

RAZNOLIKOST ODNOSA IZMEĐU KOMUNIKACIJE, GRUPNE KOHEZIJE I ISHODA NA RAZLIČITIM NIVOIMA*

THE DIVERSITY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION, GROUP COHESION, AND OUTCOMES AT DIFFERENT LEVELS

Jelena Z. Golubović¹
Vesna M. Milanović²
Andrea D. Bučalina Matic³

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2019.559>

Sadržaj: U radu je prezentovana raznolikost odnosa između komunikacije, grupne kohezije i ishoda tj. zadovoljstva i performansi koji su posmatrani na individualnom i grupnom nivou. Komunikacija je posmatrana kroz informacionu i relacionu dimenziju, komunikaciju licem u lice i elektronsku komunikaciju. Grupna kohezija je posmatrana kroz dimenziju kohezije zadatka grupe i društvenu dimenziju kohezije grupe. Performanse su posmatrane kroz individualne performanse posla, performanse zadatka grupe i kontekstualne performanse. Zadovoljstvo je posmatrano kroz individualno zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo zadatkom grupe. Sve navedene varijable imaju osobinu multidimenzionalnosti koja čini da su njihovi međusobni odnosi složeni i još uvek nedovoljno jasni. Zbog toga su i dalje aktuelno područje istraživanja koja imaju multidisciplinarni karakter. Ciljevi ovog rada su: 1) da predstavi grupnu koheziju, komunikaciju, zadovoljstvo i performanse kao multidimenzionalne konstrukte 2) da prezentuje važne nalaze dosadašnjih istraživanja o njihovim međusobnim odnosima i da se na osnovu toga izvedu zaključci o relacijama u kojima se nalaze njihove pojedinačne dimenzije. Shodno navedenom postavljena je struktura rada. Istraživanje relevantne literature je sprovedeno tokom poslednjeg kvartala 2018. godine. Dobijeni rezultati potvrđuju složenost svih varijabli, i raznolikost njihovih međusobnih odnosa koji su predstavljeni kroz tri celine: komunikacija – performanse, komunikacija – grupna kohezija; grupna kohezija - performanse; grupna kohezija – zadovoljstvo - performanse.

Ključne reči: grupna kohezija, komunikacija, zadovoljstvo, performanse, odnosi, raznolikost.

Abstract: In this paper diversity of the relationship between communication, group cohesion, and outcomes i.e. satisfaction and performance were presented. Each of these variables was observed at group level and at individual level. Communication was observed through informational and relational dimension, face-to-face communication, and electronic communication. Group cohesion was observed through two dimensions - task cohesion and social cohesion. Performance was observed through individual job performance, group task performance, contextual performance. Satisfaction was observed through individual job satisfaction and group task satisfaction. Each of these variables presents a specific multidimensional construct, which make their relationship complex and still insufficiently clear. Therefore, these relationships are still current area of researches that are multidisciplinary. The aims of this paper were: 1) to present group cohesion, communication, satisfaction and performance as a multidimensional construct; 2) to present important

* Rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat III 45003 i III 44006).

¹ Ministarstvo unutrašnjih poslova RS, Beograd, Srbija, Stevana Đurđevića Trošarinca, 8/6, 11030 Beograd, Srbija

² Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Poslovni i pravni fakultet, Mladenovac-Beograd, Knez Mihailova 33, 11000 Beograd, Srbija

³ Megatrend univerzitet, Beograd, Fakultet za poslovne studije, Beograd, Bulevar maršala Tolbuhina 8, 11000 Beograd, Srbija

findings of the previous researches about the complex relationships among the observed variables and, based on that, to draw conclusions about the relations between the individual dimensions of the observed variables. Accordingly, the structure of this paper was determined. The survey was conducted during the last quarter of 2018. The results of this paper confirm the complexity of all the observed variables and the diversity of their relationships that were presented through three parts: communication - performance, communication - group cohesion; group cohesion - performance; group cohesion - satisfaction - performance.

Keywords: *group cohesion, communication, satisfaction, performance, relationship, diversity*

1. UVOD

Mnogobrojne su studije u različitim područjima istraživanja u kojima su se autori bavili utvrđivanjem faktora koji utiču na koheziju i efekata kohezije [1]-[9]. Preliminarni uvid u rezultate ovih studija je omogućio da se stekne saznanje da se radi o širokoj, složenoj i multidisciplinarnoj oblasti istraživanja koja nagoveštava značaj kohezije kao sociološkog i psihološkog fenomena u organizacionom odnosno grupnom kontekstu. Imajući u vidu navedeno, u daljoj pretrazi dosadašnjih istraživanja fokus je usmeren na grupnu koheziju. Ova pretraga je omogućila da se stekne saznanje da je grupna kohezija multidimenzionalan konstrukt i da je njen odnos sa performansama i drugim ishodima složen [3]; [4]; [6]; [7]; [10]-[14], iako je, prema Robinsu i Džadžu, i sama ishod procesa komunikacije [15: 25]. Istovremeno, rezultati ranijih studija ukazuju na raznolikost odnosa komunikacije i grupne kohezije [7]; [13], grupne kohezije i performansi [3]; [12]; [13], grupne kohezije i zadovoljstva [14]; [16]. Raznolikost navedenih odnosa posmatranih varijabli je bila izazov da se postave sledeći ciljevi u ovom radu: 1) da se predstave grupna kohezija, komunikacija, i ishodi tj. zadovoljstvo i performanse na individualnom i grupnom nivou kao multidimenzionalni konstrukti, 2) da se prezentuju važni nalazi dosadašnjih istraživanja o njihovim međusobnim odnosima, i da se na osnovu njih izvedu zaključci o relacijama u kojima se nalaze pojedinačne dimenzije posmatranih varijabli.

Zaključci u ovom radu mogu poslužiti boljem razumevanju koncepta grupne kohezije kao multidimenzionalnog konstrukta [12] koji pronalazi svoje mesto u istraživanjima multidisciplinarnog karaktera. Rezultati mogu biti od koristi i praktičarima u kreiranju strategija sa ciljem podizanja nivoa kohezije grupe i time poboljšanja ishoda grupe i njenih članova, odnosno performansi i zadovoljstva. Njihovo zadovoljstvo bi se pozitivno odražavalo na zadovoljstvo saradnika, članova njihove porodice i dugoročno članova šire društvene zajednice kojoj pojedinac pripada ili ka kojoj gravitira.

U strukturiranju rada se pošlo od njegovog predmeta i postavljenih ciljeva, tako da su u nastavku razmatrani kohezija i grupna kohezija, komunikacija kao sila koja vuče koheziju, zadovoljstvo i dimenzije zadovoljstva, performanse i dimenzije performansi, odnosi komunikacija – performanse i komunikacija – grupna kohezija, odnos grupna kohezija – performanse, odnos grupna kohezija – zadovoljstvo – performanse, i na kraju zaključak, doprinos rada i preporuke za dalja istraživanja, te popis literature.

2. KOHEZIJA I GRUPNA KOHEZIJA

Kohezija je najzastupljeniji koncept kada su u pitanju odnosi unutar grupe ili između grupa kao i kada se razmatraju performanse malih grupa [3]; [4]; [17]. Prema Livenu (Lewin, 1952) u [16: 265] kohezija je ono što drži („lepi“) članove grupe jedne sa drugima i podržava njihove

odnose. U tom smislu, kohezija može da izražava nivo privlačnosti koji pojedinac oseća prema grupi i koji opredeljuje da li će on u njoj ostati [18: 241], što je više verovatno ako je grupa više homogena. Prilagođavajući se prema [19: 77], može se zaključiti da su više homogene grupe više kohezivne grupe. Takođe, male grupe, pojedinci percipiraju kao više kohezivne [8], tako da kohezija malih grupa sve više privlači pažnju istraživača u svim disciplinama [20]. Drugi autori smatraju da se ipak ne može tvrditi da je kohezija važnija za manje, a komunikacija za veće grupe, kako se pretpostavljalo [21: 272], pa se može reći da su kohezija i komunikacija od jednakog značaja za grupe svih veličina.

Kako je kohezija složen konstrukt, smatra se da u merenju grupne kohezije (a naročito kada se ispituje njen uticaj na performanse), prioritete treba da imaju njene dve dimenzije: društvena dimenzija kohezije i kohezija zadatka grupe [6: 367]. Prema grupi autora (Lott and Lott, 1965; Seashore, 1954) u [8: 162] *društvena dimenzija grupne kohezije* se odnosi na atraktivnost grupe i društvene odnose njenih članova, dok se prema drugim autorima (Carron et al., 1985; Seashore, 1954) u [6: 368] odnosi na privlačnost i bliskost članova grupe koje se baziraju na intragrupnim društvenim odnosima. *Kohezija zadatka grupe* je odraz privlačnosti i povezanosti između članova grupe a radi zajedničkog ostvarivanja postavljenih ciljeva o čemu se govori u [6: 368] i [8: 162] odnosno zajedničkog ostvarivanja njenih performansi [6: 367]. Ukoliko pojedinci ne osećaju koheziju sa grupom (zbog nepoverenja, neprijatnosti, ili nezainteresovanosti) utoliko su manje motivisani da deluju u grupi što slabi pozitivne efekte grupe [6: 367]. Zbog toga je značajan odnos kohezije i performansi. Zajednički imenilac za efikasnije obavljanje zadataka u grupi, dostizanje boljih performansi i veću koheziju grupe je komunikacija.

3. KOMUNIKACIJA KAO SILA KOJA VUČE KOHEZIJU

Koheziji grupe doprinosi komunikacija i odnosi koji se uspostavljaju između njenih članova [22]; [23]. Prema mišljenju više autora (Adams, 2007; Mesmer-Magnus and DeChurch, 2009; Marks, Mathieu and Zaccaro, 2001; Salas, Sims and Burke, 2005) u [24: 146] komunikacija u grupi (timu) se određuje kao *razmena informacija* putem verbalnih i neverbalnih kanala između dva ili više članova odnosno kao međusobno i zavisno ponašanje unutar grupe koje dovodi do ishoda kao što su performanse. Prema navedenom, komunikacija predstavlja složen konstrukt. U vezi s tim, povećanju grupne kohezije i performansi grupe ne doprinose jednako svi oblici i tokovi komunikacije [13]. *Komunikacijom licem u lice* se koriste efekti interspersonalnog, dvosmernog odnosa u kojem se razmenjuju informacije ili poruke i koji omogućava dobijanje povratne informacije tokom same komunikacije. Radi se o svojevrsnoj interakciji učesnika komunikacionog procesa. Ovakav oblik komunikacije stvara bliže veze između vođe i člana grupe ili između najmanje dva člana jer je direktan, za razliku od *elektronskih vidova komuniciranja*. Komunikacija na dole služi *informisanju* pojedinaca o zadacima koji su im dodeljeni. Njom upravlja nadređeni - vođa grupe ili tima, i od njegovog stila komuniciranja i spremnosti na saradnju zavise kvalitet komunikacije i performanse zadatka grupe. Komunikacijom na gore se prosleđuju *informacije* o obavljenim zadacima od članova grupe prema vođi. Na ovaj način se stiče utisak i o međusobnim *relacijama* između članova grupe a ne samo vođe i člana grupe. Njom je moguće poboljšati zadovoljstvo svakog člana grupe kao i rezultate koji proističu iz obavljenog zadatka u grupi.

4. ZADOVOLJSTVO I DIMENZIJE ZADOVOLJSTVA

Zadovoljstvo predstavlja reakciju pojedinca ili grupe na bilo koji aspekt posla ili zadatka, pa i života. Istraživanja zadovoljstva poslom grupe ili zadatkom grupe su mnogo ređa u odnosu na istraživanja zadovoljstva poslom zaposlenog kao pojedinca. Mejson i Griffin (Mason and Griffin) su prvi put početkom ovog veka predstavili koncept „Zadovoljstvo zadatkom grupe“ [16: 265]. Zadovoljstvo zadatkom grupe je kolektivna suprotnost zadovoljstvu poslom pojedinca (kao njenog člana). Pod ovim konceptom se podrazumevaju zajednički stav grupe prema zadatku i radnom okruženju [25: 625].

Pojedinci mogu imati različite emocije prema poslu, konkretnom zadatku ili grupi, čime i različit nivo zadovoljstva, iako im je ista kognitivna dimenzija. Ovo znači da je njihova afektivna dimenzija različita. U tom smislu *zadovoljstvo grupom* može biti niže od *zadovoljstva poslom njenog člana* (individualno zadovoljstvo poslom). Zadovoljstvo grupom nije prosta suma pojedinačnih zadovoljstava. Jednim delom ga gradi zadovoljstvo zadatkom. *Zadovoljstvo zadatkom grupe* se odnosi na zadovoljstvo konkretnim zadatkom koji grupa obavlja, tako da je njegov značaj za performanse zadatka veliki, što je i potvrđeno u mnogim studijama.

5. PERFORMANSE I DIMENZIJE PERFORMANSI

Za performanse se može reći da su one rezultati, ishodi, učinci koji se postižu na različitim nivoima. *Individualne performanse* kao performanse posla pojedinca su složen konstrukt, sačinjen od više dimenzija [26: 357]. Najčešće se poistovećuju sa *performansama zadatka* kojeg pojedinac obavlja u okviru svog radnog mesta, iako su one samo jedna dimenzija performansi.

Performanse grupe se odnose na rezultate koje grupa postiže. Obično se posmatraju kroz performanse zadatka grupe i kontekstualne performanse grupe. *Performanse zadatka grupe* su ishodi ponašanja u grupi koja odražavaju nivo do kojeg su zahtevi, postavljeni pred grupu, ispunjeni [13: 218]. One zavise od formalnih dužnosti i ponašanja koji su potrebni za obavljanje posla i njemu svojstvenih zadataka. Neminovno je da pojedinci ali i grupa demonstriraju i ponašanja koja nisu u uskoj vezi sa obavljanjem delegiranih zadataka. Reč je o kontekstualnom ponašanju, odnosno *kontekstualnim performansama*. Kada se govori o ponašanju u grupi onda ono proizilazi iz interspersonalnih odnosa, pa interpersonalna komunikacija može imati značajnu ulogu u oblikovanju odnosa između članova grupe.

6. ODNOSI KOMUNIKACIJA-PERFORMANSE, KOMUNIKACIJA-GRUPNA KOHEZIJA

Komunikacija ima ključnu ulogu u unapređivanju performansi grupe. Njen uticaj je intenzivniji što je grupa više familijarna [24: 154]. Prema Maksu i saradnicima (Marks et al., 2000) u [24: 148], veći uticaj na *performanse grupe* je na strani *kvaliteta komunikacije* u odnosu na frekventnost. Kvalitet komunikacije se često povezuje sa kvalitetom odnosa u grupi. Bolji odnosi između vođe i članova grupe mogu da poboljšaju performanse grupe. A ukoliko se uspostavljaju oko konkretnog zadatka onda vode i boljim performansama zadatka. Osim toga, u ostvarenju zadataka veliku ulogu igraju vertikalni tokovi komunikacije. Njih karakteriše informaciona dimenzija. Ova dimenzija komunikacije, u odnosu na druge, ima jaču vezu sa *performansama grupe*, što se može reći i za formu *komunikacije licem u lice* u odnosu na ostale forme [24: 154]. Komunikacija licem u lice podrazumeva i neverbalno komuniciranje, pa su šanse da se članovi grupe bolje razumeju veće (u uslovima poznavanja tehnika neverbalne komunikacije).

Kako ublažavanju negativnog uticaja (članova) grupe ili tima na performanse pomaže *komunikacija licem u lice* [13], tako vreme provedeno u njoj poboljšava *društvenu dimenziju grupne kohezije*, što pozitivno utiče i na *grupne kontekstualne performanse*. Suprotno tome, na *koheziju zadatka grupe* značajniji uticaj imaju *elektronski vidovi komuniciranja*. Nije pronađen posredni efekat između vremena koje se provede u komunikaciji licem u lice, kohezije zadatka grupe i performansi zadatka grupe [7]. Razlog tome je što se elektronska komunikacija (imejl, primera radi) sve više koristi za davanje instrukcija u vezi izvršavanja zadataka. Međutim, ne treba zanemariti značaj komunikacije koja se odvija putem jezika a ne govorom novih tehnologija kao posrednika, kako bi se mogle očuvati osnovne vrednosti na kojima počivaju odnosi unutar bilo kog društvenog entiteta.

7. ODNOS GRUPNA KOHEZIJA – PERFORMANSE

Iako je u jednom broju studija utvrđena pozitivna veza kohezije i performansi [4], rezultati drugih studija (Castano, Vatts and Tekleab, 2013; Dobersek et al., 2014; Gulli and Langfred, 2000; Levine and Moreland, 1990) u [10] ukazuju da njihovom odnosu posreduju kako veličina grupe, tako i njen dizajn, međuzavisnost zadataka grupe, nivo prihvatanja ciljeva, norme grupe i sl. Smatra se da je odnos kohezija – performanse jači u manjim nego u većim grupama [3]. Takođe, grupna kohezija je intenzivnija kod grupa koje karakterišu jake ili slabe performanse [10]. Ekstremne situacije, dakle, utiču da su članovi grupe više povezani i drže se jedni drugih.

Ako grupna kohezija prethodi performansama grupe, pretpostavlja se da su zaposleni stvarali u atmosferi većeg zadovoljstva, veće motivacije i identifikacije sa grupom. Međutim, druga istraživanja pokazuju da nije grupna kohezija inicijalni faktor performansi već da visoke performanse grupe vode povećanju grupne kohezije [4]; [27]. Ono što nije sporno je da visoke performanse čine suštinu i cilj formiranja svake grupe a posebno projektnog tima. Osim toga, iako je utvrđeno da je više kohezivna grupa povezana sa brojnim ishodima na organizacionom i individualnom nivou [11], odnos nivoa grupne kohezije i performansi grupe ne mora biti uvek pozitivan. Polazeći od toga da topologija društvene mreže grupe utiče na performanse, odnosno da je njihov prediktor, utvrđen je inverzan odnos kohezije grupe i njenih performansi i to u obliku slova „U“ [9: 703]. Rezultati ranijih istraživanja o odnosu između grupne kohezije i performansi su evidentno raznovrsni. Razlog tome je što su istraživači koristili različite varijable i veličinu uzorka u različitim kontekstima [10]. Ovo znači da odnos pojedinih dimenzija kohezije i performansi može biti različit što potvrđuje da je ispitivanje odnosa kohezija – performanse složeno.

Različitost odnosa pojedinih dimenzija grupne kohezije i performansi se ogleda u činjenici da je kohezija zadatka prediktor performansi ali da njima ne doprinosi društvena kohezija grupe. Razlog tome je što društvenu dimenziju kohezije grupe reflektuju odnosi članova u grupi, a ne ciljevi definisani normiranim performansama. Osim toga, različit je odnos pojedinih dimenzija kohezije i zadovoljstva kada su u pitanju grupe ili timovi koji se organizuju oko projekta. Naime, potvrđena je pozitivna veza između kohezije i zadovoljstva pojedinca – člana grupe. U početku tj. u prvim fazama rada u projektnoj grupi (timu), kohezija zadatka je veća od interpersonalne kohezije. Tako da kohezija zadatka posreduje u odnosu interpersonalna kohezija i zadovoljstvo pojedinca grupom - timom [14]. Na performanse i zadovoljstvo grupom ili timom veći uticaj ima kohezija zadatka, jer se oni stvaraju zbog zadatka. Evans i Dion (Evans and Dion) predlažu da treba biti oprezan prilikom tumačenja rezultata odnosa grupna kohezija – performanse, odnosno da ih ne treba generalizovati [3].

8. ODNOS GRUPNA KOHEZIJA – ZADOVOLJSTVO – PERFORMANSE

Grupna kohezija utiče na individualno zadovoljstvo poslom (zadovoljstvo poslom pojedinca) kao i na individualne performanse (performanse posla pojedinca) preko zadovoljstva zadatkom grupe [16: 264]. Evidentno je da zadovoljstvo zadatkom grupe posreduje uticaju grupne kohezije na ishode na individualnom nivou. Osim toga, percepcije pojedinca (člana grupe) o zadovoljstvu zadatkom grupe imaju značajan pozitivan uticaj na njegovo individualno zadovoljstvo poslom [16: 269] tako da zadovoljstvo zadatkom grupe utiče na individualne performanse preko individualnog zadovoljstva poslom [16: 264]. Zadovoljstvo zadatkom grupe može biti u pozitivnom odnosu i sa ukupnim performansama grupe [25: 625]. Džadž i Vatanabe (Judge and Vatanabe, 1993) u [26: 343] smatraju da je visok nivo zadovoljstva zadatkom ili poslom pojedinca važan i za organizaciju i šire, jer zadovoljstvo poslom ima uticaj na zadovoljstvo životom pojedinca. Ovo zadovoljstvo se prenosi na članove porodice i širi u društvo.

9. ZAKLJUČAK

Uočena multidimenzionalnost društvene kohezije tokom preliminarnog pregleda relevantne literature je bila izazov da se nastavi sa daljim pregledima dosadašnjih istraživanja o koheziji sa fokusom na grupnu koheziju i njenu ulogu u organizacionom kontekstu. Uočena je njena izrazita složenost a naročito kada se posmatra u odnosu sa ishodima grupe ili njenih članova, s jedne strane, i kada je i sama ishod delovanja različitih oblika komunikacije, s druge. Stoga ovi odnosi i dalje izazivaju posebnu pažnju istraživača, pa je prema navedenom, u ovom radu prezentovana raznolikost odnosa između komunikacije, grupne kohezije, zadovoljstva i performansi koji su posmatrani kao ishodi na individualnom i grupnom nivou. Komunikacija je posmatrana kroz informacionu i relacionu dimenziju, komunikaciju licem u lice i elektronsku komunikaciju. Grupna kohezija je posmatrana kroz dve dimenzije - koheziju zadatka grupe i društvenu dimenziju kohezije grupe. Performanse su posmatrane kroz individualne performanse posla, performanse zadatka grupe i kontekstualne performanse. Zadovoljstvo je posmatrano kroz individualno zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo zadatkom grupe.

Ciljevi rada su ostvareni. Predstavljeni su grupna kohezija, komunikacija, zadovoljstvo i performanse kao multidimenzionalni konstrukti i prezentovani su važniji nalazi dosadašnjih istraživanja o njihovim međusobnim odnosima. Na osnovu navedenog došlo se do nekoliko zaključaka. Prvi je da je komunikacija sila koja deluje na rast kohezije ali se ovo delovanje razlikuje u zavisnosti od dimenzije komunikacije i dimenzije grupne kohezije. Komunikacija licem u lice i relaciona dimenzija komunikacije utiču na društvenu dimenziju grupne kohezije i kontekstualne performanse grupe. Savremeni vidovi elektronskog komuniciranja i informaciona dimenzija utiču na koheziju zadatka grupe i performanse zadatka grupe. Performansama grupe može doprineti i komunikacija licem u lice kada se sprovodi radi efikasnog ostvarivanja zadatka grupe. Drugo, grupnoj koheziji na različit način doprinose njene dve osnovne dimenzije koje imaju različit odnos sa performansama i zadovoljstvom. Kohezija zadatka ima jaču vezu sa performansama zadatka i zadovoljstvom zadatkom u odnosu na društvenu dimenziju kohezije grupe; ta veza je direktna. Osim toga, kohezija zadatka posreduje uticaju društvene dimenzije grupne kohezije na zadovoljstvo zadatkom. Treće, grupna kohezija deluje na individualne performanse i individualno zadovoljstvo poslom ali posredstvom zadovoljstva zadatkom grupe. Ipak, zadovoljstvo zadatkom grupe nalazi put do individualnih performansi preko individualnog zadovoljstva poslom.

10. DOPRINOS RADA I PREPORUKE ZA DALJA ISTRAŽIVANJA

Navedeni zaključci doprinose boljem razumevanju koncepta grupne kohezije kao multidimenzionalnog konstrukta [12] koji pronalazi svoje mesto u istraživanjima multidisciplinarnog karaktera kao što su u [4]; [5]; [8]; [14]; [16]; [20] a naročito onim u kojim je dat naglasak na grupnu koheziju i njene odnose sa drugim varijablama u organizacionom kontekstu kao što su komunikacija, s jedne strane i zadovoljstvo i performanse pojedinaca i grupe, s druge.

Rezultati mogu biti od koristi praktičarima u kreiranju strategija sa ciljem podizanja nivoa kohezije grupe preko njenih dimenzija i time poboljšanja ishoda grupe i njenih članova. To se može postići kroz komunikaciju kojom se jačaju obe dimenzije grupne kohezije. Ukoliko je cilj da se povećaju individualno zadovoljstvo poslom i individualne performanse (posredstvom individualnog zadovoljstva) onda treba poboljšati zadovoljstvo zadatakom grupe. Zadovoljstvo zadatakom grupe i time performanse zadatka se povećavaju kroz povećanje kohezije zadatka grupe. Kohezija zadatka grupe se može povećati efikasnom elektronskom komunikacijom i informacionom dimenzijom komunikacije. Ukoliko je cilj da se zadrže članovi grupe u grupi, i podignu kontekstualne performanse grupe, onda je neophodno jačati interpersonalnu koheziju i društvenu dimenziju kohezije grupe, čemu doprinosi komunikacija licem u lice i njena relacionalna dimenzija.

Evidentno da dimenzije zadovoljstva - zadovoljstvo zadatakom grupe i individualno zadovoljstvo su od ključnog značaja, jer preko njih grupna kohezija ostvaruje uticaj na individualne performanse. Važnost toga je što se zadovoljstvo pojedinca kao člana grupe prenosi na zadovoljstvo saradnika, članova njihove porodice i dugoročno većih društvenih grupa kojim pojedinac pripada.

Direktan odnos grupne kohezije i performansi grupe je i dalje otvoren za diskusiju, što se preporučuje za dalja istraživanja.

LITERATURA

- [1] Al-Yaaribi, A. and Kavussanu, M. (2017) "Teammate prosocial and antisocial behaviors predict task cohesion and burnout: the mediating role of affect", *Journal of sport and exercise psychology*, 39(3)/2017, pp. 199-208, <https://doi.org/10.1123/jsep.2016-0336>
- [2] Ariely, G. (2014) "Does Diversity Erode Social Cohesion? Conceptual and Methodological Issues", *Political Studies*, 62(3)/2014, pp. 573-595, <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9248.12068>
- [3] Evans, C. R. and Dion, K. L. (1991) "Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis", *Small Group Research*, 22(2)/1991, pp. 175-186, <https://doi.org/10.1177/1046496491222002>
- [4] Mullen, B. and Copper, C. (1994) "The relation between group cohesiveness and performance: Integration", *Psychological Bulletin*, 115(2)/1994, pp. 210-227, <http://dx.doi.org/10.1037//0033-2909.115.2.210>
- [5] Pescosolido, A. T. and Saavedra, R. (2012) "Cohesion and Sports Teams A Review", *Small Group Research*, 43(6)/2012, pp. 744-758, <https://doi.org/10.1177/1046496412465020>
- [6] Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M. and Coultas, C. W. (2015) "Measuring team cohesion: Observations from the science", *Human Factors*, 57(3)/2015, pp. 365-374, [10.1177/0018720815578267](https://doi.org/10.1177/0018720815578267)

- [7] Shin, Y. and Song, K. (2011) "Role of face-to-face and computer-mediated communication time in the cohesion and performance of mixed-mode groups", *Asian Journal of Social Psychology*, 14(2)/2011, pp. 126-139, <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2010.01341.x>
- [8] Tulin, M., Pollet, T. V. and Lehmann-Willenbrock, N. (2018). "Perceived group cohesion versus actual social structure: A study using social network analysis of egocentric Facebook networks", *Social Science Research*, 74(August)/2018, pp. 161-175, doi: 10.1016/j.ssresearch.2018.04.004
- [9] Wise, S. (2014) "Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. *European Management Journal*, 32(5)/2014, pp. 703-711, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.005>
- [10] Banwo, A. O., Du, J. and Onokala, U. (2015) "The Impact of Group Cohesiveness on Organizational Performance: The Nigerian Case", *International Journal of Business and Management*, 10(6)/2015, pp. 146-154.
- [11] Casey-Campbell, M. and Martens, M. L. (2009) "Sticking it all together: a critical assessment of the group cohesion-performance literature", *International Journal of Management Reviews*, 11(2)/2009, pp. 223–246.
- [12] Chang, A. and Bordia, P. (2001) "A multidimensional approach to the group cohesion-group performance relationship", *Small Group Research*, 32(4)/2001, pp. 379-405.
- [13] Hill, S. N., Offermann, L. R. and Thomas, K. (2018) "Mitigating the Detrimental Impact of Maximum Negative Affect on Team Cohesion and Performance Through Face-to-Face Communication", *Group & Organization Management*, 44(1)/2018, pp. 211-238, <https://doi.org/10.1177/1059601118776835>
- [14] Picazo, C., Gamero, N., Zornoza, A. and Peiró, J. M. (2015) "Testing relations between group cohesion and satisfaction in project teams: A cross-level and cross-lagged approach", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2)/2015, pp. 297-307, 10.1080/1359432X.2014.894979
- [15] Robbins, S. and Judge, T. (2013) *Organizational Behaviour*, 15th ed. Pearson Education, USA.
- [16] Wu, X., Wen, B. and Du, M. (2015) "A Multi-Level Research on the Antecedents and Consequences of Group Task Satisfaction, *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(5)/2015, pp. 264-271, 10.4236/ajibm.2015.55028
- [17] Chiochio, F. and Essiembre, H. (2009) "Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams", *Small Group Research*, 40(4)/2009, pp. 382-420, <http://dx.doi.org/10.1177/1046496409335103>
- [18] McShane, S. and Von Glinow, M. (2003) *Organizational Behavior, Emerging Realities for the Workplace Revolution*, 7th ed, McGraw-Hill, USA.
- [19] Love, L. R. (2018) "Group cohesion: the effect of diversity", *Global journal of management and marketing*, 2(1)/2018, pp. 77-87.
- [20] Greer, L. L. (2012) "Group Cohesion Then and Now", *Small Group Research*, 43(6)/2012, pp. 655-661, <http://dx.doi.org/10.1177/1046496412461532>
- [21] Lindsjörn, Y., Bergersen, G. R., Dings, T. and Sjøberg, D. I. K. (2018) "Teamwork Quality and Team Performance: Exploring Differences Between Small and Large Agile Projects", in: Garbajosa, J., Wang, X. and Aguiar, A. (Eds.), *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, Switzerland: Springer, pp. 267–274 (19th International Conference XP 2018, Porto, Portugal, May 21–25).
- [22] Rosh, L., Offermann, L. R. and Van Diest, R. (2012) "Too close for comfort? Distinguishing between team intimacy and team cohesion", *Human Resource Management Review*, 22(2)/2012, pp. 116-127, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2011.11.004>

- [23] Shaw, M. E. (1976) *Group dynamics: The psychology of small group behavior*, 2nd ed., McGraw-Hill, USA.
- [24] Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, S. C. and Salas, E. (2018) “Does team communication represent a one-size-fits-all approach? A meta-analysis of team communication and performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144 (January)/2018, pp. 145-170, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>
- [25] Mason, C. M. and Griffin, M. A. (2005) “Group Task Satisfaction The Group’s Shared Attitude to its Task and Work Environment”, *Group & Organization Management*, 30(6)/2005, pp. 625-652, <https://doi.org/10.1177/1059601104269522>
- [26] Judge, T. A. and Kammeyer-Mueller, J. D. (2012) “Job Attitudes“, *Annual Review of Psychology*, 63/2012, pp. 341–367, doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100511
- [27] Schermerhorn, J. Jr., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2010) *Organizational Behavior*, 11th ed., John Wiley & Sons, USA.

