženskog i muškog spola bio podjednak, a obuhvaćeni su sudionici koji žive u raznim gradovima Republike Hrvatske. Općenito mnoga istraživanja u području psihologije imaju kao nedostatak to što je uzorak sudionika većinom prosocijalnih osobina, što smanjuje varijabilnost i mogućnost generalizacije rezultata. U ovom istraživanju se pak može zaključiti da je uzorak bio heterogen na dimenziji prosocijalnosti - agresivnosti. Jedan od dokaza je distribucija rezultata na mjeri implicitne agresije (Prilog A). U prilog zaključku ide i nalaz da 15% sudionika ima 8 i više agresivnih odgovora, što je u skladu s navodima Jamesa i Lebretona (2012). Oni su procijenili da bi na razini populacije 10% sudionika imalo 8 ili više agresivnih odgovora.

Istraživanje je korisno i zbog pronađenih značajnih korelacija između rezultata na CRT-A te organizacijske devijantnosti. Iako se agresivnost može ispitivati i samoiskazima, eksplicitnim mjerama, oni nisu prikladni za korištenje npr. u svrhu selekcije za posao i u testiranjima gdje je ishod osobito važan za sudionike. Razlog tome je veliki nedostatak eksplicitnih mjera: mogućnost svjesnog iskrivljavanja odgovora kako bi se osoba prikazala „poželjnijom“ (Galić, Jerneić i Parmač-Kovačić, 2012). Čak i da sudionici posve iskreno odgovaraju na pitanja, samoprocjena može biti iskrivljena jer su neke osobine ličnosti teško dostupne introspekciji. Također, već smo naveli da su ljudi uglavnom nesvjesno skloni davati pozitivnije samoprocjene u odnosu na stvarnost zbog snažnog nesvjesnog motiva za očuvanjem dobre slike o sebi (Paulhus i John, 1998). Za razliku od mnogih selekcijskih instrumenata, CRT-A je otporan na socijalno poželjno odgovaranje (LeBreton i sur., 2007). Stoga nalazi ovog istraživanja podupiru uključivanje Testa uvjetovanog rezoniranja za agresiju u postojeći niz selekcijskih procedura. Čak i manji napredak u predviđanju sklonosti nepoželjnom organizacijskom ponašanju može pridonijeti odabiru poželjnijih kandidata i smanjiti učestalost organizacijske i interpersonalne devijantnosti.

Iako poslodavci mogu odabrati neagresivne kandidate, ne mogu promijeniti razinu implicitne agresivnosti kod svojih postojećih zaposlenika. No, mogu na druge načine smanjiti vjerojatnost ekspresije implicitne agresivnosti, odnosno učestalost nepoželjnog

organizacijskog ponašanja. Značajna povezanost POP-a s organizacijskom devijantnošću ukazuje na važnost kreiranja podržavajuće okoline na poslu i tretiranja zaposlenika s poštovanjem. Metaanaliza Rhoades i Eisenbergera (2002) pokazala je da su s POP povezane tri kategorije postupaka poslodavca: pravednost, podrška nadređenih te nagrađivanje i dobri uvjeti rada. Općenito, organizacije mogu pružati zaposlenicima povoljne uvjete poput promocije, nagrađivanja, povećanja plaće i obogaćivanja posla. Ako zaposlenici smatraju da je organizacija dobrovoljno i svojevrijem poduzela te korake, više ih cijene i više pripisuju POP-u, nego kad procjene da su isti koraci poduzeti pod pritiskom npr. zakonskih promjena (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997). Pritom važnu ulogu imaju rukovoditelji i organizacijski psiholozi koji kreiraju politiku te procedure u organizaciji. Upravo na temelju njihovog ponašanja prema zaposlenicima i načina komuniciranja odluka o promjenama većina zaposlenika stvara percepciju o organizaciji. Uskraćene okolnosti za ispunjavanje socioemocionalnih potreba zaposlenika mogu izazvati frustraciju, koja potakne razne oblike organizacijske devijantnosti. Zato je važno redovito tražiti povratne informacije od zaposlenika i osmisliti postupke kojima organizacija može unaprijediti brigu o njima. Primjerice, zaposlenicima treba omogućiti dodatne edukacije, smjerove napredovanja ili obogaćivanje posla, kreirati mjere za njihov trud i poticati ugodnu interakciju među kolegama.

Vrijedan aspekt istraživanja je i osiguravanje poklon bona za sudionike. To služi kao primjer dobre prakse u organizaciji istraživanja. Iako često nije moguće osigurati financijska sredstva za novčanu nadoknadu, istraživači bi uvijek mogli osigurati barem malen znak pažnje za sudionike.

## **ZAKLJUČAK**

Svrha našeg istraživanja bila je istražiti ulogu percipirane organizacijske podrške i implicitne agresivnosti u predviđanju dva aspekta nepoželjnog organizacijskog ponašanja: interpersonalne i organizacijske devijantnosti. Pronašli smo statistički značajnu negativnu povezanost implicitne agresivnosti s organizacijskom, ali ne i s interpersonalnom devijantnošću. Djelomično je potvrđena i druga hipoteza, odnosno pokazalo se da POP značajno negativno korelira s organizacijskom devijantnošću. No, interpersonalna devijantnost nije korelirala s percipiranom organizacijskom podrškom.

Treću hipotezu postavili smo na temelju teorije o aktivaciji osobina ličnosti te nalaza istraživanja koje je konceptualno slično našem. Pritom smo pretpostavili da će organizacijska i interpersonalna devijantnost biti najučestalije u uvjetima niskog POP-a i visoke implicitne agresije. Ipak, regresijskom analizom nismo utvrdili postojanje značajnog interakcijskog efekta ni u slučaju kad je kriterij bila organizacijska ni kad je kriterij bila interpersonalna devijantnost.

Rezultati ovog istraživanja podupiru uključivanje Testa uvjetovanog rezoniranja za agresiju u selekcijske postupke. Također, nalazima o povezanosti, tj. nepovezanosti varijabli pokazali smo da je dvije subscale nepoželjnog organizacijskog ponašanja (interpersonalnu i organizacijsku devijantnost) smisleno promatrati kao zasebne faktore. Značajna korelacija POP-a s organizacijskom devijantnošću pokazatelj je važnosti osnaživanja podrške koju organizacije pružaju svojim zaposlenicima.

## REFERENCE

- Allen, V. L., & Greenberger, D. B. (1980). Destruction and perceived control. U: A. Baum & J. E. Singer (Ur.), *Applications of personal control* (str. 85-109). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 295–305. doi:10.1037/0021-9010.88.2.295.
- Bennett, R. J. i Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology, 85*(3), 349-360. doi:10.1037/0021-9010.85.3.349.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 410-424. doi:10.1037/0021-9010.92.2.410.
- Berry, C. M., Sackett, P. R., & Tobares, V. (2010). A meta-analysis of conditional reasoning test of aggression. *Personnel Psychology, 63*, 361–384. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01173.x.
- Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors–counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology, 11*, 145–156. doi:10.1037/1076-8998.11.2.145.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1241–1255. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1241
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*, 812–820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. i Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500-507.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 915–931.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 291-309.
- Galić, Z. (2016). Conditional Reasoning Test for Aggression: Further evidence about incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment, 24*(1), 24-33. doi:10.1111/ijsa.12126.

- Galić, Z., Jerneiđ, Ź., & Parmač-Kovačić, M. (2012). Do Applicants Fake Their Personality Questionnaire Responses and How Successful are Their Attempts? A Case of Military Pilot Cadet Selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), 229–241. doi:10.1111/j.1468-2389.2012.00595.x.
- Galić, Z., Scherer, K. T., & LeBreton, J. M. (2014a). Examining the measurement equivalence of the Conditional Reasoning Test for Aggression across U.S. and Croatian samples. *Psychological Test and Assessment Modeling*, 56(2), 195-216.
- Galić, Z., Scherer, K. T., & LeBreton, J. M. (2014b). Validity Evidence for a Croatian Version of the Conditional Reasoning Test for Aggression. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(4), 343-354. doi:10.1111/ijsa.12082.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36, 157–171.
- Glomb, T. M. (2002). Workplace anger and aggression: Informing conceptual models with data from specific encounters. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 20-36. doi:10.1037/1076-8998.7.1.20.
- Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Review*, 4, 53–62.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Helm, B., Bonoma, T. V., & Tedeschi, J. T. (1972). Reciprocity for harm done. *Journal of Social Psychology*, 87, 89-98.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228–238. doi:10.1037/0021-9010.92.1.228.
- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 273–279.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7, 53–75.
- James, L. R. (1998). Measurement of personality via conditional reasoning. *Organizational research methods*, 1(2), 131-163. doi:10.1177/109442819812001.
- James, L. R., McIntyre, M. D., Glisson, C. A., Green, P. D., Patton, T. W., LeBreton, J. M., Frost, B. C., et al. (2005). A conditional reasoning measure for aggression. *Organizational Research Methods*, 8(1), 69-99. doi:10.1177/1094428104272182.



- James, L. R., & LeBreton, J. M. (2010). Assessing aggression using conditional reasoning. *Current Directions in Psychological Science*, 19(1), 30-35. doi:10.1177/0963721409359279.
- James, L. R., & LeBreton, J. M. (2012). *Assessing the implicit personality through conditional reasoning*. Washington, DC, US: American Psychological Association. doi:10.1037/13095-000.
- Kenrick, D. T., & Funder, D. C. (1988). Profiting from controversy: Lessons from the person–situation debate. *American Psychologist*, 43, 23–34.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. doi:10.1177/0149206315575554.
- LeBreton, J. M., Barksdale, C.D., Robin, J. D., & James, L.R. (2007). Measurement issues associated with conditional reasoning tests: Deception and faking. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1–16. doi:10.1037/0021-9010.92.1.1.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131–142. doi:10.1037/0021-9010.87.1.131.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–390.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252–283.
- Monson, T. C., Hesley, J. W., & Chernick, L. (1982). Specifying when personality traits can and cannot predict behavior: An alternative to abandoning the attempt to predict single act criteria. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 385–399.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Managements*, 24, 391–419. doi:10.1177/014920639802400305.
- Paulhus, D. L., & John, O. P. (1998). Egoistic and moralistic biases in self-perception: The interplay of self-deceptive styles with basic traits and motives. *Journal of Personality*, 66, 1025-1060.
- Peters, L. H. & O'Connor, E. J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influences of a frequently overlooked construct, *Academy of Management Review*, 5, 391-397.

- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*, 555–572.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., & Laczko, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive work behavior: Clarifying relationships between the two domains. *Human Performance, 19*, 441–464. doi:10.1207/s15327043hup1904\_7.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*, 434–443.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal, 42*(1), 100-108. doi:10.2307/256877.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review, 21*(4), 342-352. doi:10.1016/j.hrmr.2010.10.002.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. U: S. Fox & P. E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (str. 151-174). Washington, DC, US: American Psychological Association Behavior.
- Spector, P. E. & O'Connell, B. J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains, *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67*, 1-11.
- Storms, P. L. & Spector, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control, *Journal of Occupational Psychology, 60*, 227-234.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality, 34*(4), 397-423. doi:10.1006/jrpe.2000.2292.
- Youngs, G. A. (1986). Patterns of threat and punishment reciprocity in a conflict setting. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 541-546.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin, 96*, 465-490.

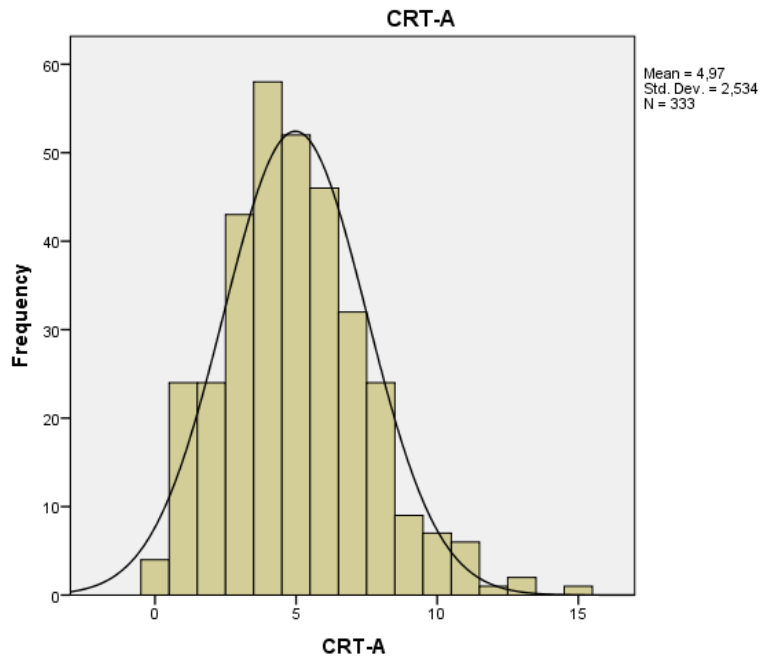
*Mrežne stranice*

Dnevnik.hr (2018). <<https://dnevnik.hr/vijesti/svijet/seattle-ukrao-putnicki-zrakoplov-izvodio-vratolomije-te-se-srusio-na-otok---526740.html>>. Pristupljeno 2. lipnja 2019.

Slobodna Dalmacija (2008). <<https://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/crna-kronika/clanak/id/20843/zagreb-zastitar-koncara-bocom-udario-kolegu-po-glavi>>. Pristupljeno 2. lipnja 2019.

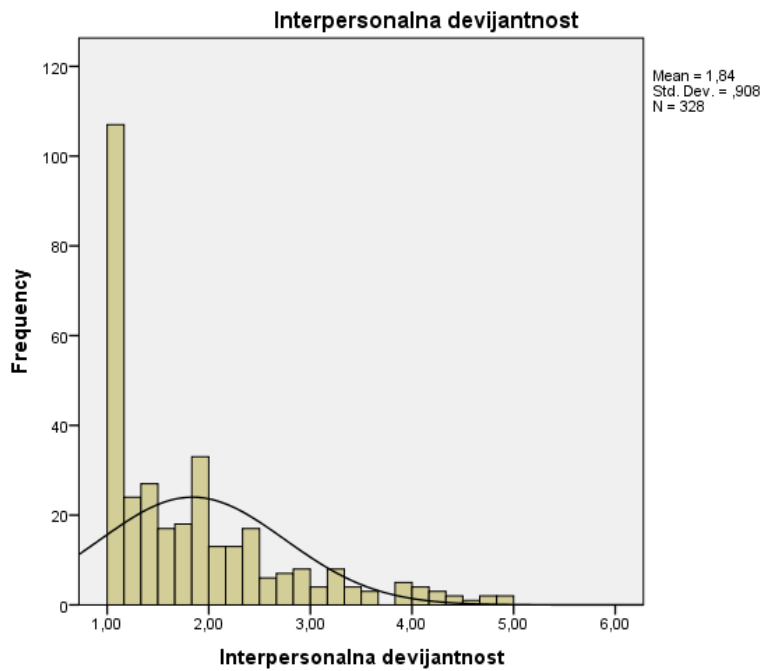
Večernji list (2014). <<https://www.vecernji.hr/vijesti/zaposlenik-centralne-banke-albanije-ukrao-65-milijuna-eura-i-sve-potrosio-na-kladenje-972401/galerija-110493?page=1>>. Pristupljeno 2. lipnja 2019.

*Prilog A*



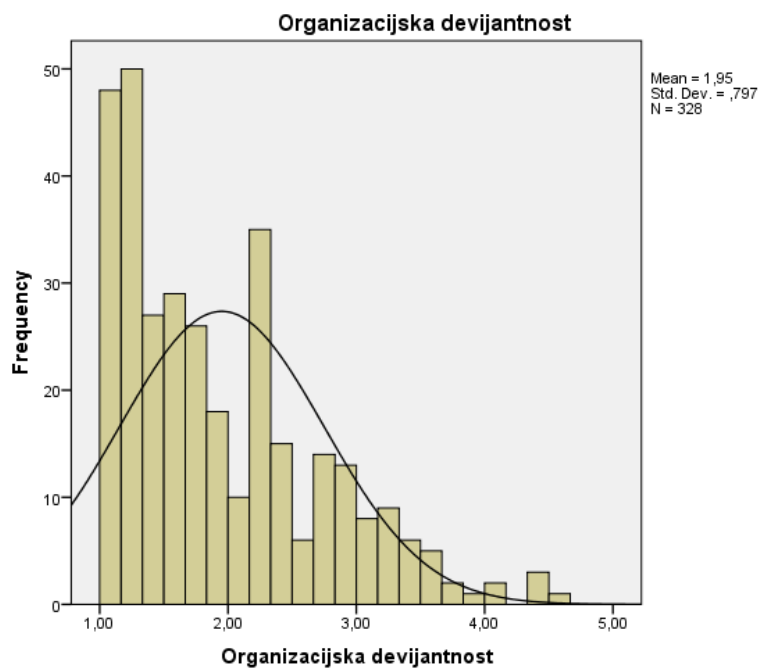
*Slika 1.* Grafički prikaz raspodjele rezultata na Testu uvjetovanog rezoniranja za agresiju.

*Prilog B*



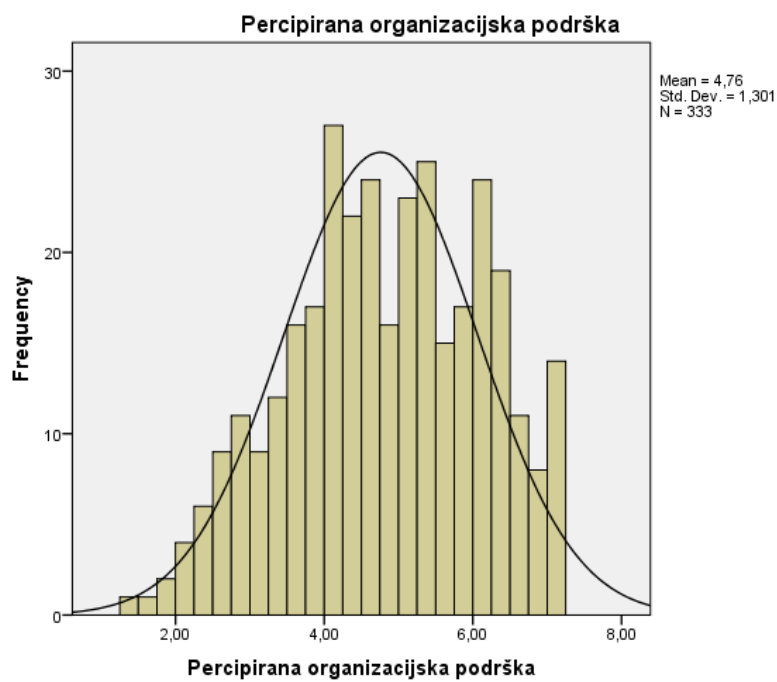
*Slika 2.* Grafički prikaz distribucije rezultata na subskali interpersonalne devijantnosti.

*Prilog C*



Slika 3. Grafički prikaz distribucije rezultata na subskali organizacijske devijantnosti.

*Prilog D*



Slika 4. Grafički prikaz distribucije rezultata na skali percipirane organizacijske podrške.